

EDGAR MORIN ET LE PARADIGME DE LA COMPLEXITÉ



Sous la direction de
Nadia Lazzari-Dodeler, Marie-Noëlle Albert,
et Diane-Gabrielle Tremblay

revue **INTERVENTIONS**
ÉCONOMIQUES

papers in **POLITICAL**
ECONOMY

69 | 2023

Edgar Morin et le paradigme de la complexité

Edgar Morin and the Paradigm of Complexity

**Nadia Lazzari-Dodeler, Marie-Noëlle Albert et Diane-Gabrielle Tremblay
(dir.)**



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/20256>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.20256

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Édition imprimée

ISBN : 715-3570

ISSN : 0715-3570

Référence électronique

Nadia Lazzari-Dodeler, Marie-Noëlle Albert et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Revue Interventions économiques*, 69 | 2023, « Edgar Morin et le paradigme de la complexité » [En ligne], mis en ligne le 11 mai 2023, consulté le 09 novembre 2023. URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/20256> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.20256>

Crédits de couverture

Vincent Deblock, image source: <https://www.flickr.com/photos/fronteirasweb/6036194166/>



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

69 | 2023

EDGAR MORIN ET LE PARADIGME DE LA COMPLEXITÉ



Sous la direction de
Nadia Lazzari-Dodeler, Marie-Noëlle Albert,
et Diane-Gabrielle Tremblay

revue **INTERVENTIONS**
ÉCONOMIQUES

papers in **POLITICAL**
ECONOMY

69 | 2023

Edgar Morin et le paradigme de la complexité

Edgar Morin and the Paradigm of Complexity

Nadia Lazzari-Dodeler, Marie-Noëlle Albert et Diane-Gabrielle Tremblay
(dir.)



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/20256>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.20256

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Édition imprimée

ISBN : 715-3570

ISSN : 0715-3570

Référence électronique

Marie-Noëlle Albert, Nadia Lazzari-Dodeler et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Revue Interventions économiques*, 69 | 2023, « Edgar Morin et le paradigme de la complexité » [En ligne], mis en ligne le 11 mai 2023, consulté le 06 novembre 2023. URL : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/20256> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.20256>

Crédits de couverture

Vincent Deblock, image source: <https://www.flickr.com/photos/fronteirasweb/6036194166/>

Ce document a été généré automatiquement le 6 novembre 2023.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

SOMMAIRE

Simplicité et complexité des crises à la lumière du paradigme de la complexité d'Edgar Morin

Nadia Lazzari Dodeler, Marie-Noëlle Albert et Diane-Gabrielle Tremblay

Complexité et cohérence : approche épistémologique de certaines controverses politiques

Rachad Antonius

La Pensée Complexe pour interroger les pratiques organisationnelles dans quatre CHU français durant les deux premières vagues de la crise Covid

Sandra Bertezene, David Vallat et Philippe Michel

Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme

Marie-Noëlle Albert et Nadia Lazzari Dodeler

Penser la trans-formation de la formation : introduire la connaissance complexe, reliante et noétique

Déborah Nourrit

Éduquer à la citoyenneté mondiale au regard de l'éducation complexe

Maria Fernanda González Binetti et Fabienne Serina-Karsky

L'humanité du comptable : une étude en complexité

Nancy Michaud et Marie-Michèle Couture

Hors thème

Une lecture mésoéconomique d'écosystèmes coopératifs, comme leviers d'innovation sociale et de changement institutionnel

Justine Ballon et Sylvain Celle

Forces, faiblesses et paradoxes de la théorie monétaire de Walras

Nicolas Piluso

L'évolution du soutien disponible aux employés proches aidants depuis la pandémie : regards de gestionnaires

Sarah Nogues et Diane-Gabrielle Tremblay

La lutte contre la pauvreté par l'économie sociale et solidaire au Burkina Faso : entre insertion économique et transformation sociale

Hamza Kouanda

Comptes Rendus

Reliance en Complexité (2023). Éditoriaux en pensée complexe. Paris : L'Harmattan. Collection Questions contemporaines. 143 pages

Diane-Gabrielle Tremblay

Franck Jovanovic, Finance offshore et paradis fiscaux : Légal ou illégal ? Québec, Presses de l'Université du Québec, 2022, 448 p.

Pascale Cornut St-Pierre

À propos du livre de Vincent Gayon : Épistémocratie. Enquête sur le gouvernement international du capitalisme, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 2022.

Christian Deblock et Vincent Gayon

Simplicité et complexité des crises à la lumière du paradigme de la complexité d'Edgar Morin

Simplicity and Complexity of Crises in the Context of the Paradigm of Complexity of Edgar Morin

Nadia Lazzari Dodeler, Marie-Noëlle Albert et Diane-Gabrielle Tremblay

- 1 Notre siècle a traversé des guerres, des crises économiques, politiques, culturelles, écologiques, sociales, sanitaires, qui s'enchaînent, se combinent, se percutent, se relient comme l'indique le sociologue et philosophe français Edgar Morin (Morin et Abouessalam, 2020). Le concept de crise est riche, complexe et composé d'une constellation de concepts (Morin, 2012). Étymologiquement, le mot « crise » vient du grec « *krisis* » signifiant décision. Ainsi, il s'agissait du moment décisif lors d'un processus incertain qui permet le diagnostic (Morin, 2012). Tandis que de nos jours, ce mot est synonyme d'indécisions, de perturbations d'où surgissent les incertitudes (Morin, 2012). En outre, dans la culture chinoise, le mot crise « *wēi ji* » est composé de deux mots contradictoires : « *wēi* » désigne le danger et « *ji* » désigne l'opportunité. La crise n'est donc pas seulement une menace, c'est également une occasion d'évolution. Elle peut permettre aux personnes de profiter de cette opportunité pour se remettre en question et avancer (Heiderich, 2006).
- 2 Ce numéro de revue s'intéresse donc à la pensée d'Edgar Morin, sur la question des crises, mais sur d'autres thèmes aussi, et nous souhaitons surtout nous intéresser au concept de la pensée complexe, largement développé chez Edgar Morin. Nous souhaitons notamment comprendre les crises et autres phénomènes sociaux à la lumière de la pensée complexe. Cette pensée diffère de la manière d'employer le mot « complexe » dans la vie quotidienne. En effet, ce mot est souvent utilisé pour désigner confusion, embarras et incapacité à décrire un phénomène (Morin, 2014).
- 3 En 1960, Edgar Morin se rend en Amérique latine pour enseigner, durant deux années. C'est sur ce continent que naîtront les fondements de son concept de pensée complexe. Plus tard, la pensée complexe verra le jour à travers un ouvrage de six tomes, intitulé

"La méthode". Cet ouvrage constitue l'œuvre majeure d'Edgar Morin. Elle est traduite en vingt-sept langues et publiée dans quarante-deux pays. Comment penser la complexité ? Pour penser la complexité Morin dénonce le « paradigme de simplification », qui réduit et disjoint les objets; qui détruit les ensembles, dissocie les objets de leur environnement, omet le lien entre l'observateur et la chose observée (Vallejo-Gomez, 2008). Il veut remplacer cette pensée simplifiante qu'il ressent comme la barbarie de la science, la barbarie de notre civilisation (Morin, 1981, p.387) par le « paradigme de complexité » (Morin, 1995, p. 106). En opposition à ce mode de pensée simplifiante qui découpe les champs de connaissances en disciplines et les compartimente, la pensée complexe est une manière d'appréhender le monde, ce que Morin qualifie de mode de reliance c'est-à-dire d'une pensée qui ne sépare pas, mais qui préfère rendre solidaires les personnes, les éléments, les idées, les disciplines, les concepts. « La notion de reliance, inventée par le sociologue Marcel Bolle de Bal, comble un vide conceptuel en donnant une valeur substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement, et en donnant un caractère actif à ce substantif. « Relié » est passif; « reliant » est participant, « reliance » est activant. On peut parler de « déliance » pour l'opposé à « reliance » (Morin 2004, p. 239).

- 4 Morin (2004) explique que même si la civilisation occidentale favorise la séparation plutôt que la reliance (acte de relier, de créer des liens entre des personnes ou des systèmes)-cette reliance serait devenue indispensable que ce soit comme complément à l'individualisme ou pour accepter les incertitudes de ce monde. Ainsi, pour penser la complexité il faut modifier nos schémas mentaux, changer de paradigme en passant de la pensée simplifiante à la pensée complexe. Morin précise que « La pensée complexe ne méprise pas ce qui est simple, elle critique la simplification. Pour autant, la complexité n'est pas l'envers de la simplification qu'elle n'élimine pas non plus : la complexité est l'union de la simplification et de la complexité » (Morin et al., 2003, p. 74). Cette pensée qui relie (dans une vision de reliance) est en accord avec sept principes : (Morin, 1999).

- Le principe systémique ou organisationnel

- 5 Selon le sociologue, « la complexité systémique doit être comprise au sens que le système, pris comme un tout, possède des qualités et des propriétés que les parties, prises séparément, n'ont pas. L'inverse est également vrai: les parties ont des qualités et des propriétés qu'elles perdent sous l'influence des contraintes organisationnelles du système » (Rousseau et al., 1989, p. 434).

- Le principe « hologrammique ou hologrammatique »

- 6 Dans le principe hologrammique ou hologrammatique, Morin (2013) considère que le tout est dans la partie et la partie est également dans le tout, par exemple la totalité de notre patrimoine génétique se trouve dans chacune de nos cellules de notre organisme ou encore la société dans son entièreté est présente dans chaque personne, en lien avec sa langue, sa culture, ses normes.

- Le principe de la boucle rétroactive

- 7 En prenant appui sur la cybernétique, Morin (1982) présente le concept de rétroaction, qui brise la causalité linéaire en faisant concevoir le paradoxe d'un système causal dont l'effet retentit sur la cause et la modifie; ainsi, nous voyons apparaître une causalité en boucle. Morin (1982) prend pour exemple le système de chauffage possédant un thermostat. Le thermostat va capter la température d'une pièce et rétroagit avec la

chaudière selon que la température est atteinte ou non. Dans ce système, la rétroaction régulatrice produit l'autonomie thermique de l'ensemble chauffé. Dans un tel système, la rétroaction régulatrice assure l'autonomie thermique de la pièce chauffée, par rapport aux variations externes de température. Mais cette boucle rétroactive recèle en réalité un processus complexe où les produits et les effets ultimes deviennent éléments premiers.

- Le principe de la boucle récursive

- 8 Ce principe de récursivité consiste à envisager tout produit comme un producteur ou, en d'autres termes, toute cause comme une conséquence. Dans la théorie du structuralisme Giddens parle d'actions individuelles qui produisent et reproduisent les structures sociales qui les produisent (Kechidi, 2005).

- Le principe d'autonomie /dépendance (auto-éco-organisation)

- 9 Morin a mis en évidence le principe clé de l'auto-éco-organisation, ce qui veut dire que « tout être vivant ne peut être compris que parce qu'il s'autonomise et s'éco-organise pour exister, parce qu'il est un étant qui consomme et qui dépense de l'énergie pour vivre. Un être vivant ne peut alors être pensé que dans/contre/avec son environnement, son auto-écologie » (Morin, 2008, cité dans Vallejo-Gomez, 2008, p. 254).

- Le principe dialogique

- 10 Ce principe relie deux éléments apparemment contradictoires, mais qui se complètent et se confrontent. Par exemple, le concept de système fait appel à l'idée d'antagonisme et porte en lui l'annonce de la mort du système. Dans le cas des systèmes vivants, la vie est un bon exemple, elle porte en elle continuellement la mort (Morin, 2012).

- Le principe de la réintroduction du connaissant dans toute connaissance

- 11 « Peut-on accepter que la connaissance se fonde sur l'exclusion du connaissant, que la pensée se fonde sur l'exclusion du pensant, que le sujet soit exclu de la construction de l'objet ? » (Morin, 2008, p. 34). Selon Morin, le principe de réintroduction du connaissant dans toute connaissance est primordial, il faut réintroduire le connaissant dans toute connaissance pour inclure la réflexivité du sujet sur ses interdépendances avec l'environnement socio-historique. Toute connaissance doit être « connaissance de la connaissance » et contenir une auto-réflexivité et une auto-critique (Morin, 1986).
- 12 Avec la mise en œuvre de ces principes, cette pensée permet un regard différent sur les personnes et les éléments qui les entourent, elle peut donc rendre possible une compréhension différente des crises, quel que soit le type de crise envisagé. Elle relie des connaissances qui sont généralement séparées, cloisonnées, comme nous avons généralement appris à le faire (Morin, 2017). On ne peut déduire les émergences, on ne peut que les constater a posteriori (Morin, 2017). Les crises sont souvent le résultat d'émergences. Elles nous confrontent donc à notre ignorance. Ce principe d'émergence n'explique pas, mais permet de constater ce qui se passe (Morin, 2017), notamment lors de crises. Et, même si la pensée complexe ne permet pas d'éliminer l'incertitude, elle permet de la reconnaître, ainsi que l'insuffisance de nos connaissances (Morin, 2017). Cette pensée peut permettre de négocier avec l'incertitude (Morin, 2014). « Or l'arrivée d'un imprévisible était prévisible, mais pas sa nature » (Morin et Truong, 2021, p. 83). L'incertitude et l'inattendu sont encore plus importants en temps de crise (Morin et Truong, 2021). Pourtant, selon Morin (2014), la « science classique » prône une élimination complète du hasard. Elle est fondée sur l'induction ou la déduction. Popper

a expliqué les limites de l'induction et Gödel avec son célèbre théorème, celles de la déduction (Morin, 2014). C'est aussi pourquoi, Morin (1990) s'inscrit dans des démarches abductives favorisant l'émergence.

- 13 Il est donc important de pouvoir organiser, sélectionner, confronter les nombreuses connaissances en ne les disjoignant pas (Morin et Truong, 2021). C'est ce que permet la pensée complexe. En effet, « c'est la pensée apte à relier, contextualiser, globaliser, mais en même temps reconnaître le singulier, l'individuel, le concret. La pensée complexe ne se réduit ni à la science ni à la philosophie, mais permet leur communication en opérant la navette de l'une à l'autre. La mode complexe de pensée n'a pas seulement son utilité dans les problèmes organisationnels, sociaux et politiques. La pensée qui affronte l'incertitude peut éclairer les stratégies dans notre monde incertain. La pensée qui relie peut éclairer une éthique de la reliance ou solidarité » (Morin & Le Moigne, 1999, p. 266). Mais la pensée qui disjoint, réduit et est déterministe, est celle qui domine très largement dans nos sociétés (Morin, 2014; Morin et Truong, 2021). Même si « nous ne pouvons connaître qu'en morcelant le réel et en isolant un objet du tout dont il fait partie. Mais nous pouvons articuler nos savoirs fragmentaires, reconnaître les relations tout/parties, complexifier notre connaissance, et ainsi, sans toutefois pouvoir reconstituer les totalités ni La Totalité, combattre le morcellement » (Morin, 1986, p. 229).
- 14 Il faudrait donc reconnaître le système, c'est-à-dire le tout et les parties (Morin, 2014). La pensée complexe nous invite également à admettre la circularité des causalités (Morin, 2014). Il est également nécessaire d'accepter la validité des dialogiques, c'est-à-dire des logiques apparemment contradictoires, et qui à la fois se nourrissent et se combattent (Morin, 2001). En effet, elles sont les marques ultimes de la connaissance (Morin, 2017). Ainsi, la pensée complexe est celle de la reliance (Morin, 2014).
- 15 Ce numéro spécial porte sur le thème de la Simplicité et complexité des crises à la lumière du paradigme de la complexité d'E. Morin, via l'interdisciplinarité. En effet, le fait de compartimenter le savoir par discipline ne permet pas de percevoir les problèmes de manière globale (Morin et Truong, 2021), comme cela est particulièrement nécessaire dans le cas des crises et autres phénomènes sociaux. Les articles de ce numéro, à l'appui de la pensée complexe, permettent notamment d'enrichir la réflexion sur les crises et autres phénomènes sociaux : en éducation, en santé, en politique, en économie, en écologie, dans les crises sanitaires, les crises sociales, et la mondialisation.
- 16 Pour commencer, l'article de **Rachid Antonius** part du constat d'une polarisation aiguë au sujet de questions telles que l'identité, la laïcité et la place de la religion dans les institutions publiques, le racisme, etc. On se rappellera notamment au Québec les débats des dernières années au sujet des questions des salles de prières dans les écoles et des sessions de contes animés par des *drag queens*, qui suscité un grand nombre de débats, mettant souvent en évidence des positions contradictoires, voire irréconciliables. Il faut noter que sur l'ensemble de ces questions portant à débat, on observe souvent que « des gens partageant des valeurs de justice sociale très semblables » mais malgré tout ils « prennent des positions diamétralement opposées et irréconciliables en apparence. Chaque camp développe des arguments qui se tiennent et qui, répétés dans les chambres d'écho que sont les médias sociaux, donnent l'impression que la vérité est claire et qu'il la détient. » L'auteur observe cette polarisation au Québec, mais l'article a une portée plus vaste puisque cette polarisation

est observée dans un grand nombre d'autres sociétés, notamment en Europe, mais aussi aux États-Unis, où les débats sont souvent virulents. L'auteur commence par énoncer les principes proposés par Edgar Morin pour analyser la complexité, et il propose ensuite une lecture épistémologique/ méthodologique de certaines des controverses qui touchent l'islam. L'article reprend le principe dialogique de Morin mais l'élargit quelque peu afin d'aborder des logiques qui, selon lui, ne font pas partie d'un même système. L'auteur fait état de la rencontre de deux processus relevant de logiques différentes qui produisent un même comportement et qui aurait notamment comme conséquences de rendre difficile des prises de position politiques parfaitement cohérentes. Selon l'auteur, les acteurs politiques favorisent la cohérence plutôt que l'incohérence, et ils ont alors tendance à adopter une position de déni face aux logiques qui produisent des significations différentes de celles qu'ils adoptent. Comme on a pu le noter au cours des dernières années, au Québec et ailleurs, le dialogue social devient alors très difficile, voire impossible. On le verra dans l'article, les principes proposés par Morin permettent de concevoir l'aspect *nécessairement* paradoxal d'un même phénomène social. Ainsi, l'auteur de l'article permet d'ouvrir la porte à une discussion plus nuancée du phénomène, mais il reste à voir la suite de ces débats au cours des prochaines années, car ceux-ci ne sont certes pas terminés.

- 17 Un deuxième article, de **Sandra Berteze, David Vallat et Philippe Michel**, porte sur le monde de l'hôpital et de la santé et suggère une analyse de ce monde à partir des concepts d'Edgar Morin. Les auteurs notent justement que jusqu'ici « la pensée complexe (PC) définie par Edgar Morin demeure peu opérationnalisée », et ce, bien que les écrits de Morin aient connu une très large diffusion en France et dans le monde », et selon les auteurs « en particulier depuis le début de la crise sanitaire ». Les auteurs font donc appel à cette pensée, suivant l'invitation de l'appel de la revue, et ils interrogent la pertinence de la pensée complexe dans un contexte de forte incertitude comme celui de la pandémie de Covid-19, que nous avons connu en 2020 et qui s'est poursuivi sur quelques années, sans avoir totalement disparu d'ailleurs à ce jour. Les auteurs exposent les résultats de ce qu'ils considèrent comme une recherche exploratoire qualitative. Celle-ci a été menée dans quatre hôpitaux français et ils illustrent dans leur article une adéquation forte entre les pratiques professionnelles et les principes de la pensée complexe lors de la première vague du virus, suivie de ce qu'ils qualifient comme « une inadéquation flagrante à partir de la deuxième vague ». L'article expose bien les idées centrales de la pensée complexe, le système et les principes de base, tout en soulignant également les limites de cette pensée, ce qui fournit une bonne introduction à l'œuvre de Morin. L'article montre l'intérêt de la pensée complexe pour les sciences de gestion, mais également pour les gestionnaires à qui elle peut offrir un cadre épistémologique qui peut permettre de penser un contexte caractérisé par l'incertitude. Comme le notent les auteurs, « l'opérationnalisation de la pensée complexe suggère une gestion de crise non plus seulement réalisée à partir de règles préalablement définies, mais enrichie d'une vision constructiviste dans un objectif de transformation positive des organisations hospitalières, traversées de tensions multiples qui dépassent désormais le seul cadre de la crise de la Covid-19. » La proposition peut bien sûr dépasser le seul cadre de l'hôpital et de la crise de la Covid-19 puisque la majorité des organisations connaissent sinon une incertitude permanente, tout au moins des périodes importantes d'incertitude.
- 18 L'article de **Marie-Noëlle Albert et Nadia Lazzari Dodeler** présente une nouvelle vision de la gestion dans le domaine du personnel ou des ressources humaines. Leur

article propose une vision s'inspirant de l'approche de la complexité d'Edgar Morin, une vision que l'on peut apparenter aux approches humanistes ou encore de l'approche multidimensionnelle (Bartoli, 1991). Les auteures invitent à changer de paradigme pour aller vers ce qu'elles appellent la « gestion des personnes ». Elles soulignent que ce changement impliquerait justement une vision à la fois humaniste et réaliste qui met l'accent sur la complexité des humains qui nous entourent. Les auteures affirment qu'une personne « ne peut être comprise en observant une seule facette, et même s'il peut sembler difficile de les saisir toutes, les chercheurs et les spécialistes devraient garder en tête la composition multidimensionnelle d'une personne. » On s'approche ici d'une approche de psychologie, puisque les psychologues invitent effectivement à voir les personnes de manière holiste, globale. Les auteures rappellent que « le personnalisme s'appuie sur cette notion de personne, tout en la développant. » Elles reconnaissent que « si le personnalisme est un courant hétérogène, les personnalistes s'accordent sur l'unicité et la dignité d'une personne (Mele, 2009; Murcio & Scalzo, 2021), la croyance dans un ordre légal et moral commun à tous les êtres humains et toutes les cultures, et l'importance des relations interpersonnelles (Vervliet, 2020). » C'est donc une proposition d'ouverture sur une approche plus humaniste de la gestion du personnel ou des ressources humaines, que les auteures ancrent dans le cadre théorique du paradigme de la complexité d'Edgar Morin. Selon leur article, elles ajoutent une « vision réaliste des humains, de leurs interactions et avec leur environnement », ce qui prolongerait la vision humaniste. Les auteures concluent leur article sur les quatre effets qu'elles peuvent prévoir d'une gestion des personnes dans la complexité, soit : une solidarité qui ne peut être imposée; la reconnaissance de la multiplicité des identités; des enjeux touchant la formalisation; et enfin, des éléments concernant la performance et les coûts cachés.

- 19 L'article de **Déborah Nourrit** propose des éléments pour comprendre les crises à partir de la pensée complexe développée par Edgar Morin. L'article soutient que pour comprendre les crises qui traversent le monde il faut nécessairement les penser selon les principes systémique, hologrammatique, en introduisant « des boucles rétroactives et récursives, d'autonomie et de dépendances. L'article propose aussi ce qui est évoqué comme « la réintroduction du connaissant dans la connaissance ». Ce principe conduit à se questionner sur la réforme de la formation en se fondant sur une connaissance des obstacles intérieurs à la connaissance, ce qui est qualifié de connaissance complexe noétique. Il s'agit en quelque sorte de mettre en évidence et de comprendre les biais cognitifs, ainsi que « les mensonges à soi-même ». L'article invite à intégrer pleinement les savoir-être et savoir-vivre dans la formation de l'enseignant tout comme celles de l'étudiant. On considère ici que ce sont là les défis de l'intérieur qui doivent être relevés, le chemin complexe noétique à réaliser pour un humanisme régénéré tel que suggéré par Morin. L'article rappelle que l'on envisage souvent les crises comme quelque chose de négatif, par exemple sous cette définition: "Manifestation brusque et intense, de durée limitée (d'un état ou d'un comportement), pouvant entraîner des conséquences néfastes" ou encore : « Situation de trouble, due à une rupture d'équilibre et dont l'issue est déterminante pour l'individu ou la société ». S'inspirant toujours de la vision de Morin, l'article souligne qu'il faut inscrire la notion de crise dans le contexte plus large des multi-crisis, tant les effets d'interdépendance lient les domaines qu'elle affecte, telle une nébuleuse, et cette vision est ici appliquée aux crises dans le domaine de la formation.

- 20 L'article suivant, de **María Fernanda González Binetti et Fabienne Serina-Karsky**, s'intéresse à l'éducation à la citoyenneté mondiale en s'inspirant ici encore du paradigme de la complexité, et donc de la vision de l'éducation complexe. On rappelle que la crise de l'éducation s'inscrit « dans une évolution des crises qui secouent la planète et qui semblent s'accélérer en ce début de XXI^e siècle avec la menace de l'anthropocène et des pandémies ». L'article soutient qu'il faut penser l'éducation pour un monde meilleur, ce dont tous conviendront, mais comment y arriver ? L'article propose ici de se pencher sur l'éducation à la citoyenneté mondiale en faisant référence aux travaux d'Edgar Morin. Ceci amène les auteurs à identifier les défis auxquels est confrontée l'éducation dans le contexte actuel, mais aussi à tenter de dégager « les voies et un chemin d'espérance pour esquisser une issue à la crise du monde actuel ». L'article se centre sur les enjeux de l'éducation à la citoyenneté mondiale, de l'éducation complexe et de la formation du citoyen, qui sont tous associés ici à des terrains d'expérimentation qui ouvrent la voie pour définir les fondements nécessaires pour bâtir l'éducation de l'avenir. L'article évoque la crise de confiance dans les institutions, la recrudescence de la polarisation politique, ainsi qu'une insuffisance de débats sur *la chose publique*, sur la démocratie et sur le bon devenir de nos sociétés. On rappelle que la crise dépasse les défis de l'égalité ou l'équité. On affirme ici que les systèmes éducatifs ne sont plus adaptés à leurs objectifs et que l'enseignement actuel néglige des éléments essentiels, soit les suivants : les compétences pour réussir dans l'avenir, ce que l'on appelle les 'compétences du 21^e siècle' dans certains référentiels de compétences. Ceci inclut les compétences cognitives permettant de développer la pensée critique, mais également des compétences non cognitives comme l'empathie, mais aussi d'autres compétences souvent qualifiées de compétences transversales. L'article nous invite donc à repenser le monde de l'éducation et de songer à former des citoyens « capables de débattre, de penser et être dotés d'émotions morales pour favoriser la coopération et la compassion envers autrui », ce qui définirait l'éducation à la citoyenneté mondiale, afin de favoriser une vision commune du vivre ensemble, à l'échelle planétaire.
- 21 Dans l'article de **Nancy Michaud et Marie-Michèle Couture**, on s'intéresse au concept ou à la vision de l'humanité des comptables. Bien sûr, de manière générale, on peut considérer les comptables comme des gens « froids, monotones, chiffrés et quasi robotisés avec toutes leurs règles, leurs rapports, leurs normes et leur jargon ». L'article veut montrer que la comptabilité se pratique malgré tout dans un monde empreint de la complexité humaine. On rappelle ici que le processus structuré et systématique associé à la pratique comptable et à la réalisation d'audits des états financiers peut faire penser que les comptables agissent en quelque sorte comme des automates. Les auteurs affirment toutefois que puisqu'il est impossible de réglementer toutes les situations, les normes comptables et d'audit laissent en fait une bonne place pour l'exercice du jugement professionnel. Les auteurs rappellent d'ailleurs que « les états financiers ne sont pas des états purement factuels obéissant à des lois. Ils sont un mélange de faits et d'interprétations qui ne peuvent jamais être totalement dissociés » (Michaud, 2021, p. 323). L'article soutient donc que le travail du comptable ne peut se réaliser comme s'il était fait par un robot. On rappelle la crise vécue dans la firme comptable internationale Andersen, au début des années 2000, ainsi que le scandale Enron, des événements qui ont tous deux remis en question la profession de comptable en montrant que les processus comptables peuvent être orientés ou adaptés, et l'on pourrait dire que la fraude et l'évasion fiscale ne sont que deux exemples très parlants

à ce sujet. La confiance à l'endroit des comptables et des demandeurs ou utilisateurs des états financiers a été très fortement ébranlée et la profession reste toujours entachée de questionnements, voire de présomptions négatives sur le plan de l'honnêteté dans la pratique du métier. L'article interroge donc sur le jugement comptable, et pour rejoindre la pensée de Morin, il suggère que l'humanité complexe apparaît essentielle pour apprécier les situations sur lesquelles le ou la comptable doit prendre des décisions.

- 22 C'est dans cette perspective que les auteurs invitent à se pencher sur cette complexité humaine du comptable, et ce, afin de mettre en évidence que la personne est à la fois double, plurielle, innombrable, toujours en s'inspirant ici de Morin (2001, p. 89).
- 23 On le constate, les articles réunis dans ce numéro de la revue *Interventions économiques* sont eux aussi pluriels et diversifiés, abordant la pensée d'Edgar Morin sous divers angles et l'appliquant à divers objets d'étude aussi diversifiés que la santé, l'éducation, la formation, la gestion du personnel ou des personnes, l'identité, la laïcité et les crises en général.

BIBLIOGRAPHIE

- Bartoli, Henri (1991). *L'Économie multidimensionnelle*. Paris : Economica. 532 pages.
- Bolle De Bal, M. (2009). Éthique de reliance, éthique de la reliance : une vision duelle illustrée par Edgar Morin et Michel Maffesoli. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 187- 198. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0187>
- Heiderich, D. (2006a). « L'esprit, Wei-Ji, ». <http://www.communication-sensible.com/articles/article0132.php>
- Kechidi, Med. (2005). La théorie de la structuration. Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles, *Relations industrielles*, Volume 60, numéro 2, pp.348-369.
- Morin, E. (1981). *La nature de la nature*. La Méthode Tome 1, Paris : Seuil.
- Morin, E. (1982). *Science avec conscience*, Paris : Fayard.
- Morin, E. (1986). *La connaissance de la connaissance*, La Méthode Tome 3, Paris : Seuil.
- Morin, E. (1995). *Les idées, leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation*, La Méthode Tome 4, Paris : Seuil.
- Morin, E. (1999). *La tête bien faite-Repenser la réforme-Repenser la pensée*. Paris : Seuil.
- Morin, E. (2004). *Éthique, La méthode*, Tome 6. Paris : Seuil.
- Morin, E. (2012). « Pour une crisologie » . *Communications*, 91(2), 135-152. <https://doi.org/10.3917/commu.091.0135>
- Morin, E. (2013). Complexité restreinte, complexité générale. Dans : Jean-Louis Le Moigne éd., *Intelligence de la complexité: Épistémologie et pragmatique* (pp. 28-64). Paris: Hermann. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/herm.lemo.2013.01.0028>

- Morin, E. (2014). *Enseigner à Vivre : manifeste pour changer l'éducation*, Paris : Actes Sud.
- Morin, E., & Abouessalam, S. (2020). *Changeons de voie : les leçons du coronavirus*. Denoël.
- Morin, E., Motta, R., & Ciurana, E. R. (2003). *Éduquer pour l'ère planétaire. La pensée complexe comme méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaines*, Paris : Balland.
- Morin, E. & Truong N. (2021). *Attends-toi à l'inattendu*. Éditions de l'Aube, Paris.
- Vallejo-Gomez, N. (2008). La pensée complexe : Antidote pour les pensées uniques. *Entretien avec Edgar Morin, Synergies Monde*, numéro 4, pp.249-262.
- Rousseau, S., Desmet, R., Paradis, L. (1989). L'organisation selon Edgard Morin : application à la communication et à l'éducation, *Revue des sciences de l'éducation*, vol 15, numéro 3, pp.433-447.

AUTEURS

NADIA LAZZARI DODELER

Professeure titulaire en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski, Nadia_Lazzaridodeler@uqar.ca

MARIE-NOËLLE ALBERT

Professeure titulaire en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski, Marie-Noelle_Albert@uqar.ca

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, École des Sciences de l'Administration, Université TÉLUQ, directrice de l'ARUC-GATS, titulaire de la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir, Montréal, Canada, diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca

Complexité et cohérence : approche épistémologique de certaines controverses politiques

Complexity and Coherence: An Epistemological Approach of Some Political Controversies

Rachad Antonius

01. Introduction

- 1 Depuis quelques années, on observe au Québec une polarisation aigüe au sujet de questions telles que l'identité, la laïcité et la place de la religion dans les institutions publiques, l'aspect systémique ou non du racisme, etc. Plus récemment, au début du printemps 2023, ce sont les questions des salles de prières dans les écoles et des sessions de contes animés par des *drag queens* qui ont été l'occasion d'oppositions irréconciliables.
- 2 Ces polarisations ont évidemment un fondement politique. Elles reflètent des visions du monde opposées, au point où le dialogue entre les tenants des diverses positions est rompu et remplacé par des condamnations morales absolues qui ne laissent aucune place à l'argumentation rationnelle et contradictoire. Ainsi, une tendance dominante, au sein de la mouvance progressiste, perçoit ces controverses comme résultant avant tout de postures idéologiques qui démarquent la gauche de la droite : ceux qui appuient la Loi 21 sont de droite, ceux qui s'y opposent de gauche ; ceux qui dénoncent les excès du « wokisme » sont de droite, ceux qui estiment que ces dénonciations résultent d'une panique morale sont de gauche, etc.
- 3 Pourtant, sur chacune de ces questions, il arrive que des gens partageant des valeurs de justice sociale très semblables prennent des positions diamétralement opposées et irréconciliables en apparence. Chaque camp développe des arguments qui se tiennent et qui, répétés dans les chambres d'écho que sont les médias sociaux, donnent l'impression que la vérité est claire et qu'il la détient. Au sein de ces divers camps, ceux

et celles qui sont certains de détenir la vérité absolue estiment alors que le camp adverse souffre de déficience morale, ou de cécité, ou d'embrigadement idéologique, ou encore qu'il invente des menaces imaginaires dans une démarche qui exprime les intérêts des dominants.¹

- 4 Nous croyons plutôt que, pour certaines controverses, ces polarisations peuvent être partiellement dépassées, ou du moins atténuées, par une réflexion méthodologique sur la complexité des objets sociologiques. En nous appuyant sur la notion de « pensée complexe » d'Edgar Morin, il nous semble possible de clarifier les enjeux sous-jacents à ces crises, et de fournir des outils méthodologiques permettant de les ramener sur le terrain du débat rationnel plutôt que de la condamnation morale de la partie adverse. Mais il faudra pour ce faire étendre les notions de la complexité de Morin un peu au-delà des contextes pour lesquelles elles avaient été pensées. Nous ne prétendons pas offrir ici une étude exhaustive de la notion de complexité, mais proposer plutôt quelques remarques sur l'applicabilité des idées de Morin pour analyser certaines des controverses actuelles.
- 5 Nous proposerons donc une lecture épistémologique/méthodologique de ces controverses politiques, ouvrant la porte vers une reconnaissance des aspects paradoxaux de certains phénomènes, par opposition au déni d'éléments empiriques, qui forcent le constat de significations multiples, contradictoires, voire incompatibles d'un même phénomène. Mais précisons tout de suite que nous ne prétendons pas que toutes les controverses politiques peuvent être réduites à des questions méthodologiques et dépassées. Il est évident que ces controverses reflètent souvent des divergences politiques ou idéologiques irréconciliables.

02. La notion de complexité

- 6 Nous aborderons cette notion sous trois angles : son usage dans le langage courant, son usage dans les sciences sociales en général en distinguant les contextes dans lesquels on souhaite caractériser un phénomène de ceux où on souhaite l'analyser, et enfin le traitement spécifique qu'en fait Edgar Morin.

2.1 La notion de complexité dans le langage courant

- 7 Comme beaucoup de notions utilisées dans le discours savant, la notion de complexité prend son sens d'abord dans le langage courant. C'est là que sa signification globale prend racine, et c'est à partir de là qu'une signification intuitive de la notion de complexité peut émerger, pour faire ensuite l'objet d'une opération de clarification conceptuelle puis de définition plus précise, plus rigoureuse, et plus ou moins formelle.
- 8 Dans le langage courant, la notion de complexité est une métaphore, et elle n'est pas très précise. La notion renvoie à ce qui est compliqué, qui comporte beaucoup d'éléments, qui est difficile à saisir, comportant plusieurs aspects que l'on n'arrive pas à concilier, ou encore n'ayant pas de réponse simple ou unique. Une situation qui est complexe est une situation que l'on perçoit comme difficile à nommer, dont on ne peut saisir le sens profond, ou encore qui est sujette à des interprétations différentes et irréconciliables.

- 9 En d'autres termes, ce qui est complexe est ce qui soulève des questions pour lesquelles on ne peut avoir des réponses directes, explicites, convaincantes ou consensuelles. Ainsi, quand on veut créer un profil Facebook, bien que la plateforme propose dix situations que l'on pourrait croire exhaustives (célibataire, marié, divorcé, etc.), elle propose aussi une onzième catégorie, intitulée « C'est compliqué », pour les situations qui ne pourraient se réduire à l'une des dix catégories proposées. Tout ce qui est complexe donne lieu à des controverses irréductibles, puisque la complexité a pour conséquence qu'il est difficile, et quelquefois impossible, de prendre simultanément en ligne de compte tous les facteurs explicatifs ou causaux, toutes les perspectives, et rend donc impossible tout consensus dans l'analyse. Car à chaque nouveau facteur qui s'ajoute à l'explication d'un phénomène complexe, s'ajoutent aussi des clivages sur l'évaluation de la pertinence de ce facteur, sur sa délimitation, et sur son effet réel.

2.2 Le traitement de la complexité dans les sciences sociales

- 10 Les propositions d'Edgar Morin sur la pensée complexe ont suscité un grand intérêt, qui s'est manifesté par la mise sur pied de plusieurs initiatives scientifiques (associations, congrès, revues). De nombreux textes scientifiques, se situant dans diverses disciplines, ont abordé la notion de complexité sous divers angles.² Souvent, c'est pour constater que le phénomène qui est analysé constitue un système complexe, pris dans le sens courant de « compliqué », après quoi le texte explique les détails du raisonnement utilisé pour surmonter les difficultés résultant de la complexité. Un texte cosigné par Alexis Gabadinho illustre cette tendance (Gabadinho *et al.*, 2010). Le texte examine une séquence d'états distincts au long d'un parcours de vie, et définit la complexité en fonction de la distribution de ces séquences, en vue d'aboutir à un indice de complexité.
- 11 Un certain nombre de textes font une réflexion épistémologique et méthodologique du type de celle qui a été entreprise par Edgar Morin. Celui de Jacques Lévy (2009) en est un exemple. Intitulé *Commencer par les fins. La complexité fondatrice du social*, il estime que « ce que nous pouvons appeler « complexité » au sein des sciences sociales correspond à un concept spécifique qui mérite d'être clairement distingué de ce qu'on peut rencontrer en sciences de la matière et de la vie, sous le même nom ou pas » (Lévy, 2009 : 14). En cela, il se distancie d'Edgar Morin qui pense la complexité des systèmes sociaux et des sciences de la nature dans un même cadre conceptuel. Lévy énonce ensuite « Quatre propositions [qui] peuvent résumer la spécificité des systèmes sociaux par rapport à l'ensemble des systèmes », que nous résumons ainsi en empruntant certains de ses propres mots : 1) une hypercomplexité qui résulte de l'articulation, par interactions multiples, entre diverses dimensions (économie, politique, rapports sociaux, espace, temps); 2) les rétroactions, inconnues dans le monde naturel, qui résultent du fait que les acteurs sociaux font interagir l'ensemble de leur rapport au monde, idéal et matériel; 3) la dimension discursive des systèmes sociaux, et la « nécessaire déhiérarchisation explicative de l'idéal et du matériel » qui en résulte; et enfin 4) le fait que « Chaque fait social est un « fait social total ». Le découpage d'une société en petites unités ne réduit pas son niveau de complexité ». (Lévy, 2009 : 17-20).
- 12 Nous ne croyons pas que ces quatre énoncés contredisent les conceptions de la complexité proposées par Edgar Morin. Nous dirions plutôt qu'elles les spécifient : le

développement qu'en fait Lévy dans les pages précitées permet de mieux cerner la façon dont la complexité se pose dans les sciences sociales spécifiquement.

- 13 Rafael Quintana, pour sa part, parle de « complexité causale » et propose une typologie des approches méthodologiques que l'on peut utiliser pour étudier des ensembles de relations causales. Il distingue trois cadres méthodologiques pour les analyser, qui se focalisent respectivement sur leurs interactions, leurs structures ou encore leur configuration (Quintana, 2022).
- 14 La différence entre ces approches et celle d'Edgar Morin est que cette dernière comporte une dimension épistémologique aussi bien que méthodologique. Morin énonce des grands principes qui surplombent les méthodologies particulières qui pourraient en résulter, et les développe dans des ouvrages de fond, et en premier lieu son *Introduction à la pensée complexe* (Morin, 1990).

2.2.1 Deux contextes pour le recours à la notion de complexité

- 15 Il faut distinguer deux contextes dans lesquels on recourt à la notion de complexité : d'une part pour caractériser un phénomène, une situation ou un objet sociologique, et d'autre part pour l'analyser. Nous estimons que la définition même de la notion de complexité et sa caractérisation ne peuvent pas se faire de la même façon dans les deux cas, pour les raisons suivantes, qui relèvent de la logique méthodologique.
- 16 Cette distinction n'a rien d'original. C'est une distinction classique que l'on retrouve dans tous les manuels de méthodologie (voir par exemple Paillé et Mucchielli, 2012). Mais il est utile de la rappeler ici pour distinguer les opérations mentales qui sont faites dans chaque cas.
- 17 **Caractériser** un phénomène, c'est identifier d'abord l'univers dans lequel il se place (par exemple : phénomène politique ou économique ?), ce qui fait sa spécificité, ce qui le délimite et qui le distingue de phénomènes semblables, ce qui lui donne du sens. Si un phénomène est complexe, c'est qu'il comporte plusieurs dimensions, plusieurs facettes. Il faut alors les identifier elles aussi, les caractériser, et déterminer la place relative de chacune d'elles pour le définir, c'est-à-dire pondérer leur importance. Évidemment, tout ceci va dépendre de la perspective générale que l'on adopte sur le monde et sur la société, qui va orienter le regard, prioriser certains aspects plutôt que d'autres, et suggérer des moyens de mettre de l'ordre dans l'ensemble des données que l'on a sur le phénomène et qui nous permettent de l'appréhender, de le connaître. Il s'en suit que pour surmonter les difficultés qui résultent de la complexité d'un phénomène, il faut entreprendre une double opération : analytique, en le décomposant en ses dimensions, et holistique, en le saisissant dans sa globalité et en le plaçant dans l'univers auquel il appartient et qui lui confère une partie de son sens. Ceci est un aspect du premier principe proposé par Morin, le principe systémique qui lie chaque partie au tout.
- 18 **Analyser** un phénomène est une opération qui va au-delà de sa caractérisation. Elle consiste à l'expliquer, à établir des chaînes causales qui le déterminent en partie ou qui le modifient. Quelquefois, il n'est pas possible d'expliquer un phénomène, dans le sens d'identifier ses causes principales, mais on peut le comprendre : saisir les dynamiques qui l'entraînent ou la succession de situations dont ce phénomène est l'aboutissement. Il s'agit donc de situations, d'états, de conditions qui constituent des étapes du développement du phénomène plutôt que de « causes » à proprement parler. C'est là que la pensée d'Edgar Morin va s'avérer utile, car elle va proposer des approches et des

outils conceptuels qui permettent de saisir un phénomène comme faisant partie d'un système complexe, et de l'analyser.

2.3 La notion de complexité chez Edgar Morin

« Ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interrelations, qui caractérisent la complexité d'un système : tant qu'ils sont pratiquement et exhaustivement dénombrables on sera en présence d'un système compliqué (ou hypercompliqué) [...]. C'est l'imprévisibilité potentielle [...] des comportements de ce système, [...] suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles. »³

- 19 Il faut retenir de cette définition que Morin considère que la complexité est la propriété d'un système. Il peut être très complexe, mais il reste un système. Et en tant que tel, il est susceptible d'être modélisé, mais une modélisation qui tienne compte de cette complexité : « le "Paradigme de la complexité" [...] assure désormais le cadre conceptuel dans lequel peuvent se développer nos exercices de modélisation des phénomènes que nous percevons complexes » (Ibid.).

- 20 Edgar Morin a proposé sept grands principes pour analyser la complexité⁴, que nous rappelons ici :

« 1. Le principe systémique ou organisationnel qui lie la connaissance des parties à la connaissance du tout [...]. 2. Le principe « hologrammique » [...], le tout est inscrit dans la partie [...]. 3. Le principe de la boucle rétroactive [...] la cause agit sur l'effet et l'effet sur la cause [...]. 4. Le principe de la boucle récursive [...] les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit [...]. 5. Le principe d'autonomie /dépendance (auto-éco-organisation) [...]. 6. Le principe dialogique [...] il unit deux principes ou notions devant s'exclure l'un l'autre [...]. 7. « Le principe de la réintroduction du connaissant dans toute connaissance » (Morin, 1999, p 106-109).

- 21 Dans son avant-propos à l'ouvrage, Morin dissipe deux illusions :

« La première est de croire que la complexité conduit à l'élimination de la simplicité. [...] Alors que la pensée simplifiante désintègre la complexité du réel, la pensée complexe intègre le plus possible les modes simplifiants de penser, mais refuse les conséquences [...] d'une simplification qui se prend pour le reflet de ce qu'[il] y a de réel dans la réalité...

La seconde illusion est de confondre complexité et complétude. » (Morin, 1990)⁵

- 22 De plus, il souligne un aspect fort pertinent pour la suite de ce texte, celui de la nécessaire prise en ligne de compte, pour analyser les phénomènes sociaux, de logiques antagonistes qui coexistent au sein d'un système. Dans la synthèse qu'il fait de la pensée de Morin, J.-P. Bréchet écrit :

Des logiques différentes, souvent antagonistes, coexistent dans des dialogiques plurielles au sein des systèmes complexes. Le principe dialogique unit deux notions ou principes qui devraient s'exclure l'un l'autre, mais qui sont indissociables dans une même réalité (vie-mort, autonomie-dépendance...). E. Morin mobilise souvent sur ce point la formule d'Héraclite : « Vivre de mort, mourir de vie ». Il évoque alors le cycle trophique, mais aussi le fait que nous vivons de la mort de nos cellules. (Bréchet, 2011, p. 8)⁶

- 23 Tel qu'exprimé dans cette citation, le principe dialogique reconnaît la coexistence de logiques différentes, mais suppose toujours qu'elles font partie d'un même système. C'est cet aspect de la pensée de la complexité que nous voulons mobiliser, mais en le précisant et en l'étendant à des logiques différentes *qui ne font pas directement partie du*

même système. Une conséquence de ce principe dialogique est la possibilité de la coexistence de manifestations paradoxales, voire contradictoires, d'un même phénomène. La prise en compte de la coexistence de logiques différentes pourrait offrir une alternative à l'attitude de déni qui caractérise certaines prises de position dans des questions controversées. Il est plus facile de nier les aspects qui contredisent une représentation donnée d'un phénomène que de les intégrer en modifiant au besoin cette représentation. Cette attitude de déni est facilitée par les chambres d'écho que sont les réseaux sociaux, qui renforcent les biais de confirmation et éliminent les sources de remises en question.

- 24 Nous souhaitons élargir un peu la compréhension de ce principe dialogique. Dans l'exemple donné par Morin et cité par Bréchet (ci-haut), les logiques antagonistes de vie et de mort font partie d'un même système. Elles constituent des moments différents d'un même processus. Nous restons en vie parce que nos cellules se renouvellent, c'est-à-dire qu'elles meurent pour être remplacées par de nouvelles cellules. Ainsi, la vie ne peut se prolonger que parce que la mort des cellules d'un organisme est une condition essentielle à la vie de cet organisme.
- 25 Mais nous voulons souligner un autre aspect de ce principe dialogique. C'est le cas où des logiques différentes et indépendantes, ni antagonistes ni convergentes, se rencontrent dans la manifestation d'un même phénomène social.
- 26 Dans ces cas, on est en présence non pas d'un système, mais de l'interaction de processus qui sont indépendants dans leurs causes, mais étroitement liés dans leurs manifestations et dans leurs conséquences. Leur interaction crée, par sa seule occurrence, un nouveau système local, mais chacun des processus se déroule dans un espace (et un système) distinct de l'autre et qui obéit à une autre logique. Les systèmes dont nous parlons pourraient avoir des liens plus ou moins distants. Car à la limite, on pourrait dire que tout ce qui existe fait partie d'un immense système unique qui est l'univers. Mais ce système abrite des sous-systèmes qui sont plutôt distants et que l'on peut considérer comme relativement indépendants.
- 27 Nous allons illustrer cette situation par l'analyse des tensions observées entre les musulmans d'immigration récente (disons les 2 ou 3 premières générations d'immigrants, selon les contextes) et les sociétés d'accueil.

03. Islam en Occident : rencontre de deux systèmes relativement indépendants, mais en interaction

- 28 Les enjeux soulevés par l'intégration des communautés musulmanes d'immigration récente dans les pays occidentaux peuvent être perçus comme étant le résultat du choc de deux cultures dont les fondements sont très différents (Cesari, 2013 ; Amghar, 2006 ; Antonius et Belaidi, 2023).⁷ Les systèmes de significations – forts diversifiés, il faut s'en souvenir – auxquels chacune de ces deux cultures se réfère présentent certains aspects indépendants, et d'autres qui font partie d'un même système. Il faut donc clarifier ce double aspect afin d'aborder l'application des grands principes proposés par Edgar Morin. Or ceci nécessite de rappeler succinctement certains éléments fondamentaux de l'histoire des sociétés arabo-musulmanes contemporaines. Nous parlerons des cultures arabo-musulmanes, car ce sont les cultures religieuses des immigrants maghrébins

francophones qui constituent un enjeu social et politique majeur, et ce sont autour de ces communautés que les tensions se sont cristallisées.

- 29 Le choc de la modernité a été fortement ressenti dans l'ensemble du monde musulman. Un mouvement de réforme a vu le jour au 19^e siècle, avec l'objectif de moderniser l'islam :

Tous ceux qui, actuellement, ressentent le besoin de « renouveau » ([tajdid])⁸ dans le champ de la pensée islamique, font ainsi toujours référence à ce qui a été appelé le réformisme ou encore le modernisme et qui, du milieu du XIX^e siècle aux années 1935-1940, a animé toute une partie des sociétés islamiques, essentiellement autour des figures du Persan Jamal al-Din al-Afghani (1838-1897), du cheikh égyptien Muhammad Abduh (1849-1905), du Syrien Mohamed Rashid Rida (1865-1935). (Benzine, 2015 :9).

- 30 Mais le contrôle croissant de l'Empire britannique sur les territoires arabo-musulmans a été accompagné d'une transformation du mouvement de réforme dans ces sociétés, qui s'est graduellement replié sur lui-même et a abouti à l'islamisme conservateur des Frères musulmans et du mouvement wahhabite (Lauzière, 2016). Ce repli graduel a eu pour conséquence que le slogan « moderniser l'islam » a fini par être remplacé par celui d'« islamiser la modernité » (Ferro, 2002 : 179-202). Dans la période postindépendances, et surtout après la défaite des courants nationalistes, globalement laïcs, face au bloc constitué par Israël et les pays de l'OTAN, ce repli a pris la forme d'un « réveil islamique », terme utilisé par ses promoteurs pour désigner la présence renouvelée de la norme religieuse dans chaque aspect de la vie des individus, et la traduction de cette évolution en termes politiques, par des mouvements qui la revendiquent. Le réveil islamique ne concerne pas uniquement le hijab. C'est la culture dans son ensemble, incluant la culture religieuse, la culture civique et même la culture scientifique, ainsi que les rapports sociaux qui sont repensés d'abord pour les rendre compatibles avec la norme religieuse. Dans ses versions plus conséquentes, ce courant souhaite carrément soumettre la culture en général, et la culture scientifique plus spécifiquement, à la norme religieuse. Un système culturel propre aux sociétés islamisées s'est donc consolidé et affirmé en opposition aux systèmes culturels occidentaux, en voie de devenir hégémoniques dans le cadre de la mondialisation.
- 31 Depuis le début du 20^e siècle, mais surtout depuis la période des indépendances politiques (après la 2^e guerre mondiale), pour des raisons d'efficacité géostratégique, les puissances coloniales et leurs successeurs ont fait le choix de collaborer étroitement avec les gouvernements et les mouvements d'orientation islamiste, contre les courants politiques nationalistes sécularisés (Richardson, 2023). Nous ne prétendons pas qu'il y a nécessairement des rapports de cause à effet entre l'évolution du colonialisme et de l'impérialisme et l'évolution du mouvement de réforme islamique. Mais sans exclure cette perspective, nous pouvons du moins affirmer que ces évolutions font partie de processus qui sont en interaction étroite. Au niveau géopolitique, on peut dire avec un certain degré de confiance, en accord avec Immanuel Wallerstein et Samir Amin, qu'il y a bien un système-monde dans lequel ces processus se développent, sans avoir à supposer que ce système est eurocentré. Ce concept est d'ailleurs l'objet d'intérêt central de la revue *Journal of World-Systems Research*.
- 32 Mais en disant cela, on n'a pas tout dit. De nombreux analystes de tendance « tiers-mondiste » (le terme est déjà vieillot) prétendent qu'il faut analyser les mouvements islamistes essentiellement comme des réactions défensives des sociétés musulmanes face à l'impérialisme européen. Cet aspect des mouvements islamistes est d'ailleurs

trompeur. Une partie de la gauche estime que, puisque l'islam politique, qui est une composante de l'islamisme, se positionne contre le colonialisme européen, c'est donc qu'il est progressiste et émancipateur et qu'il constitue un allié précieux. Or l'islam politique n'est pas porteur d'une vision émancipatrice pour l'ensemble des citoyens. Il a son propre projet hégémonique qui exclut les non-musulmans ainsi que les musulmans non pratiquants. Sous certains aspects son discours présente des aspects suprémacistes qui n'ont rien d'émancipateur (Antonius, 2022).

- 33 Mais pour revenir à la question de l'indépendance relative des systèmes, rappelons qu'il y a des éléments internes à l'histoire de l'islam qui sont indépendant de l'histoire de l'impérialisme et qui interviennent dans les dynamiques politiques actuelles, tant dans les sociétés musulmanes qu'au sein des groupes musulmans immigrés en Occident. La pensée islamiste aujourd'hui, dans ses diverses versions (sociale conservatrice, politique, salafiste ou djihadiste) trouve ses racines dans les écrits des penseurs musulmans des premiers siècles de l'islam, qui sont interprétés de façon rigide. Des penseurs et juristes de cette période, tels que Mohamed Ibn Hanbal, Ibn Taymiyyeh et, un peu plus tard, Mohamed Al Ghazali, font partie aujourd'hui des références familières des mouvements et des individus d'orientation islamiste et par leur intermédiaire, ces auteurs font partie de la culture générale dans les sociétés de culture musulmane. Ceci illustre le fait qu'il y a là des fondements locaux, internes au champ musulman, qui n'ont rien à voir avec l'impérialisme, et qui orientent l'action de ces mouvements, avec des conséquences vérifiables sur leur évolution. Mais ces fondements sont réactualisés dans le cadre de dynamiques politiques qui sont, elles, en interaction avec les grands enjeux géostratégiques de l'heure. C'est pourquoi nous parlons de deux systèmes dont les logiques profondes sont indépendantes, mais qui sont en interaction.
- 34 Ce sont les subtilités de ces interactions qui peuvent être mieux comprises et explicitées en se référant aux grands principes d'analyse de la complexité proposés par Morin, tâche sur laquelle nous pouvons nous pencher à présent.

3.1 Les principes de la complexité de Morin et l'islam en Occident

- 35 Nous allons maintenant explorer la façon dont certains des sept grands principes proposés par Morin pourraient être appliqués à la question de l'islam en Occident. Cette discussion va se concentrer uniquement sur *l'interprétation* des phénomènes observés, sans égard aux politiques que l'on pourrait aborder sur ces questions, qui pourrait faire l'objet d'une réflexion séparée. Nous aborderons trois principes : celui qui vise à lier la partie au tout (et en lien avec ce principe, celui qui cherche à retrouver le tout dans la partie), le principe dialogique, et enfin celui du lien entre connaissance et connaissant.

3.1.1 Lier la connaissance des parties à la connaissance du tout

- 36 Nous allons faire l'exercice d'appliquer ce principe à une question controversée, celle du port de signes religieux dans l'espace public dans une société qui s'est avancée sur le terrain de la sécularisation, mais qui ne l'a pas encore complétée tout à fait, comme l'est le Québec.
- 37 Une littérature très abondante existe sur cette question et nous ne prétendons aucunement en faire un traitement exhaustif, impossible en quelques pages. Mais nous pouvons du moins examiner les grands paramètres qui permettent d'aborder la

question de façon moins polarisée que ce que l'on observe dans le débat public et savant. Comment y voir plus clair, dans les controverses suscitées autour du port du hijab, le voile islamique, dans une société sécularisée ?

- 38 Les courants dits « inclusifs » ont tendance à réduire la question de deux façons. Ils estiment d'abord qu'il s'agit d'un choix strictement personnel, garanti par les diverses chartes des droits (Lavoie, 2018 ; Haince *et al.*, 2014). Ignorant l'histoire et les enjeux du voile dans les pays où ce phénomène contemporain a pris naissance, les chercheuses se situant dans ce courant se concentrent plutôt sur les logiques qui amènent à mettre des restrictions sur le port du hijab, qu'elles attribuent à un « nationalisme sexuel » (Bilge, 2012) ou à du « sécularonationalisme » (Benhadjoudja, 2017). Les mouvements sociaux de cette tendance estiment que la Loi 21 est ouvertement raciste, et ils invoquent le fait que le Québec n'étant pas vraiment laïcisé, vouloir imposer ce critère de laïcité aux enseignantes des écoles publiques est pure hypocrisie.⁹ Or, en coupant cette partie du phénomène du *réveil islamique* du tout dont il fait partie, cette analyse ne tient pas compte de données historiques connues et de données sociologiques observables concernant les sociétés musulmanes, et elle passe donc à côté d'une analyse rigoureuse de la question. Pour le Québec, en coupant ce moment de l'évolution de la laïcité au Québec (qui constitue *la partie*) du processus historique dans lequel il s'inscrit (qui est *le tout*), on ignore volontairement ce que signifie la laïcité au Québec, et on se rabat sur le racisme pour expliquer l'insistance d'une majorité de Québécois (de souche ou d'arrivée récente) sur l'affirmation de la laïcité.
- 39 Les courants laïques¹⁰ estiment d'une part que le hijab est un symbole religieux, et qu'il est légitime d'exiger un devoir de réserve dans certaines positions spécifiques d'autorité. Ils estiment aussi que c'est non seulement un symbole religieux, mais que c'est surtout un symbole sexiste qui consacre l'inégalité des femmes (Geadah, 2011[1996]; Mohamed, 2019).¹¹ Même si elle a un ancrage solide dans la réalité empirique, cette deuxième analyse ne tient pas toujours suffisamment compte de l'évolution récente du phénomène : de nombreuses femmes portent le voile par respectabilité sociale, mais rejettent une bonne partie des significations traditionnelles qui lui sont attachées. Cette analyse ignore donc un aspect du « tout » dont nous parlons, soit la transformation du processus d'islamisation, et sa transformation partielle par des individus qui en retiennent certains aspects extérieurs, mais rejettent la logique profonde de ce mouvement.
- 40 Le dialogue entre les tenants de ces deux perspectives s'est avéré être un dialogue de sourds.
- 41 Le principe voulant lier la connaissance des parties au tout peut apporter un éclairage utile dans ce contexte, tant pour ce qui concerne le monde musulman que le Québec. La partie, ici, c'est le phénomène observé d'une proportion importante d'individus de culture religieuse musulmane qui choisissent de revendiquer le port d'un signe religieux dans des institutions sécularisées. Le tout, c'est le contexte global des sociétés musulmanes qui ont vu l'émergence, au cours des cinquante dernières années, d'un mouvement puissant visant à réintroduire la normativité religieuse, interprétée de façon rigide, au cœur des rapports sociaux; mais c'est aussi le contexte international dans lequel se jouent des relations de pouvoir entre l'Occident et les sociétés musulmanes, le « réveil islamique » étant en partie un élément des rapports de force qui se jouent.

- 42 Précisons que l'enjeu de ces controverses ne concerne pas le choix des individus de se conformer à leurs croyances religieuses dans l'espace public. Ce choix est garanti par les chartes des droits et par une culture des droits de la personne. L'enjeu concerne des situations très précises où des normes de comportement habituelles, prises pour acquises dans les sociétés occidentales, sont remises en question au nom de la conformité à des normes religieuses. L'interruption pour faire la prière durant les heures normales de travail ou d'études, le refus de saluer une personne de sexe opposé en lui tendant la main, le refus de faire certaines activités d'apprentissage dans les écoles ou le refus d'aborder certaines théories scientifiques dans un contexte d'apprentissage au nom d'une orthodoxie sont des exemples de ce dont nous parlons. Le hijab quant à lui est plus difficile à classer, car c'est un comportement *individuel* qui concerne avant tout la personne qui choisit de le porter, et qui n'a pas nécessairement d'impact sur les rapports sociaux dans le quotidien. C'est pour cela qu'il ne se pose comme enjeu qu'en tant que *symbole*, et donc qu'il n'a une importance que lorsque la personne qui le porte est en position d'autorité dans une institution publique, position comportant généralement un devoir de réserve quant aux opinions politiques ou religieuses que l'on peut vouloir manifester dans d'autres contextes.
- 43 En considérant que, dans ces situations précitées, il ne s'agit que de l'exercice d'un droit individuel qui ne concerne que la personne qui fait ce choix, on regarde la partie et on ignore le tout. Or que peut-on tirer de ce « tout » que nous évoquons ?
- 44 Il nous dit d'abord que les pratiques religieuses orthodoxes qui sont revendiquées ne le sont que depuis quelques décennies et qu'avant, même les plus hauts dignitaires religieux ne les revendiquaient pas¹²; qu'elles sont contestées dans les sociétés musulmanes elles-mêmes, qui les ont vu émerger et s'imposer assez récemment (quelques décennies) et que les discours qui les promeuvent sont effectivement associés à des postures politiques qui ne font pas la promotion de l'égalité entre tous les citoyens.
- 45 Dans ce cas, le « tout » permet de relativiser l'importance *religieuse* du port du hijab et de l'attribuer à un courant idéologique plutôt qu'à une obligation religieuse. Il s'en suit que l'interdiction du hijab – justifiée ou non – ne concerne pas un groupe ethnique, mais bien une orientation idéologique au sein d'un vaste ensemble religieux, orientation qui est vigoureusement contestée dans les sociétés concernées elles-mêmes. À la limite, on pourrait juger l'interdiction du hijab dans certaines positions d'autorité comme étant intolérante (et encore), mais elle ne relève pas du racisme, même pris dans ses acceptations actuelles (néoracisme, racisme différentialiste).
- 46 En ce qui concerne le troisième argument mentionné ci-haut, celui de la laïcité partielle du Québec, le tout serait l'histoire du Québec et non seulement un « instantané » de sa situation actuelle. Cette histoire montre que le Québec est dans un *processus* de laïcisation et non pas dans un état de laïcisation achevée. Prétendre que, puisque la laïcisation n'est pas totale, tout désir d'avancer sur cette voie relève de l'hypocrisie est un sophisme qui est facilement déconstruit en plaçant la représentation instantanée du Québec dans sa représentation historique plus globale, qui met en évidence le processus.

3.1.2 Tenter de retrouver le tout en examinant la partie, ou le principe « hologrammique »

- 47 Ce principe étant proche du précédent (lier la partie et le tout), nous ne le discuterons que brièvement, mais il va un peu plus loin dans ce lien. Non seulement la partie se comprend mieux en faisant référence au tout, mais de plus, en examinant bien la partie, la trace du tout devrait être décelable par l'analyse. Par exemple, en creusant les raisons morales de l'adoption du hijab, et en ne s'arrêtant pas à la réponse « mon choix, mon droit » (ce que font un nombre significatif de recherches sur la question), on peut mieux comprendre les justifications religieuses du port du hijab. Un tel questionnement permettrait de retracer la source de la croyance à l'effet qu'il s'agirait là d'une obligation religieuse, et de voir qu'il s'agit plutôt d'une posture plus idéologique, car l'impératif de cacher ses cheveux ne se trouve pas dans le Coran. Il faut étirer le sens du verset et le sortir de son contexte pour en conclure que cette pratique, courante, mais non obligatoire au moment de l'apparition de l'islam dans une société tribale et semi-nomade du 7^e siècle, doit être transposée dans les sociétés urbaines quatorze siècles plus tard pour être interprétée par certains comme une obligation religieuse.

3.1.3 Unir deux notions devant s'exclure l'une l'autre (le principe dialogique)

- 48 C'est sur ce point que nous allons proposer des modifications à la notion de complexité de Morin et à l'impératif épistémologique d'unir des notions qui devraient s'exclure mutuellement. Dans la mesure où un phénomène social se trouve à l'intersection de deux processus faisant partie de *systèmes différents*, il ne sera pas toujours possible d'unir deux notions ou deux principes qui s'excluent l'un l'autre. Il ne sera pas possible de surmonter la contradiction politique/idéologique par une astuce méthodologique ou épistémologique. Elle restera une contradiction politique, irréductible à un malentendu méthodologique. Ceci signifie qu'il faut accepter le fait qu'un phénomène comme le port du hijab ait des significations incompatibles, et donc qu'il entraîne des positionnements politiques irréconciliables. Un objectif de pureté politique et morale aura comme conséquence d'être dans le déni : ce qui ne peut être incorporé dans une représentation complexe et donc paradoxale ou même contradictoire du phénomène sera rejeté comme non pertinent, voire non existant.
- 49 Nous croyons au contraire qu'il faut accepter le constat de la contradiction, et de l'irréductibilité de cette contradiction, dans un contexte donné, à une question méthodologique ou à une question de perception. La cohérence totale, dans ce cas, n'est juste pas possible. Toute tentative d'imposer un semblant de cohérence à des phénomènes qui sont semblables dans leur apparence, mais diversifiés dans leur logique profonde ne peut être soutenue que dans le déni de certaines réalités empiriques, et dans la violation du principe épistémologique qui cherche à lier le tout et la partie.
- 50 C'est pour cela que nous avons insisté sur le fait que, même si du point de vue géopolitique et économique, on peut parler d'un système-monde qui englobe dans un système général les dynamiques politiques dans diverses régions du globe, du point de vue de l'ordre social et de son fondement moral, nous faisons face à des systèmes différents, incompatibles sous certains aspects, qui englobent eux-mêmes des dynamiques antagonistes et contradictoires. Les contradictions que la rencontre de ces

systèmes engendre sont dues à plusieurs facteurs dont l'effet est convergent : le volume et la pérennité des migrations internationales, les technologies de l'information qui font qu'on peut vivre dans un pays sans jamais lire sa presse et qu'on se nourrit de la presse de son pays d'origine, l'approfondissement des droits de la personne qui reconnaissent le droit des citoyens de vivre selon des normes différentes de celles de la majorité et de revendiquer la reconnaissance de ces normes par la majorité, tout cela contribue à créer des espaces où ces logiques différentes, incompatibles, se rencontrent.

- 51 Ces remarques entraînent des conséquences différentes pour les observateurs et pour les acteurs politiques. Pour les premiers, il n'est pas possible d'unir des principes antagonistes comme le souhaite Edgar Morin. Le principe dialogique ne doit pas conduire à la prétention d'unir les aspects contradictoires, mais plutôt à prendre acte du paradoxe sans le nier. Il faut plutôt les mettre à plat, face à face, et prendre acte de leur antagonisme et du conflit d'interprétations que cela pose et faire le constat d'une impossible cohérence. La contradiction ne peut être résolue par des précautions méthodologiques. Pour les seconds, les acteurs politiques, il faut prendre conscience de la nécessité des processus politiques de confrontations des intérêts et des idées, et mettre en place des processus de négociation et de compromis.

3.1.4 La place du connaissant dans toute connaissance

- 52 Les remarques précédentes font appel aux intérêts que peuvent avoir les observateurs différents dans ces enjeux. La réflexion sur la place du connaissant dans la connaissance n'est pas nouvelle. Une vaste littérature, surtout ancrée dans les études anthropologiques, a nourri ces réflexions. Nous ne l'aborderons que rapidement, pour rappeler la présence de plusieurs types d'acteurs aux intérêts divergents, avec les confrontations d'idées et les confrontations politiques que cela entraîne.
- 53 Ces intérêts étant divergents et s'exprimant de façon conflictuelle, les remarques suivantes risquent d'être plus politiques qu'analytiques.
- 54 Quel est l'enjeu pour l'observateur ?
- 55 Pour la société québécoise, l'enjeu majeur est la perte possible de certains éléments de son identité collective, dans la mesure où c'est le fonctionnement des institutions publiques qui pourrait être affecté. Une proportion significative (semble-t-il), mais inconnue d'immigrants manifestent leur adhérence à cette vision, et souhaitent le maintien d'une laïcité stricte, dans laquelle ils voient un rempart contre les courants obscurantistes qui les ont faits quitter leurs sociétés d'origine. C'est le cas de plusieurs groupes confessionnels minoritaires dans les sociétés du Proche-Orient.
- 56 Pour une partie du courant dit « inclusif » et de gauche, ces craintes sont celles d'un groupe « blanc » privilégié, jusque-là dominant, mais qui est en déclin et qui est traversé par des courants racistes et xénophobes qui ne veulent pas perdre leurs privilèges. Ceci explique la coupure apparente entre une partie du courant dit « inclusif » (qui considère que la Loi 21 est raciste) et une majorité de québécois qui considère que la Loi 21 est légitime et nécessaire. Cette coupure coïncide avec le clivage Montréal/régions qui s'accroît à l'occasion des élections provinciales, mais qui bien sûr pourrait être renversé par les choix stratégiques des divers acteurs.
- 57 Pour les musulmans qui ont intériorisé les nouvelles orientations islamistes de leurs sociétés d'origine, l'enjeu est de faire reconnaître et accepter non pas leurs orientations

normatives personnelles (cela est garanti par les chartes des droits), mais l'insertion des normes religieuses au cœur des institutions, dans l'espace citoyen partagé. Ceci signifie que les pratiques religieuses ne devraient plus être simplement reconnues comme des droits privés, mais être incluses dans la pratique des institutions. C'est du moins le sens que nous percevons dans les demandes de lieux de prières dans les institutions d'enseignement publiques, entre autres, ou de la diffusion des prières quotidiennes par l'entremise de haut-parleurs placés au haut des minarets des mosquées, et diffusants dans l'espace public comme cela se fait désormais dans plusieurs municipalités ontariennes.

- 58 Pour les musulmans d'orientation véritablement laïque, l'enjeu est la résistance contre la vague islamiste qui est dominante dans leurs cultures d'origine, et l'évitement de sa propagation dans leur nouveau pays d'adoption. Ce n'est pas un hasard que l'appui à la loi 21, au sein des communautés musulmanes, vienne surtout de femmes iraniennes et algériennes, qui ont vu l'institutionnalisation de la logique islamiste dans l'État (pour l'Iran) et dans une guerre qui a pris des allures de guerre civile en Algérie.
- 59 Un enjeu connexe à ces questions et celui de la définition et de l'usage du terme « islamophobie » et des moyens mis en œuvre pour la combattre. Les confrontations politiques à ce sujet se sont manifestées récemment à l'occasion de la nomination d'une « Représentante spéciale du Canada chargée de la lutte contre l'islamophobie ». Nous avons poussé cette réflexion critique de l'islamophobie dans la revue d'études islamiques *Inârah*, publiée à Trèves en Allemagne (Antonius, 2023).

04. Conclusion : Potentiel et limites des principes l'analyse de la complexité d'Edgar Morin

- 60 La complexité d'un phénomène social se manifeste par un critère qui nous semble significatif : des gens qui pourtant partagent des valeurs très semblables prennent des positions diamétralement opposées, irréconciliables en apparence, appuyées de part et d'autre par des arguments qui se tiennent. Et chacun, ne comprenant pas comment on peut prendre une position adverse, accuse l'autre partie d'avoir des postures morales indéfendables. La position adverse, que l'on ne peut expliquer rationnellement à partir de nos propres positions, ne peut alors être expliquée que comme une aberration morale. L'exemple est fourni par la Loi 21. Ceux qui sont pour accusent les autres d'appuyer l'islamisme, ceux qui sont contre accusent les autres de racisme. Les pages précédentes nous permettent de proposer quelques réflexions sur le potentiel des principes avancés par Edgar Morin pour dépasser ces controverses et penser la complexité, ainsi que sur leurs limites.

4.1 Atténuer ou dépasser les clivages politiques en tenant compte de la complexité ?

- 61 Une telle approche relève de la complémentarité des rôles qu'une même personne peut incarner. Une attitude engagée nous mène à défendre nos croyances sans nuances, mais une posture de chercheur universitaire nous amène à prendre de la distance de nos propres convictions, de les analyser sans complaisance, de les modifier au besoin, puis de retourner sur le front du combat d'idées avec plus de nuances. Ceci suppose que l'on

accorde plus d'importance à la réflexion méthodologique et épistémologique, et que l'on conçoive que celle-ci peut nous amener à remettre en question certaines de nos certitudes. Avec le risque, évidemment, que les positions nuancées qui pourraient en résulter n'apparaissent comme « molles » aux yeux de militants plus préoccupés par la victoire que par la vérité.

- 62 Quant à l'ensemble des principes proposés par Edgar Morin pour appréhender la complexité, il nous semble que leur potentiel est de loin supérieur aux limites que nous avons soulignées. Les remarques sur les « logiques différentes, souvent antagonistes » ouvrent la voie à une réflexion sur les logiques ancrées dans des systèmes historiques et normatifs différents, qu'il est difficile d'unir, comme le souhaite Morin dans son sixième principe, le principe dialogique. Nous croyons que certaines logiques antagonistes ne peuvent pas être réconciliées par des astuces épistémologiques ou méthodologiques, et que ces logiques ne peuvent se rencontrer que sur le terrain de la confrontation, pacifique dans la mesure du possible. Quand aucun moyen de résolution pacifique des conflits n'existe, comme c'est le cas dans des sociétés où l'ordre politique n'a pas été consacré par de longues années de maturation, et que les rapports de pouvoir ne permettent pas à une partie en présence d'imposer une résolution aux autres, les conflits violents en résultent. Ce n'est le cas ni au Québec ni au Canada, fort heureusement, où la légitimité des constitutions et des Chartes est solidement établie. Mais bien sûr, la question théorique du dépassement des logiques antagonistes ne cesse pas de se poser pour autant.

4.2 La coexistence de systèmes indépendants au sein d'un système global

- 63 Nous croyons que la clé de compréhension de ces difficultés réside dans l'existence de systèmes indépendants au sein d'un système global. Certes, le système-monde économique et géopolitique a un effet *structurant* sur l'ensemble des sous-systèmes, incluant les sous-systèmes culturels qui président à l'ordre social local des diverses sociétés. Mais ces systèmes de valeur, ces systèmes normatifs, offrent tout de même une résistance à l'hégémonie des systèmes géopolitiques eurocentrés. Les technologies de l'information et les réseaux sociaux qui se sont développés dans leur sillage auront-ils un effet uniformisant sur ces sous-systèmes, et auront-ils la capacité de soumettre ces sous-systèmes et de les incorporer dans un méga système global, permettant « d'unir » des notions et des principes antagonistes, en fonction du principe dialogique proposé par Morin ? Nous n'avons pas de réponse à cette question.
- 64 La rencontre de deux processus différents qui produisent un même comportement a de nombreuses conséquences, dont celle de rendre difficile, sinon impossible, des prises de position politiques tout à fait cohérentes, car l'une des logiques entraîne une évaluation positive du phénomène et l'autre une évaluation négative du même phénomène. On peut mettre l'accent sur l'une ou l'autre de ces deux logiques pour justifier la position que l'on prend, rendant du coup les autres logiques hors de portée dans la représentation des enjeux. Les acteurs politiques, favorisant la cohérence plutôt que l'incohérence, ont alors tendance à adopter une position de déni face aux logiques qui produisent des significations différentes de celles qu'ils adoptent, attitude que l'on observe quand des chercheurs universitaires ne distinguent pas leur rôle de militants de leur rôle de chercheurs. Le dialogue social devient alors impossible. Le principe

dialogique proposé par Morin permet de concevoir l'aspect *nécessairement* paradoxal d'un même phénomène social, et d'ouvrir la porte à une discussion plus nuancée du phénomène. En d'autres termes, la complexité conceptuelle qui découle de sous-systèmes plus ou moins indépendants nous semble plus importante que la complexité méthodologique. L'*imprévisibilité* associée par Morin aux systèmes complexes semble devoir être remplacée par l'*indécidabilité* de la signification des comportements. C'est là que résident les enjeux de savoir et les enjeux de pouvoir les plus importants.

BIBLIOGRAPHIE

- Amghar, Samir. (dir) (2006). *Islamismes d'Occident. État des lieux et perspectives*. Éditions Lignes de Repères. 142 p.
- Antonius, Rachad (2023). *L'islamophobie comme paradigm. Réflexions critiques*. In *Inârah, Schriften zur frühen Islamgeschichte und zum Koran*, No. 11, Schiler & Mücke. P. 65-86. En ligne : academia.edu/103766113/
- IN%C3%82RAH_Die_Entstehung_einer_Weltreligion_VII_Abschied_von_der_Heilsgeschichte.
- Antonius, Rachad (2022). Can the Subaltern of the Subaltern Speak? A Post-orientalist Reading of Sayyid Qutb's Notion of Hierarchy, dans Maurice Labelle (Ed.) *The Boomerang Effect of Decolonization. Post-Orientalism and the Politics of Difference*. UBC Press. Pp.141-163.
- Antonius, Rachad et Ali Belaidi (2023). *Islam et islamisme en Occident. Éléments pour un dialogue*. PUM. 212 p.
- Benhadjoudja, Leila (2017). Laïcité narrative et sécularonationalisme au Québec à l'épreuve de la race, du genre et de la sexualité, *Studies in Religion / Sciences Religieuses*, Vol. 46(2) 272-29.
- Benzine, Rachid (2015). L'islam et les défis de la modernité. *La Pensée*, 384, pp. 7-16. <https://doi.org/10.3917/lp.384.0007>
- Bidart, Claire (2020). Intégrer la complexité des parcours de vie, dans Collectif.B, *Parler de soi. Méthodes biographiques en sciences sociales*, Éditions de l'EHESS, pp.85-96.
- Bilge, Sirma (2012). Mapping Québécois Sexual Nationalism in Times of 'Crisis of Reasonable Accommodations', *Journal of Intercultural Studies*, 33:3, 303-318, DOI: 10.1080/07256868.2012.673473
- Bréchet, Jean-Pierre (2011). Edgar Morin. La complexité comme défi à la connaissance, dans *Les grands inspireurs des théories d'organisation*, Paris, EMS, 2011, p. 258- 273.
- Cesari, Jocelyne (2013). *L'islam à l'épreuve de l'Occident*. La découverte. 300 p.
- Dupuis-Déri, Francis (2022). *Panique à l'Université. Rectitude politique, wokes et autres menaces imaginaires*. Lux. 328 p.
- Ferro, Marc (2002). *Le Choc de l'Islam*. Odile Jacob. 254 p.
- Gabadinho, Alexis, Ritschard, Gilbert, Studer, Matthias, et Nicolas Müller (2010). Indice de complexité pour le tri et la comparaison de séquences catégorielles. In *EGC* (pp. 61-66).
- Geadah, Yolande (2016 [1996]). *Femmes voilées, intégrismes démasqués*, VLB. 312 p.

- Haince M-C, El-Ghadban Y et L. Benhadjoudja (2014). Le Québec, la Charte, l'autre. Et après ? Montréal : Mémoire d'encrier. 150 p.
- Hertig, Philippe (2018). Géographie scolaire et pensée de la complexité. *L'Information géographique*, 82, 99-114. <https://doi.org/10.3917/lig.823.0099>
- Lauzière, Henri (2016). *The Making of Salafism: Islamic Reform in the Twentieth Century*, Columbia University Press. 328 p.
- Lavoie, Bertrand (2018). *La fonctionnaire et le hijab: Liberté de religion et laïcité dans les institutions publiques québécoises*, PUM. 200 p.
- LeBlanc, Marie-Nathalie, et al. "Être musulman en Occident après le 11 septembre : présentation." *Diversité urbaine*, vol. 8, no. 2, Dec. 2008.
- Lévy, Jacques (2009). Commencer par les fins. La complexité fondatrice du social. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 4(2), 13-34. <https://doi.org/10.7202/029889ar>
- Mohamed, Yasmine (2019). *Unveiled: How Western Liberals Empower Radical Islam*, Free Hearts Free Minds. 294 p.
- Morin, Edgar (1990/2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Seuil. 158 p.
- Morin, Edgar (2007). Complexité restreinte, complexité générale, dans J.-L. Le Moigne, E. Morin (dir.). *Intelligence de la complexité. Épistémologie et pragmatique*. La Tour d'Aigues, L'Aube. En ligne : intelligence-complexite.org/media/document/conseil_scient/complexite-restreinte-complexite-generale/open
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin. 484 p.
- Quintana, Rafael (2022). Embracing complexity in social science research, *Quality & Quantity*, 25 February 2022. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01349-1>
- Ramognino, Nicole (2002). Hétérogénéité ontologique du social et théorie de la description. L'analyse de la complexité en sociologie, *Revue européenne des sciences sociales* [En ligne], XL-124 |. DOI : doi.org/10.4000/ress.581
- Richardson, Tatum (2023). Forged by Fire: the Securitized Relationship between the US and Saudi Arabia, *Harvard International Review*, 13.Mar.2023. hir.harvard.edu/forged-by-fire-the-securitized-relationship-between-the-us-and-sa
- Venel, Nancy (2004). *Musulmans et citoyens*, PUF. 320 p.

NOTES

1. C'est le cas de Dupuis-Déri (2022).
2. Ceci ne constitue pas une revue de littérature sérieuse de la question. Nous mentionnons ces quelques exemples uniquement en vue de constater l'intérêt porté à la question de la complexité.
3. Tiré du Lexique de la complexité sur le site de l'Association pour la pensée complexe, <https://archive.mcxapc.org/index.php.html>.
4. Cités dans l'appel à contribution de ce numéro de la revue, mais que nous rappelons ici par souci de clarté.
5. Cité sur la page web du Réseau Intelligence de la complexité <https://www.intelligence-complexite.org/media/document/apc/pensee-complexe/open>. (Nous avons corrigé dans les crochets une erreur typographique dans l'original).

6. Le numéro de page correspond au document en ligne : researchgate.net/publication/306082715_Edgar_Morin_La_complexite_comme_defi_a_la_connaissance.
7. Estimer qu'il y a un choc des cultures n'implique pas que ce choc soit insurmontable. Voir par exemple Venel (2004).
8. Nous corrigeons une coquille typographique dans l'original de R. Benzine : le terme arabe pour « renouveau » est *tajdid* et non *tadjik*.
9. C'est la tendance majoritaire au sein de la gauche au Québec. La Loi 21 ayant été proposée par un parti nationaliste de centre-droit (la CAQ) et étant majoritairement appuyée par les courants nationalistes, les voix – minoritaires – qui se disent de gauche et qui appuient la Loi 21 sont qualifiés de nationalistes de droite par les opposants à la loi.
10. Nous excluons de notre analyse les courants xénophobes d'extrême droite qui réagissent de façon viscéralement négative face aux musulmans et qui invoquent la laïcité de façon opportuniste. Si ces courants se manifestent bruyamment sur les réseaux sociaux, nous estimons qu'ils restent marginaux dans les débats politiques.
11. C'est aussi la position de personnalités publiques comme Djemila Benhabib, Nadia El-Mabrouk qui, bien de culture musulmanes, sont qualifiées d'« islamophobes » par les opposants à la loi.
12. Des photos d'archives facilement accessibles montrent qu'avant la montée de la vague islamiste à partir des années 1960, les épouses et les filles des grands dignitaires religieux en Égypte (par exemple) ne portaient pas le hijab. Dans des classes entières de filles de l'Université islamique du Azhar, pas une seule fille n'était voilée.

RÉSUMÉS

Depuis quelques années, on observe au Québec une polarisation aigüe au sujet de questions telles que l'identité, la laïcité et la place de la religion dans les institutions publiques, le racisme, etc. Après avoir rappelé les principes proposés Edgar Morin pour étudier la complexité, nous proposons une lecture épistémologique/ méthodologique de certaines de ces controverses qui concernent l'islam. Nous élargissons quelque peu le principe dialogique de Morin pour aborder des logiques qui ne font pas partie d'un même système. La rencontre de deux processus relevant de logiques différentes qui produisent un même comportement a comme conséquences, entre autres, celle de rendre difficile des prises de position politiques tout à fait cohérentes. Les acteurs politiques, favorisant la cohérence plutôt que l'incohérence, ont alors tendance à adopter une position de déni face aux logiques qui produisent des significations différentes de celles qu'ils adoptent. Le dialogue social devient alors impossible. Les principes proposés par Morin permettent de concevoir l'aspect *nécessairement* paradoxal d'un même phénomène social, et ouvrir la porte à une discussion plus nuancée du phénomène.

We have observed in recent years an acute polarization in Quebec on issues such as identity, secularism and the place of religion in public institutions, racism, etc. After recalling Edgar Morin's principles for studying complexity, we propose an epistemological/methodological reading of some of these controversies that concern Islam. We extend Morin's dialogical principle somewhat to address logics that are not part of the same system. The meeting of two processes that stem from different logics and that produce the same behavior has as a consequence, among others, to make it difficult to take completely coherent political positions.

Political actors, favoring coherence rather than incoherence, tend to adopt a position of denial when faced with logics that produce meanings that are different from their own. The social conversation becomes then impossible. The principles proposed by Morin make it possible to conceive the necessarily paradoxical aspect of a given social phenomenon and open the door to a more nuanced discussion of the phenomenon.

INDEX

Mots-clés : Complexité, Edgar Morin, controverses politiques, Islam, Québec

Keywords : Complexity, Edgar Morin, political controversies, Islam, Quebec

AUTEUR

RACHAD ANTONIUS

Professeur honoraire, Département de sociologie, UQAM, Montréal, Canada,
antonius.rachad@uqam.ca

La Pensée Complexe pour interroger les pratiques organisationnelles dans quatre CHU français durant les deux premières vagues de la crise Covid

Complex Thinking to Question the Organizational Practices in Four French University Hospitals during the First Two Waves of the COVID Crisis

Sandra Bertezene, David Vallat et Philippe Michel

NOTE DE L'AUTEUR

Cette étude a été financée par le Ministère de la Santé (Coping 2020 0102)
 Les auteurs remercient les établissements partenaires du projet : Hospices Civils de Lyon (Pr Julie Haesebaert, Stéphanie Poupon-Bourdy, Isabelle Dadon) CHU Saint Etienne (Pr. Philippe Berthelot) CHU Clermont-Ferrand (Pr. Laurent Gerbaud, Dr. Bénédicte Belgacem), CHU Grenoble (Pr. Patrice François, Pr. Bastien Boussat), l'Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales (IFROSS, Université Lyon 3, Pr. Christophe Pascal, Dr. Jean-Baptiste Capgras, Dr. Hervé Cazeneuve) et France Assos Santé (François Blanchardon).

01. Introduction

- 1 Le concept de pensée complexe est particulièrement développé par Edgar Morin dans les six tomes de la Méthode, parus entre 1977 et 2004. La Méthode se conçoit comme un questionnement constant, philosophique et épistémologique. Le travail d'Edgar Morin est traduit dans plusieurs langues et connaît un écho important en dehors de la France,

particulièrement en Amérique Latine. On observe même un regain d'intérêt pour la Pensée Complexe (PC) depuis le début de la pandémie, faisant ainsi l'objet de nombreux articles de presse. La PC reste toutefois peu opérationnalisée (Morin et Le Moigne, 1999 ; Le Moigne, 1999 ; Avenier 1999, 2008 ; Martinet, 2006 ; Journé *et al.* 2012 ; Bertezene et Vallat, 2021). C'est donc pour alimenter la réflexion sur son opérationnalisation au sein des organisations de santé que nous avons traité les matériaux recueillis au cours d'une recherche exploratoire et qualitative réalisée dans le cadre du programme COPING (*CO*vid *P*andemic *I*nstitutional *ma*Na*G*ement)¹. Ces travaux consistent à examiner les pratiques professionnelles lors de l'apparition de la pandémie de Covid-19 en 2020, et jusqu'en 2021 (période couvrant la première et la deuxième vague de contaminations), à partir d'études de cas menées au sein de quatre Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) français, regroupant au total 52 000 agents. Cet article étant axé sur l'opérationnalisation de la PC, notre priorité est d'interroger la pertinence de la PC comme grille de lecture organisationnelle des CHU en situation de crise.

- 2 La première partie explique ce qu'est la PC et le chemin épistémique qu'elle trace, en particulier lors d'une crise. La deuxième partie fait état des résultats de la recherche exploratoire conduite auprès des 4 CHU de la région Auvergne-Rhône-Alpes afin d'identifier les pratiques adoptées et vérifier leur adéquation avec les principes de la PC. La discussion montre l'intérêt de la PC pour les sciences de gestion, mais également pour les managers à qui elle offre un cadre épistémologique propice à l'appréhension de l'incertitude. En somme, l'opérationnalisation de la PC suggère une gestion de crise non plus seulement réalisée à partir de règles préalablement définies, mais enrichie d'une vision constructiviste dans un objectif de transformation positive des organisations hospitalières, aujourd'hui traversées de tensions multiples qui dépassent le seul cadre de la crise de la Covid-19.

02. Le cadre théorique de la recherche : pensée complexe et *Krisis* selon Edgar Morin

- 3 Cette première partie présente successivement le positionnement de Morin quant à la construction des connaissances (2.1), puis le système et les principes de la Pensée Complexe (2.2), un exemple d'opérationnalisation de la PC et les limites du concept et enfin, la manière dont Morin conçoit le phénomène de crise au regard du concept de PC (2.3).

2.1 Construire des connaissances autrement pour penser l'incertitude

- 4 Edgar Morin (1986, 2004, 2005) souligne l'impérieuse nécessité de briser les barrières qui cloisonnent notre manière de penser. En effet, nous avons tendance à nous accrocher à des explications unidimensionnelles des phénomènes, à chercher des coupables et à désigner des boucs émissaires, adoptant ainsi une vision simpliste et réductrice de la réalité. Morin appelle à une ouverture d'esprit, à une pensée systémique et à une prise en compte de la complexité des phénomènes.

- 5 Penser avec la complexité, c'est penser le réel observé comme une trame (de *complexus* : ce qui est tissé ensemble) composée d'éléments hétérogènes intrinsèquement reliés. La complexité est à la fois plus et moins que la somme de ses parties (tout comme la trame est plus et moins que la somme des fils tissés ensemble). De même la mosaïque est d'une part, bien plus que l'addition des tesselles la constituant (un tas de tesselles n'est pas mosaïque) ; d'autre part, nous ne percevons qu'une seule face de chaque tesselle dans la mosaïque. Il convient ainsi d'appréhender la réalité observée sans éliminer le contexte, ce qui conduit à adopter « le principe de l'Unitas multiplex, qui échappe à l'Unité abstraite du haut (holisme) et du bas (réductionnisme) » (Morin, 2005, p. 23). Concevoir simultanément l'un dans le multiple et le multiple dans l'unité va à l'encontre de notre habitus de pensée analytique. Cette dernière est héritée de Descartes et irrigue toute la pensée scientifique occidentale. Descartes a fondé la pensée analytique, d'une part en séparant le sujet pensant de l'objet pensé (ce qui conduit à postuler la neutralité de l'observateur). D'autre part René Descartes, avec *Le Discours de la méthode*, veut fonder une méthode scientifique universelle reposant notamment sur l'analyse qui vise à décomposer, à réduire, les questions complexes en problèmes simples. La méthode analytique porte un projet ambitieux (décrire et expliquer le réel au point d'en révéler toutes les lois) accompagné par des préceptes très opérationnels et dont la portée heuristique n'est plus à démontrer.
- 6 Pourtant la pensée analytique a des difficultés à percevoir ses propres limites. Pensée avec la complexité, c'est admettre l'inévitable incomplétude de la connaissance et la subjectivité de l'observateur. La PC oscille en effet « entre un savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la connaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de toute connaissance » (Morin, 2005. p. 11). La PC explore également la construction du savoir en prenant en compte la subjectivité de l'observateur, car celle-ci peut entraîner des erreurs, des biais et des illusions. Les causes et les conséquences de nos actions sont souvent incertaines et ambiguës, ce qui rend d'autant plus difficile leur perception complète. Moyens et fins « interrétroagissent » (Morin, 2004. p. 43) au point qu'il est impossible de favoriser les uns ou les autres. Incomplétude des connaissances et subjectivité de l'observateur font du constructivisme une épistémologie parfaitement adaptée pour appréhender les phénomènes complexes, car notre perception de la réalité est le fruit d'une interaction entre notre esprit et cette réalité, et non une simple représentation objective de la réalité (Avenier, 2011 ; Le Moigne, 2021).
- 7 La PC favorise la production de connaissances interconnectées, ce qui la rend particulièrement utile pour l'étude de phénomènes complexes au sein des entreprises et, plus généralement, de toute organisation. Cette approche permet en effet de prendre en compte l'ensemble des interactions et des relations entre les différents éléments en jeu, offrant ainsi une vision plus complète et nuancée de la situation étudiée. Le point suivant détaille les principes de la pensée complexe (appelés opérateurs de reliance par Morin) permettant justement d'avoir cette vision d'ensemble.

2.2 Le système et les principes de la pensée complexe

- 8 Le système est « à la racine de la complexité » (Morin, 1977, p.149). Il est une « unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus » (Morin, 1977,

p.102) qui articule quatre concepts (Morin, 1977) : globalité, complexité, interaction et organisation. La globalité indique que le tout est plus que la somme des parties, ce qui est contraire au deuxième précepte cartésien : l'analyse. La complexité considère l'incertitude et s'oppose ainsi à la simplification cartésienne. L'interaction est en contradiction avec la relation causale, ce qui s'oppose à l'ordonnancement, c'est-à-dire le troisième précepte cartésien. Enfin, l'organisation est faite de relations constituées en un processus qui « transforme, produit, relie, maintient » (Morin, 1977, p. 104).

9 Edgar Morin (2005) identifie trois principes constitutifs d'une PC :

- Le principe dialogique consiste à dépasser la contradiction de la conjonction de contraires, il est « l'association complexe (complémentaire/concurrente/antagoniste) d'instances, nécessaires ensemble à l'existence, au fonctionnement et au développement d'un phénomène organisé » (Morin, 1986, p. 98) ; le principe dialogique consiste donc à dépasser la contradiction de la conjonction de contraires (comme le yin et le yang dans la pensée asiatique ou l'idée que l'ordre et le désordre sont intrinsèquement reliés : quand l'ordre a effacé le désordre dans une organisation, cette dernière meurt, incapable de s'adapter, d'innover, etc.) ;
- Le principe de récursion organisationnelle suggère que les produits produisent les causes qui produisent les produits en boucles continues de *feed-back*. La récursion remet en question le principe de causalité linéaire (une cause entraîne un effet). Avec la récursion, « les effets ou produits sont en même temps causateurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux. Ainsi le processus récursif est un processus qui se produit / reproduit lui-même à condition d'être alimenté par une source, une réserve ou un flux extérieur » (Morin, 1986, p. 101) ; ainsi l'individu est le produit de la société qui est le produit des individus ;
- Le principe hologrammatique « démontre la réalité physique d'un type d'organisation, où le tout est dans la partie qui est dans le tout, et où la partie pourrait être plus ou moins apte à régénérer le tout » (Morin, 1986, p. 101). Le principe hologrammatique invite à considérer l'interdépendance ontologique entre le tout et les parties qui le constituent. Regarder un hologramme c'est regarder un tout (une image) qui est composé de points dont chacun garde la mémoire de l'image complète. L'individu existe dans la société ou dans l'organisation qui existe dans l'individu (à travers, normes, codes, lois, règlements, culture, histoire, vision partagée, etc.).

- 10 La pensée complexe conduit à produire des connaissances reliées, elle est donc d'une portée heuristique certaine pour étudier des phénomènes complexes comme l'organisation et les interrelations entre l'organisation et son environnement : « L'organisation active et l'environnement sont, tout en étant distinct de l'autre, *l'un dans l'autre*, chacun à sa manière, et leurs indissociables interactions et relations mutuelles sont complémentaires, concurrentes et antagonistes » (Morin, 1977, p. 205). Le point suivant illustre ce propos et en expose les limites.

2.3 Illustration et limites de la pensée complexe

- 11 Cette approche de l'organisation en interaction avec son environnement (interne et externe) permet d'envisager plusieurs fonctions de l'organisation : « L'organisation donc : *transforme, produit, relie, maintient*. » (Morin, 1977, p.104, souligné par l'auteur). En produisant, l'entreprise se produit elle-même, elle se transforme (elle se mécanise, se réorganise, externalise/internalise des fonctions, etc.). Les objectifs stratégiques fixés

contribuent à transformer l'entreprise ; de même que l'activité courante va influencer sur les objectifs (revus à la hausse/à la baisse). Ainsi, l'entreprise s'autoproduit et se réorganise en produisant. Elle s'écoproduit/organise également puisque l'acte de production est contextualisé et le contexte agit sur l'organisation interne de l'entreprise (là encore il est nécessaire d'avoir réorganisation). L'organisation est donc en réalité une auto-éco-ré-organisation (Morin, 1980, p.351 sq. ; Morin, 2005, p. 42). Chacun des préfixes a un sens : « auto » exprime l'autonomie ; « ré » exprime la transformation (diachronique) et « éco » exprime l'ouverture sur l'environnement (Le Moigne, 1999, p. 74).

- 12 L'organisation (hospitalière par exemple) peut être définie comme une auto-éco-ré-organisation (Morin, 1980, 2005). Le préfixe « auto » désigne l'autonomie des composantes du système, indispensable au maintien de l'équilibre. « Éco » est synonyme d'ouverture sur l'environnement et d'interdépendance des composantes du système. Enfin, « ré » énonce l'évolution et la transformation du système sous l'effet de l'environnement (Le Moigne, 1999). En effet, l'organisation s'autoproduit, se réorganise, tout en en produisant. Également, l'organisation s'éco-organise, car l'acte de production est dépendant du contexte puisque celui-ci influence l'organisation elle-même.

Tableau 1. Le principe d'auto-éco-ré-organisation

Trois dimensions organisationnelles interdépendantes	
Préfixes	Le préfixe exprime :
auto	l'autonomie des composantes du système permettant le maintien à l'équilibre.
éco	l'ouverture sur l'environnement ; l'interdépendance des composantes (internes et externes) du système.
ré	la capacité d'évolution du système qui se transforme (et s'adapte) sous l'effet de l'environnement

Source : les auteurs à partir de Morin (1980, p.351 sq. ; 2005, p.42)

- 13 Dans son étude de cas longitudinale de l'entreprise de transport routier de fret Beauvais International, Avenier (2008) montre comment le management stratégique de cette entreprise repose explicitement sur la pensée complexe. Ainsi concernant le principe hologrammatique, trois réunions stratégiques sont organisées chaque année associant tous les agents ; des équipes apprenantes ont été mises en place afin de faciliter la récursion organisationnelle ; le principe dialogique est mis en avant dans les formations du personnel, notamment des cadres, afin de comprendre et de faire face aux injonctions paradoxales. Grâce à cette mise en œuvre des principes de la pensée complexe, l'entreprise Beauvais International parvient à favoriser l'autonomie des personnels (auto), ce qui facilite une organisation en continu (ré) au fil du temps qui tient compte de l'environnement mouvant de l'entreprise (éco).
- 14 Cette étude de cas est une des rares publications témoignant de l'opérationnalisation de la PC au sein des entreprises et des organisations. Ce travail semble sans doute peu aisé compte tenu de la lecture ardue des six volumes de la Méthode, mais également en raison de la remise en cause des principes d'organisation tayloriens (privilégiant respect de la règle établie et contrôle hiérarchique), solidement ancrés dans les pratiques de terrain (Bertezenne et Vallat, 2021).
- 15 Une fois le cadre général de la PC exprimé et illustré, le point suivant explique l'approche complexe des crises, selon Edgar Morin.

2.4 Krisis et pensée complexe

- 16 La crise entraîne « dysfonction là où il y avait fonctionnalité, rupture là où il y avait continuité, feed-back positif là où il y avait feed-back négatif, conflit là où il y avait complémentarité... » (Morin, 2016, p. 43). Finalement, la crise révèle l'incertain comme c'est le cas encore actuellement, plus de trois ans après l'apparition de la pandémie du nouveau coronavirus. Un double phénomène est à l'origine de la crise : la surcharge et le *double-bind* (Morin, 2016). La surcharge désigne la proportion inhabituellement importante de dysfonctionnements, ce qui rend leur régulation impossible : arrivée massive de patients, manque de soignants formés à la réanimation, carence de matériels, etc. Le *double-bind* traduit le désordre provoqué par l'émergence d'attentes paradoxales : accueillir tous les malades malgré le manque de matériels ; assurer des soins sans connaissance de ce nouveau virus, etc.
- 17 Edgar Morin précise que *Krisis* est le terme grec qui désigne « le moment décisif dans l'évolution d'un processus incertain, qui permet le diagnostic » (Morin, 2016, p. 21). La crise « met en marche, ne serait-ce qu'un moment, qu'à l'état naissant, tout ce qui peut apporter changement, transformation, évolution. » (Morin, 2016, p. 62). Mais l'évolution n'est pas automatique. A l'issue d'une crise, trois types de résultats sont possibles : un résultat négatif, qui entraîne la destruction ; un résultat positif, qui implique de nouvelles solutions ; et un résultat neutre, qui assure un retour à la situation observée avant l'apparition de la crise (Morin, 2016).
- 18 Ce cadrage de la recherche permet ensuite de présenter les résultats de la recherche.

03. Résultats de la recherche : un mouvement de balancier qui nourrit surcharge et *double-bind*

- 19 Cette deuxième partie présente la méthode de recueil et d'analyse des données (3.1), puis les résultats dégagés. Ces derniers montrent que les acteurs ont eu successivement deux types de réactions face à la crise : agir et penser en complexité (3.2), mais également penser et agir de façon analytique (3.3).

3.1 Méthode et matériel

- 20 Compte tenu de la complexité du phénomène étudié (les pratiques dans des CHU en situation de crise), une approche exploratoire de type qualitatif basée sur quatre études de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2017) est apparue la plus adaptée. Cette approche permet, grâce à un examen empirique (Hlady Rispal, 2002), d'examiner en profondeur une situation de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008) dans son contexte.

Des entretiens ont été conduits auprès de 115 personnes entre septembre 2020 et février 2021 (dans quatre CHU de la région Auvergne Rhône-Alpes), au cours d'un ou deux entretiens (192 entretiens), pour une durée totale par personne allant de 45 minutes à 3 heures : 34 personnels de direction ; 59 personnels d'encadrement ; 22 personnels sans responsabilité hiérarchique. La plupart des personnes ont été interrogées au cours de deux entretiens individuels semi-directifs, permettant d'identifier les difficultés, mais également les réussites et innovations identifiées lors de la première et de la deuxième vague de la pandémie. Les personnels soignants ont

été sélectionnés afin de couvrir tous les services concernés par la pandémie (réanimation, biologie, imagerie, etc.). Les membres de la direction, de la cellule de crise et des services supports impliqués (logistique, informatique, ressources humaines, etc.) ont également été interrogés.

Tableau 2. Les entretiens réalisés par niveau hiérarchique et sphère métier

	Direction	Encadrement	Personnel
Sphère gestionnaire	27	4	3
Sphère médicale	3	36	7
Sphère paramédicale	4	19	12

- 21 Les entretiens ont été enregistrés grâce au logiciel Teams et ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Les verbatim ont été codés via Nvivo afin de « rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significative et économique » (Miles et Huberman, 2007 : 133). Les entretiens portaient tous sur le fonctionnement de l'établissement durant la crise, les solutions et leviers trouvés, les innovations mises en œuvre, les difficultés rencontrées, les éventuels échecs et les obstacles levés. Le traitement a donc nécessité de décontextualiser pour mieux recontextualiser les données recueillies (Avenier et Gavard-Perret, 2012), c'est-à-dire identifier et isoler les passages pertinents et ensuite, les regrouper par thèmes afin de réaliser une analyse thématique. Le codage a été réalisé *a priori*, à partir des trois principes de la complexité : principes de récursion, hologrammatique et dialogique ; et du double phénomène à l'origine de la crise : la surcharge et le *double-bind*. Le caractère exploratoire de la recherche permet l'enrichissement du codage, c'est pourquoi deux autres thèmes de la gestion de la crise ont émergé du traitement des données : penser et agir de façon analytique ; agir et penser en complexité (tableau n°3).

Tableau 3. Les thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes analysés

Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes
Penser et agir de façon analytique	Surcharge <i>Double-bind</i>	Principe dialogique Principe hologrammatique Principe de récursion
Agir et penser en complexité	Surcharge <i>Double-bind</i>	Principe dialogique Principe hologrammatique Principe de récursion

Source : les auteurs à partir de Morin (1986).

- 22 Les résultats présentés ci-après sont exposés selon les deux thèmes principaux et illustrés de verbatim extraits des entretiens conduits auprès des dirigeants, des cadres et des personnels sans responsabilité hiérarchique des quatre CHU.

3.2 Agir et penser en complexité pour trouver une issue positive à la crise

- 23 Durant une brève période, entre mi-mars et juin 2020, les professionnels ont intuitivement adopté des réflexes qui relèvent de la PC. Ces pratiques singulières, pour la plupart d'entre elles, ont spontanément émergé d'une situation jamais connue, jamais imaginée. C'est donc le contexte qui a poussé les professionnels à agir et penser en complexité. Les résultats sont présentés successivement selon les trois principes : récursion (3.2.1), dialogique (3.2.2) et hologrammatique (3.2.3).

3.2.1 Une récursion positive à la fin de la première vague

- 24 A la mi-mars, pour mieux faire face à la situation inédite, les prises de décisions deviennent tout aussi inédites. Des coopérations interservices et l'embauche de médecins en provenance du secteur privé permettent les renforts sur le plan médical. Concernant l'activité paramédicale, les glissements de fonction vers le haut sont assumés : les cadres de santé peuvent dès lors réaliser les tâches administratives habituellement assurées par leurs subordonnés (les Infirmiers Diplômés d'État -IDE), ces derniers étant totalement accaparés par les soins.
- 25 De manière plus générale, les professionnels améliorent et/ou renforcent le fonctionnement des établissements : multiplication des outils de communication opérationnels et stratégiques afin d'assurer une transmission rapide des informations pertinentes liées aux patients ; développement des formations internes, quasi quotidiennes, organisées par les soignants afin de garantir la rigueur des procédures d'hygiène (et notamment lors de l'habillage et du déshabillage des soignants) ; *idem* de la part des médecins qui réalisent des formations destinées à leurs pairs pour diffuser une connaissance du virus qui s'enrichit chaque jour ; abandon du processus d'achat afin d'acquérir rapidement des matériels, équipements et produits (équipements de protection individuelle -EPI-, médicaments, tablettes numériques, etc.) touchés par les pénuries et pour lesquels les livraisons restent incertaines.
- « Ne plus avoir à monter de cahier des charges, ne plus passer par les dispositifs obligatoires, ne plus suivre les circuits imposés a permis de gagner en réactivité ; on pouvait acheter le matériel où c'était le mieux et le plus rapide, tout le monde en a été satisfait ; ça allait très vite et ça a époustouflé tout le monde, on n'est pas habitué à cela avec les contraintes des marchés publics. »
Direction, sphère paramédicale, CHU C
- 26 Le manque de personnel est vite comblé par les renforts venus de la réserve sanitaire, mais également des autres services vidés de leurs malades compte tenu des déprogrammations, ce qui permet de réorganiser rapidement les services de la manière jugée la plus efficace
- « J'ai été vraiment acteur principal de toute la gestion des dispositifs médicaux, parce que dans l'équipe habituellement j'ai une infirmière qui assume cela, mais là, elle était plutôt intégrée à l'équipe pour apporter son aide sur des soins et sur l'encadrement des personnes qui venaient en renfort ; donc moi, je l'ai délestée de la partie gestion de matériel que j'ai reprise. » Encadrement, sphère paramédicale, CHU A
- 27 Les professionnels font également preuve de créativité pour pallier le manque d'EPI afin d'assurer l'hygiène des soins.
- « Face aux difficultés d'approvisionnement, on a décidé de faire nous-même le savon hydroalcoolique ; on a une pharmacie centrale qui a repris la recette et qui a fabriqué du savon hydroalcoolique. » Direction, sphère paramédicale, CHU D

3.2.2. Une attention accrue portée à la dialogique à la fin de la première vague

- 28 La dialogique Centralisation/Décentralisation semble davantage prise en considération, ce qui entraîne, de fait, la même chose pour la dialogique Culture gestionnaire/Culture soignante.

- 29 **Dialogique Centralisation/Décentralisation.** La montée en puissance des responsabilités s'opère partout dans les établissements. Les organigrammes ne sont pas bouleversés, mais les responsabilités assumées par les uns et les autres se renforcent, ce qui rend le travail de chacun beaucoup plus visible. Les responsabilités « migrent » d'une personne à une autre, d'un service à un autre, ou encore de l'Agence Régionale de Santé (ARS : tutelle à l'échelon régional dont dépendent les CHU) aux CHU. La décentralisation s'opère également à l'intérieur même des CHU. Une partie des responsabilités de la direction des CHU est décentralisée auprès de l'encadrement et ainsi de suite jusqu'aux personnels sans responsabilité hiérarchique. Par exemple, les processus et outils pour mettre en œuvre les consignes nationales ne sont plus identifiés au niveau de l'ARS, mais au niveau des CHU ; et ensuite, les décisions à prendre pour assurer leur mise en œuvre sont décentralisées auprès des acteurs de terrain.
- 30 La centralisation quant à elle, demeure grâce à l'action des cellules de crise et des instances créées *ad hoc* afin d'en démultiplier l'action auprès des professionnels. Les personnes interrogées expriment bien l'idée de la nécessaire centralisation durant cette période pourtant marquée par une décentralisation inhabituelle.
- « On a eu un système de petits groupes de travail opérationnels, en plus de la cellule de crise qui est plus importante ; les deux sont nécessaires ; par exemple, on ne peut pas décentraliser la communication institutionnelle auprès de ces petits groupes, ils pourraient diffuser des informations différentes ; mais je pense qu'ils ont permis peu à peu une autonomisation des acteurs. » Direction, sphère gestionnaire, CHU A
- 31 **Dialogique Culture soignante/Culture gestionnaire.** La prise en compte de la dialogique Culture soignante/Culture gestionnaire découle de la dialogique Centralisation/Décentralisation. La décentralisation déplace les responsabilités, ce qui offre aux gestionnaires l'opportunité de mieux connaître les atouts de la culture soignante dans une situation de gestion de crise. Inversement, la crise permet aux soignants d'exprimer leur raison d'être et d'en montrer l'intérêt à la sphère gestionnaire.
- « On a laissé l'autonomie au service en termes d'organisation, on a imaginé le nombre d'infirmiers, d'aides-soignants qu'il fallait pour prendre en charge ces patients ; et les infirmiers ont vraiment pu décider en fonction de leur expérience et de leur vécu. » Encadrement, sphère paramédicale, CHU B

3.2.3 Un principe hologrammatique indiscutable à la fin de la première vague

- 32 Voyant que la situation ne s'améliore pas, la tutelle choisit à la mi-mars de laisser plus d'autonomie aux acteurs de terrain. Comme vu précédemment, la décentralisation permet aux dirigeants et aux cadres au sein des CHU d'agir avec souplesse, rapidité et selon les choix qui leur paraissent les meilleurs, compte tenu des circonstances. La meilleure prise en considération du principe de dialogique, impacte directement le principe hologrammatique. L'autonomie, la liberté et la confiance sont les impressions positives qui dominent le discours à la fin de la première vague de la Covid-19, en particulier celui des médecins et des cadres de santé. Les sphères médicale et paramédicale ont le sentiment de reprendre une certaine forme de pouvoir sur la sphère gestionnaire qui manque de légitimité, en particulier dans cette situation. Ce « rééquilibrage des forces » permet aux médecins et aux infirmiers de se reconnaître davantage dans cette forme d'organisation.

- 33 Le principe hologrammatique est ici vérifié. Les soignants sont membres d'une organisation dont ils influencent les valeurs (vers plus d'autonomie, de confiance, etc.) et cette nouvelle organisation transforme les soignants par les nouvelles pratiques, les nouveaux process de travail, les nouveaux protocoles qu'elle diffuse.

« Les gens de l'ARS ne sont pas sur le terrain, ils ne savent pas ce dont on a vraiment besoin, ils ont eu raison de nous laisser faire, de nous faire confiance. »

Encadrement, sphère paramédicale, CHU B

« On avait un management sans manager, on s'est mis en ordre de marche, avec des instructions qui pouvaient changer plusieurs fois dans la journée et tout ça n'a posé aucun problème, il y avait vraiment un engouement à ce moment-là, une volonté d'avancer et une liberté laissée pour le faire. » Personnel, sphère médicale, CHU D

- 34 Cette période allant de la mi-mars à juin 2020 montre que le contexte de crise pousse les acteurs à adopter une pensée complexe permettant une auto-éco-ré-organisation positive. Cependant, avant et après cette courte période de deux mois, les résultats montrent que les principes de la pensée complexe sont nettement moins pris en considération.

3.3. Penser et agir de façon analytique en début de crise, mais également pour organiser le retour à la normale à la fin de la première vague

- 35 Avant et après la courte période allant de mi-mars à juin 2020, les professionnels ont suivi les règles préalablement définies en matière de gestion de crise. D'abord sidérés, chacun a tenté, dès février 2020, d'assurer ses missions compte tenu de la doctrine définie pour faire face à cette situation sanitaire exceptionnelle (ministère des Solidarités et de la santé, 2019). C'est donc une pensée analytique qui s'est d'abord imposée avant de laisser place à la pensée complexe exposée au cours du point précédent. Mais ensuite, lorsque le virus a laissé un peu de répit aux équipes, c'est bien le retour à la normale qui s'est imposé, et ce dès juin 2020, comme si la pandémie était définitivement derrière nous. Les résultats qui témoignent de ces deux moments sont présentés successivement selon les trois principes : récursion (3.3.1), dialogique (3.3.2) et hologrammatique (3.3.3).

3.3.1 Une récursion aux résultats mitigés

- 36 Au début de la crise, les professionnels essaient de se référer au « Guide d'aide à la gestion des tensions hospitalières et des situations sanitaires exceptionnelles » (ministère des Solidarités et de la santé, 2019). Ce manuel invite notamment chaque établissement à préparer et à mettre en œuvre le cas échéant son propre « Plan Blanc », autrement dit les réponses graduées, adaptées et spécifiques à une menace telle que celle de la pandémie de nouveau coronavirus. Ces outils de gestion sont censés assurer une récursivité suffisamment robuste pour entraîner les établissements dans une boucle vertueuse d'autorégulation. Les entretiens montrent que la réalité est bien différente, car précisément, aucune procédure ne peut prévoir la singularité de toute situation et anticiper toute forme d'incertitude. La surcharge (Morin, 2016) fait par conséquent vite son apparition : manque de lits en services de soins critiques pour assurer la prise en soin des malades de la Covid-19, manque de personnels qualifiés pour intervenir au sein de ce type de services, manque de matériels de protection

individuelle (EPI), manque de certains produits, etc. Le *double-bind* est également présent : déprogrammer l'ensemble des soins et des actes jugés non urgents tout en incitant les patients à venir à l'hôpital lorsque cela le nécessite afin d'éviter les pertes de chances, exercer en réanimation alors que les personnes manquent de formation, continuer de travailler tout en ayant peur de contaminer ses proches, etc. Face à ces nombreuses difficultés, la tutelle prend conscience de l'impuissance des règles établies et du pilotage très vertical de la crise. La pensée analytique est abandonnée au profit de la pensée complexe décrite dans la partie précédente. Mais dès le début de l'été 2020, le retour à la normale est organisé et la pensée analytique fait son retour.

37 La deuxième vague arrive à l'automne 2020 et à ce stade, les méthodes de travail évoluent grâce aux leçons tirées de la première vague. Par exemple, les procédures de prise en charge thérapeutiques sont formalisées, saisies et capitalisées dans le système d'information, puis diffusées ; ou encore, les heures de travail sont modifiées afin de proposer des roulements moins fatigants pour les professionnels. Différentes pratiques jugées fructueuses lors de la première vague sont réactivées, comme la coopération avec les établissements privés pour assurer l'accueil des patients stabilisés, ou encore la séparation des patients malades de la Covid de ceux qui ne le sont pas.

38 Malgré tout, cette deuxième vague crée la surprise alors que la première aurait dû préparer les acteurs à cette situation. Les personnes interrogées parlent des Plans Blancs inchangés, inadaptés à la situation.

« Nos Plans Blancs étaient dimensionnés pour prendre en charge des crises qui étaient relativement brèves et avec 40 ou peut-être 50 patients qui arrivaient d'un coup, alors que là, ça a été en quelques jours beaucoup plus que 40 ou 50 ; donc c'est la fameuse incertitude dont on parle toujours, on l'a fait exploser le Plan Blanc, il était sous-dimensionné par rapport à ce dont on avait besoin sur cette deuxième vague. » Direction, sphère gestionnaire, CHU C

39 Les médecins manifestent leur inquiétude, car ils redoutent de voir à nouveau la santé des patients se dégrader en raison du report des soins, finalement inévitable une nouvelle fois. La région Auvergne Rhône-Alpes est touchée très tôt par rapport aux autres régions et ne bénéficie d'aucun répit. La lassitude se fait sentir, ce qui se manifeste par la contestation des Plans Blancs, ou encore des systèmes d'information qui n'ont pas su évoluer et qui font perdre du temps inutilement aux professionnels faute d'interopérabilité. Mais ce qui inquiète le plus les professionnels, c'est la surcharge de travail due à trois facteurs :

- le « rattrapage » du retard pris en raison des déprogrammations lors de la première vague ;
- l'arrivée de nombreux patients atteints de la Covid ou d'autres pathologies puisque l'objectif du retour à la normale est bien l'accueil de tous les patients ;
- l'absentéisme croissant des professionnels malades ou épuisés ;
- et enfin, l'absence de renfort de personnel médical et paramédical compte tenu du retour à la normale.

40 La surcharge est encore bien présente, ce qui aggrave l'épuisement des équipes et entraîne stress et perte de motivation.

« On a mis les équipes à genou, parce qu'à la sortie de la première vague il fallait rattraper le retard pris avec les déprogrammations et en même temps, on voulait permettre aux professionnels de prendre leurs vacances parce qu'ils avaient été très fatigués par cette première vague, donc c'est une période pendant laquelle on a eu beaucoup d'activité avec peu de personnel ; et en septembre, on a cette deuxième vague qui met les professionnels vraiment à genou, car il y a toujours des

malades non Covid dont il faudrait s'occuper malgré l'épuisement, c'est très difficile. » Direction, sphère paramédicale, CHU B

- 41 Le *double-bind* fait inévitablement son retour, car il faut à nouveau déprogrammer les interventions ou les consultations jugées non urgentes, avec les mêmes craintes que celles observées quelques mois plus tôt ; mobiliser du personnel peu formé auprès des malades de la Covid, tout en faisant le maximum pour garantir la qualité des soins, etc.

3.3.2 La dialogique ignorée

- 42 Au début de la crise, la situation inédite déclenche des prises de décisions très centralisées qui ignorent de fait la dialogique Centralisation / Décentralisation et la dialogique Culture gestionnaire / Culture soignante, avec un résultat mitigé. Par exemple, dès le 13 mars, tous les hôpitaux, comme toutes entreprises et organisations du pays, sont appelés par le gouvernement à généraliser le travail à distance. Le déploiement du télétravail est un succès technique, mais il entraîne sentiment d'isolement et perte de sens du travail pour certains professionnels dont la présence n'est pas indispensable auprès des patients. Également, l'État assure les approvisionnements de certains produits et matériels sensibles, même si la qualité de cette mission est remise en question. Au niveau des régions, le pouvoir de décision pour l'ensemble des établissements est centralisé auprès de l'ARS qui exige des CHU la mise en œuvre de toutes les décisions gouvernementales même si ces dernières semblent parfois peu adaptées au contexte local, notamment en termes de refus des malades non atteints de la Covid-19.

« Nous avons été excessifs au regard de ce qu'il se passait ailleurs, où la situation était catastrophique ; on a beaucoup trop fermé et on n'a probablement pas assez joué sur la flexibilité et l'adaptation des décisions par rapport aux types de structures, aux types de spécialités etc., c'est resté très centralisé. »
Encadrement, sphère médicale, CHU D

- 43 Au niveau des CHU, la prise de décision est centralisée auprès de la cellule de crise et la direction. Les cadres jouent leur rôle de coordonnateurs en démultipliant les décisions à leur tour auprès de leurs équipes, et également en remontant les informations et les demandes auprès de la cellule de crise. Ces allers-retours permettent d'ajuster les décisions d'une manière jugée globalement adéquate, même si la distance hiérarchique entre la cellule de crise et les équipes ne facilite pas toujours la communication, et même si la centralisation du pouvoir est parfois contestée par des professionnels qui ne participent pas aux décisions.
- 44 Après la parenthèse propice à la pensée complexe, allant de la mi-mars à juin 2020, le retour à la normale est organisé avec un retour de la centralisation au détriment de la décentralisation, et la domination de la culture gestionnaire, au détriment de la culture soignante. Cette centralisation n'est pas remise en question en tant que telle, car elle permet de retrouver une certaine forme de stabilité : le ministère responsable de la santé prend des décisions pour tous les établissements, par exemple s'agissant de la formation aux soins de base en réanimation ; l'ARS reprend son rôle et centralise une grande partie des prises de décisions au plan régional ; au sein des CHU, la cellule de crise centralise les prises des décisions politiques, avec un fonctionnement choisi en fonction du bilan tiré de la première vague. L'encadrement soignant centralise quant à lui les remarques des personnels et les transmet à la direction, ce qui apparaît positif pour tous.

- 45 En revanche, la lourdeur inhérente à la centralisation est dénoncée d'autant plus vivement que les professionnels viennent de vivre une période exemptée de cette dérive.

« Les décisions sont tellement lourdes, même signer un bon de commande pour un appareil c'est difficile, il y a des choses à mettre en place en termes d'organisation du travail, car ce n'est pas parce que la direction a dit oui que ça suit super bien et super vite. » Encadrement, sphère médicale, CHU A

- 46 Ce qui semble être le plus difficile à accepter, est la quasi-disparition de la dialogique Culture soignante/Culture gestionnaire. Certaines décisions prises par la sphère gestionnaire ne sont pas toujours aisément comprises et acceptées par les professionnels de terrain, qu'ils soient médecins ou paramédicaux. Il est en effet difficile pour les équipes de comprendre pourquoi l'adaptation à la situation se fait dans l'urgence alors que les enseignements tirés de première vague auraient dû préparer les équipes à cette situation. Il est encore plus difficile de faire accepter des ratios patients / soignants identiques à ceux observés avant la pandémie, en dépit de cette deuxième vague.

« Pour tenir pendant cette deuxième vague, on est parti sur des ratios infirmiers et aides-soignants par lit important, mais qui sont compliqués à tenir dans la durée ; ce ne sont plus les soignants qui décident de leurs besoins, alors lorsqu'il va falloir évoluer, je pense que les soignants auront l'impression de retrouver les situations d'avant la crise et ça, ça va être compliqué à expliquer. » Direction, sphère gestionnaire, CHU C

3.3.3 Un principe hologrammatique négligé

- 47 Dès le 11 mars 2020, le gouvernement interdit les visites en Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et en unités de soins de longue durée (USLD). Les médecins et les paramédicaux contestent avec vigueur cette règle dans laquelle ils ne reconnaissent ni leurs pratiques habituelles ni leur éthique. Les personnes interrogées pointent également les déprogrammations et le risque de réaliser des soins inappropriés, faute de compétences, comme un obstacle majeur au principe hologrammatique.

« On avait des personnes qui n'avaient jamais fait de réanimation et qui me disaient 'je ne sais pas faire, on ne va pas y arriver' et moi je leur disais 'on fait au mieux pour en sauver au maximum, ça ne va peut-être pas être optimal, ce ne sera pas des soins d'aussi bonne qualité que dans une réa, mais on va faire au mieux.' » Encadrement, sphère paramédicale, CHU C

- 48 La question des EPI a également percuté violemment le principe hologrammatique. Les professionnels ont appris durant leurs études les principes de base du respect de l'hygiène, ces principes font l'objet de procédures et de protocoles stricts au sein des établissements. Et pourtant, avec l'apparition de la pandémie, les protocoles sont enfreints chaque jour faute d'ÉPI, et cela dans un contexte de déni de la part du gouvernement. Pour mieux se « reconnaître » dans l'organisation hospitalière qui leur ressemble de moins en moins, les professionnels tentent d'infléchir les pratiques :

« On a essayé de ne pas avoir la même communication que les pouvoirs publics, on ne voulait pas dire que les masques ne servaient à rien parce qu'on savait que c'était faux ; on a eu des discussions autour de la prise de risque, et on a rassuré beaucoup les gens autour de cette notion de prise de risque, car la prise de risque était modérée. » Encadrement, sphère médicale, CHU D

- 49 Après la brève période de deux mois durant laquelle la pensée complexe semble de mise, la pensée analytique est réactivée, l'organisation reprend globalement sa forme initiale. En octobre 2020, on retrouve les règles qui définissent les rôles de chacun et qui orientent les pratiques. Certains paramédicaux sont en partie soulagés par le retour de ce système, mais nombre de médecins et de cadres de santé ne se reconnaissent plus dans cette organisation qui les corsette depuis trop longtemps et qui nie leur expertise sans laquelle pourtant l'hôpital n'existerait pas.

« Entre les deux vagues on a eu l'impression d'avoir une reprise en main ; lors de la première vague, tous les freins, les contraintes budgétaires avaient sauté, donc on avait une grande autonomie et un peu plus de moyens que d'habitude ; mais maintenant, on a vraiment l'impression qu'il y a une reprise de contrôle par la direction [...] c'est plus difficile. » Encadrement, sphère paramédicale, CHU A

- 50 Les médecins retrouvent les contraintes présentes avant la pandémie, auxquelles s'ajoutent celles liées à la Covid-19, ce qui reflète la surcharge propre aux crises. Un des principaux marqueurs du *double-bind* fait son retour : les déprogrammations sont à nouveau à l'ordre du jour alors que la volonté de ne plus recourir à ce procédé avait été pourtant formulée. La perte de chance est avérée pour les patients les plus fragiles et naturellement, cette organisation hospitalière ne reflète pas la raison d'être des médecins, ni leur singularité.

« A part les infectiologues, personne ne sait prendre en charge le Sida, alors le Sida dans d'autres services c'est une perte de chance pour le patient, c'est clair ; il n'y a pas assez de lits pour les patients qui ne sont pas Covid, donc on a créé une nouvelle unité de médecine polyvalente, mais elle est gérée par des médecins et des chirurgiens qui n'ont jamais fait de médecine, hormis lorsqu'ils étaient externes, c'est vraiment une perte de chance pour les patients ; je pense que les patients sont moins bien pris en charge que s'ils avaient été dans un service conventionnel, donc il y a du dommage collatéral, moins qu'à la première vague, parce qu'on arrive à garder une petite activité, mais il y a quand même du dommage collatéral. » Personnel, sphère médicale, CHU B

- 51 Ces résultats présentés, la discussion qui suit donne des pistes de réflexion pour penser la gestion des crises, *a fortiori* leur issue.

04. Discussion des résultats : Statu quo, destruction ou transformation fructueuse des hôpitaux, quelle issue après la *krisis* ?

- 52 La discussion revient sur le mouvement de balancier qui ressort des résultats (4.1) et s'interroger sur la méthode à suivre pour assurer une sortie de crise positive tant pour les patients que les professionnels et l'organisation hospitalière dans son ensemble (4.2).

4.1 Un mouvement de balancier qui va et vient entre une pensée analytique et une pensée complexe

- 53 Un mouvement de balancier conduit les professionnels à mobiliser d'abord une pensée analytique afin de garantir la mise en œuvre des procédures de gestion de crise (entre février et mi-mars 2020). Mais les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes : les

solutions adoptées avec succès par le passé n'assurent pas le même succès. La surcharge de dysfonctionnements et le *double-bind* devenant trop important, ils bricolent (au sens de Lévi-Strauss - 1990) pour la première fois à l'échelle du CHU, dans son ensemble. Ils trouvent alors plus que des solutions aux problèmes, ils adoptent une véritable pensée complexe. Les règles, les guides de bonnes pratiques ne peuvent pas prévoir l'imprévisible. Malgré cette leçon majeure tirée d'une situation inédite, le balancier repart ensuite en sens inverse. Dès que les contaminations se font plus rares, en mai-juin 2020, le retour à la normale est organisé. Et le raisonnement analytique fait lui aussi son retour.

- 54 En résumé, avec une pensée analytique, les procédures inadaptées, le manque d'équipements et de professionnels compétents en réanimation, le manque de décentralisation et d'autonomie des professionnels de terrain (auto-organisation), au contact des malades, etc. génèrent une surcharge de dysfonctionnements et un phénomène de *double-bind* au détriment des professionnels, des patients malades de la Covid-19 et du public en général (éco-organisation). Ces difficultés se manifestent par des pertes de chances, des risques d'infections nosocomiales, l'épuisement professionnel, etc. qui s'autoentretiennent et s'entre-alimentent dans une boucle plus négative que positive (réorganisation). Avec une PC, le constat est inversé : la décentralisation des décisions et le bricolage permettent de trouver les solutions adéquates compte tenu du contexte inédit de la crise (auto-organisation). Ce qui permet de réduire surcharge et *double-bind* au bénéfice des professionnels, des malades de la Covid-19 et du public en général (éco-organisation). Finalement, les médecins et les soignants trouvent du sens à leur travail comme cela n'était pas arrivé depuis longtemps, car on leur fait confiance et on le leur prouve en leur laissant l'autonomie nécessaire à l'organisation qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Les « bonnes pratiques » s'autoentretiennent et s'entre-alimentent dans une boucle plus positive que négative pour le système de santé (réorganisation).
- 55 Ce mouvement de balancier observé entre pensée analytique et pensée complexe est-il synonyme de progrès pour les hôpitaux ? Le point suivant donne des pistes de réponses.

4.2 Une sortie de crise synonyme de progrès et d'amélioration ?

- 56 La crise de la Covid-19 met en lumière autant qu'elle aggrave les difficultés rencontrées par les professionnels du secteur de la santé, les patients et leurs proches. Malgré ce sombre tableau, dysfonctionnements et injonctions contradictoires (surcharge et *double-bind*) ont débouché, au début de l'année 2020, sur des adaptations astucieuses et des solutions innovantes ; « la situation de crise, par ces incertitudes et aléas, de par la mobilité des forces et des formes en présence, de par la multiplication des alternatives, crée des conditions favorables au déploiement des stratégies audacieuses et inventives [...]. » (Morin, 2016, p.55). Cette voie peut être poursuivie et conduire vers des projets ambitieux. Mais ce ne sera pas automatiquement le cas parce que « toutes ces forces, ces processus, ces phénomènes extrêmement riches s'entre-influent et s'entre-détruisent dans le désordre. » (Morin, 2016, p.54). Pour éviter cette destruction, Morin invite à repousser la simplification des problèmes au profit de la reconnaissance de la complexité : complexité du système hospitalier, complexité du système de santé dans lequel les hôpitaux évoluent, etc.

57 Mais comment considérer la complexité tant sur le plan opérationnel que dans la conduite de projets stratégiques ? La *crisologie* de Morin (2016) propose une méthode en deux points qu'il est possible de contextualiser à l'hôpital :

- mobiliser une méthode d'observation clinique sous-tendue par une déontologie. Cette méthode pourrait démarrer avec les retours d'expérience exigés par le *Guide de gestion des tensions hospitalières et des situations sanitaires exceptionnelles* (ministère des Solidarités et de la Santé, 2019). Le retour d'expérience favorise la dialogique en prenant en considération la parole de tous les acteurs concernés par la crise : professionnels, patients, familles, fournisseurs, etc. Le retour d'expérience valorise tous les points de vue, chacun d'eux étant un des fils de la trame. Mais cette trame – la complexité (du latin *complexus* : ce qui est tissé ensemble) – est à la fois plus et moins que la somme des fils qui la composent. L'analogie avec l'hôpital est aisée : un établissement hospitalier est bien davantage qu'une liste de patients et de professionnels, davantage qu'une pile de fiches de postes et de dossiers de soins, qu'un inventaire de brancards et de médicaments. L'hôpital est un foisonnement de liens, d'interactions et de boucles de *feed-back* à l'origine de soins et parfois d'innovations médicales, de bientraitance ou de maltraitance, etc. La déontologie devant sous-tendre le retour d'expérience appelle la collaboration (du latin *con laborare* : travailler avec) et l'éthique de discussion (Habermas, 1992), au détriment de la simple participation (du latin *participatio* : partage) basée sur la consultation.
- relier la méthode d'observation à une théorie portant en elle les principes de l'auto-éco-ré-organisation. Parmi les théories qui embrassent ces principes, il faut souligner la pertinence de la théorie des organisations à haute fiabilité (Roberts, 1990 ; Weick et Sutcliffe, 2007) dans un contexte de crise. Mais l'apprentissage organisationnel selon Chris Argyris (2003) ou le management des connaissances selon Nonaka (1994) pourraient également être cités. Quelle que soit la théorie adoptée, le plus important demeure l'aptitude des décideurs à sortir d'une lecture simplificatrice des phénomènes. « Le but de la méthode, ici, est d'aider à penser par soi-même pour répondre au défi de la complexité des problèmes » (Morin, 1986, p.27). Apprendre à apprendre (avec méthode) est le meilleur moyen pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. C'est en particulier stratégique pour les organisations : « le meilleur moyen pour une entreprise de contrôler et de gérer son environnement est de devenir experte dans l'art d'apprendre et capable de s'adapter rapidement » (Argyris, 2003, p.19). Il s'agit ainsi de considérer l'organisation non pas seulement comme le lieu où l'on cherche à améliorer le processus de production notamment par la réduction des coûts (dans la logique taylorienne), mais surtout le lieu où l'on cherche à améliorer le processus de décision (Le Moigne, 1999, p.83).

05. Conclusion

58 Cet article a comme objectif de s'interroger sur la pertinence de la mobilisation de la PC lors de situations de forte incertitude, comme cela a été le cas lors de l'apparition de la pandémie de Covid-19, en 2020. Les principes de la PC et les propositions de la Crisologie (Morin, 2016) donnent des pistes de réponses pouvant être résumées de la manière suivante : l'hôpital ne se réduit pas à des relations linéaires de causes à effets ; et dans un environnement incertain, il ne peut pas produire les résultats prévus par des règles préalablement établies. Si au cours du premier semestre 2020, les décisions et actions mises en œuvre pour faire face à la pandémie semblent conduire les hôpitaux vers une transformation positive, ce n'est plus le cas depuis le second semestre 2020,

cette période étant marquée par la volonté politique du retour à la situation précédant la crise. C'est peut-être là l'obstacle majeur au changement, l'illusion que nous avons retrouvé la situation d'avant crise et que cette pandémie n'était qu'un accident improbable.

- 59 Les travaux d'Edgar Morin montrent bien que l'incertitude est le produit d'un système complexe. La pandémie de Covid-19 recule mais ses conséquences pèsent sur le fonctionnement des hôpitaux et renforcent les tensions, en particulier la carence en personnels médicaux et paramédicaux. Quelles que soient l'ampleur et la nature des changements opérés au sein des hôpitaux à l'issue de cette *krisis*, leur succès ne repose finalement que sur les principes d'auto-éco-ré-organisation que les individus auront l'énergie (ou non) de mobiliser pour réguler les dysfonctionnements à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, Chris (2003). *Savoir pour agir*, Paris, Dunod, 336 pages

Avenier, Marie-Josée et Marie-Laure Gavard-Perret (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, dans Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, et Alain Joliber, A. (sous la direction de), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Paris, Pearson Education France, pp. 11-62.

Avenier, Marie-Josée (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant, *Gestion 2000*, n°5, p. 13-44.

Avenier, Marie-Josée (2008). La pensée complexe pour relever les défis du management stratégique d'entreprises ? Retours d'expérience, Réseau Intelligence de la complexité, <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/0805avenier.pdf>

Avenier, Marie-Josée (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, vol. 3, n°43, pp. 372-391.

Bertezenne, Sandra et Vallat, David (2021). Du praticien réflexif au praticien complexe ?. *Revue Française de Gestion*, vol. 47, n°297, pp.81-97.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.

Habermas, Jürgen (1992). *De l'éthique de la discussion*, Paris, Les éditions du Cerf.

Hlady Rispal, Martine (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Paris, De Boeck, 250 pages.

Journé Benoît, Raulet-Croset Nathalie (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude, *M@n@gement*, 1 (11), 27-55.

Journé, Benoît, Grimand, Amaury, Garreau, Lionel (2012). Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités, *Revue française de gestion*, vol. 223, n°4, 15-25.

Le Moigne, Jean-Louis (1999). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod, 192 pages.

- Le Moigne, Jean-Louis (2021). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, 128 pages
- Lévi-Strauss, Claude (1990). *La pensée sauvage*, Paris, Pocket, 347 pages.
- Martinet, Alain-Charles (2006). Stratégie et pensée complexe, *Revue française de gestion*, vol.1, n° 160, pp. 31-45.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (2007). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck, 480 pages.
- Ministère des Solidarités et de la santé (2019). Guide des tensions hospitalières et des situations sanitaires exceptionnelles, 219 pages
- Morin, Edgar (1977). *La Méthode, Tome 1- La Nature de la nature*. Paris, Le Seuil, 416 pages
- Morin, Edgar (1980). *La Méthode, Tome 2 - La vie de la vie*. Paris, Le Seuil, 480 pages
- Morin, Edgar (1986). *La Méthode, Tome 3 - La connaissance de la connaissance*, Paris, Le Seuil, 256 pages
- Morin, Edgar (2004). *La Méthode, Tome 6 - L'éthique*, Paris, Le Seuil, 288 pages
- Morin, Edgar (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Le Seuil, 160 pages
- Morin, Edgar (2016). *Pour une crisologie*, Paris, Éditions de l'Herne, 72 pages
- Morin, Edgar et Jean-Louis Le Moigne (1999). *L'intelligence de la complexité*, Paris, L'Harmattan, 332 pages
- Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol., n°5, pp.14-37.
- Roberts, Karene H. (1990). Managing High Reliability Organizations, *California Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 101-113.
- Weick, Karl. E. et Kathleen Sutcliffe (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, San Francisco, Jossey-Bass, 194 pages
- Yin, Robert K. (2017). *Case Study Research and Applications*, London, Sage, 352 pages.

NOTES

1. Programme COPING : retenu par le ministère de la Santé et des Solidarités en avril 2020 dans le cadre d'un l'appel à projets lié au Covid-19. Il est porté par les Hospices Civils de Lyon (HCL – CHU de Lyon) et est réalisé avec la collaboration de Sciences Po Lyon, l'Université Lyon 3 et le Conservatoire National des Arts et Métiers. Il concerne les quatre CHU de la région Auvergne-Rhône-Alpes et c'est à ce titre qu'il est également réalisé avec le concours des CHU de Grenoble, Saint-Etienne et Clermont-Ferrand.

RÉSUMÉS

Malgré sa large diffusion en France et dans le monde, en particulier depuis le début de la crise sanitaire, la pensée complexe (PC) définie par Edgar Morin demeure peu utilisée pour comprendre le fonctionnement des organisations. C'est pourquoi cet article interroge la pertinence de l'utilisation de la PC dans un contexte de forte incertitude, en particulier l'apparition de la pandémie de Covid-19, en France en 2020. Une recherche exploratoire qualitative conduite auprès de quatre hôpitaux montre une adéquation forte entre les pratiques professionnelles et les principes de la PC lors de la première vague du virus, suivie d'une inadéquation flagrante à partir de la deuxième vague. La discussion montre l'intérêt de la PC pour les sciences de gestion, mais également pour les managers à qui elle offre un cadre épistémologique propice à l'appréhension de l'incertitude. L'opérationnalisation de la PC suggère une gestion de crise non plus seulement réalisée à partir de règles préalablement définies, mais enrichie d'une vision constructiviste dans un objectif de transformation positive des organisations hospitalières, traversées de tensions multiples qui dépassent désormais le seul cadre de la crise de la Covid-19.

Despite its widespread use in France and around the world, particularly since the beginning of the health crisis, complex thinking (CT) as defined by Edgar Morin, remains poorly operationalized. This article therefore questions the relevance of CT in a context of high uncertainty such as the emergence of Covid-19 in 2020, in France. A qualitative exploratory study conducted within four hospitals shows a strong fit between professional practices and CT principles during the first wave of the virus, followed by a blatant mismatch from the second wave onwards. The discussion highlights the interest of CT for management sciences, but also for managers to whom it offers an epistemological framework to the apprehension of uncertainty. The operationalization of CT suggests a crisis management no longer based solely on pre-defined rules, but enriched with a constructivist vision aimed at positively transforming hospital organizations, which are now facing multiple tensions that go beyond the framework of the Covid-19 crisis alone.

INDEX

Keywords : Complex Thought, crisis, epistemology, sanitary crisis, hospital

Mots-clés : Pensée complexe, krisis, épistémologie, crise sanitaire, hôpital

AUTEURS

SANDRA BERTEZENE

Professeur titulaire de la chaire de Gestion des services de santé, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), LIRSA (EA4603), Paris, France, sandra.bertezene@lecnam.net

DAVID VALLAT

Professeur, Sciences Po Lyon, Laboratoire Magellan (EA3713), iaelyon School of management, France, david.vallat@sciencespo-lyon.fr

PHILIPPE MICHEL

Professeur des universités, Université Claude Bernard Lyon 1, Faculté de Médecine Lyon Est,
laboratoire HESPER (EA7425), Directeur Qualité, Usagers et Santé Populationnelle, Hospices Civils
de Lyon (CHU de Lyon), France, philippe.michel@chu-lyon.fr

Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme

Managing Persons in Complexity: A Paradigm Shift

Marie-Noëlle Albert et Nadia Lazzari Dodeler

01. Introduction

- 1 Les organisations ne devraient pas oublier que chacune d'entre elles, ne sont pas composées de personnel, ni de ressources humaines, mais véritablement de personnes complexes qui interagissent dans un environnement complexe. On pourrait se dire, tout ceci n'est que sémantique. En fait, il s'agit de bien plus que cela. Il s'agit vraiment d'un changement de paradigme. Un paradigme à la fois humaniste et réaliste quant à la complexité des humains qui nous entourent. En effet, le vocable « gestion des ressources humaines » peut être ressenti comme une objectivation de la personne où l'humain peut être relégué à un objet. De plus, la GRH est souvent comprise de manière instrumentale.
- 2 L'utilisation du mot " personne " permet de prendre en compte la richesse de sens que recèle ce mot (Mele, 2012; Albert & Perouma, 2017, Albert *et al.*, 2022). Ce mot vient du grec *πρόσωπον*, *prósôpon*. À l'origine, *prósôpon* (Housset, 2007) signifiait l'avant d'un objet (comme la proue d'un navire), la face ou le visage. Puis le sens s'est étendu pour englober le masque porté par un acteur, puis est devenu synonyme de la personne sociale. Ainsi, *prósôpon* signifie un visage, une chose, un individu en chair et en os, ou un individu concret qui joue un rôle (Housset, 2007). C'est ce que les autres voient du moi et de son identité. Le latin avec *persona* est passé du masque au personnage et du personnage au porteur d'une parole (Housset, 2007). Cet être à la fois ancré dans l'intériorité, et dans son image aux autres - fait de cette personne un être unique. Ainsi, une personne est à la fois unique et multiforme, différente des autres et partageant des caractéristiques avec les autres.

- 3 Une personne n'est pas un objet que l'on peut diviser et regarder (Mounier, 1949). Une personne est donc un être unique qui ne peut être réduit à une catégorie et compris uniquement de manière individualiste. Par conséquent, une personne ne peut être comprise en observant une seule facette, et même s'il peut sembler difficile de les saisir toutes, les chercheurs et les spécialistes devraient garder en tête la composition multidimensionnelle d'une personne. Le personnalisme s'appuie sur cette notion de personne, tout en la développant. Même si le personnalisme est un courant hétérogène, les personnalistes s'accordent sur l'unicité et la dignité d'une personne (Mele, 2009; Murcio & Scalzo, 2021), la croyance dans un ordre légal et moral commun à tous les êtres humains et toutes les cultures, et l'importance des relations interpersonnelles (Vervliet, 2020). Ainsi, une personne est à la fois un être autonome, qui ne peut être vu comme une abstraction, ou comme juste un élément d'un collectif (comme un employé par exemple), tout en étant relié aux autres et pas seulement par des contrats sociaux (Melé, 2009; Albert *et al.* 2022, Albert & Lazzari Dodeler, 2022). Même si le personnalisme est souvent associé au christianisme, Vervliet (2020) montre qu'il partage des préoccupations communes avec la philosophie africaine de l'Ubuntu et au personnalisme musulman. Selon Koulayan (2008, p. 12), « L'Ubuntu (terme zoulou et xhosa composé du préfixe abstrait *ubu* et de la racine lexicale *ntu*, personne humaine) synthétise l'aphorisme traditionnel « *Umuntu ngumuntu ngabantu* » que l'on peut traduire ainsi : une personne est une personne à travers les autres personnes ». La complémentarité de *umuntu* (personne) et *aluntu* (communauté) est démontrée par la racine commune des mots (Vervliet, 2020). Frimousse (2021) fait des liens entre ce concept et l'*açaba* présent au Maghreb. Tandis que Lahbabi (1964) développe un personnalisme musulman : le *Shakçânyya*. La personne (*shakhç*) a à la fois une part physique, extérieure et une autre intérieure. Cette personne est autonome et interdépendante. Il s'agit d'un moi communautaire. Ainsi, selon Vervliet (2020), l'Ubuntu africain, le personnalisme européen et le *Shakçânyya* musulman, même s'ils sont issus de civilisations différentes, partagent la dignité de la personne humaine et la complémentarité entre cette personne et la communauté. Cette notion de personne que nous voulons mettre de l'avant au sein des organisations n'est pas liée à une culture donnée. Mais peut donc se retrouver, quel que soit le contexte culturel.
- 4 Ainsi l'objectif de cet article est de montrer en quoi d'un point de vue opérationnel, il serait différent (de ce qui est réalisé dans la plupart des organisations) d'appréhender les humains en tant que personnes, via le paradigme de la complexité.
- 5 Dans un premier temps, nous expliquerons pourquoi il faudrait nous focaliser non plus sur des ressources ou du capital humain, mais bien sur des personnes. Par la suite, nous ajouterons des éléments du paradigme de la complexité qui sont à la fois cohérents et enrichissants par rapport à la notion de personne. Enfin, nous verrons, quelques exemples d'effets de ces concepts dans la vie quotidienne des organisations, et des changements en lien avec les cadres théoriques.

02. Les personnes dans les organisations

- 6 La GRH permet de gérer les employés, et en ce sens, les gestionnaires et les employés sont considérés comme des catégories. Cette conception de la ressource néglige les différentes facettes de l'être humain (Fortier & Albert, 2015). Tandis que le capital humain, « constitué de compétences, savoirs, qualifications ou d'autres capacités qu'un

individu possède à des fins productives est indispensable pour la survie d'une organisation » (Mignenan, 2021, p. 112). Ainsi, concevoir les humains au travail ne les réduit pas à une (ou quelques) composante de leur identité, ni juste à un élément d'un collectif, mais ensemble elles peuvent créer ce collectif; les concevoir en tant que personnes, signifie d'assumer la volonté de ne pas être dans la réduction, même si cela est plus complexe à appréhender. Ces personnes sont toutes semblables, dissemblables, uniques et composées de très nombreuses facettes. De ce fait, une " communauté de personnes " met l'accent à la fois sur les individus et sur le tout (Melé, 2012). En effet, l'individualisme est une belle idée, car il produit des incitations (basées sur les reconnaissances individuelles, qu'elles soient monétaires ou non), promeut le leadership et favorise le développement (Mintzberg, 2009). Cependant, les personnes sont aussi des animaux sociaux et ont besoin d'un ciment social pour les unir dans leur propre intérêt (Mintzberg, 2009). Une communauté implique de prendre soin de son travail, de ses collègues et de sa place dans le monde, les personnes partagent des objectifs et des biens communs appartenant à la communauté tout en conservant leur sens de l'individualité (Mintzberg, 2009, Melé, 2012).

- 7 Ainsi, les organisations peuvent être considérées comme un continuum entre une association d'individus et une communauté de personnes, même si ces deux notions pourraient être utilisées de manière interchangeable dans le langage courant (Naughton, 2015). Si l'on considère l'organisation comme une association d'individus, on la considère comme un agrégat d'individus qui sont surtout motivés par leurs propres objectifs et calculs, et liés par des contrats. Ce point de vue n'utilise que des conceptions humaines utilitaristes et juridiques. C'est ce que l'on pourrait voir avec une gestion des ressources humaines, où l'on cherche à optimiser la force de travail, même si l'on peut mettre en place des politiques de reconnaissance, et autres instruments apparemment humains, mais qui n'ont que pour objectif l'amélioration de la performance ou l'accroissement du capital humain.
- 8 Avec une communauté de personnes, on passe d'un « moi » à un « nous » (Naughton, 2015). Les organisations en tant que communautés s'efforcent de stimuler le bien de chaque personne qui en est membre (Tablan, 2014). Fournir un environnement de travail sûr, exempt de harcèlement, d'intimidation et de discrimination est nécessaire, mais pas suffisant pour une véritable communauté. Les travailleurs et les gestionnaires devraient plutôt essayer, dans le cadre de leurs efforts communs, de construire des relations humaines authentiques qui transcendent les limites de leur contrat employé employeur. Une communauté de personnes est une communauté collaborative dans laquelle les personnes se respectent et sont ouvertes d'esprit les unes envers les autres, et implique de reconnaître l'organisation comme une entité réelle composée de personnes libres et autonomes. Ces dernières forment un tout, fondé sur des objectifs communs, des interconnexions, des interdépendances, des loyautés et même des engagements moraux (Melé & Gonzalez Canton, 2014). Une même personne peut appartenir à plusieurs communautés au sein de la même organisation et à des communautés avec des parties prenantes, d'autres alliant sphère privée et professionnelle (par exemple via des activités physiques). Dans les organisations, considérer les personnes qui travaillent non pas comme des individus liés par des contrats (Naughton, 2015), mais comme des personnes susceptibles d'établir des communautés, ne sont pas que des mots. Cela signifie que nous reconnaissons chacune des personnes comme un être humain. Nous devons prendre le temps de connaître

chacune des personnes et d'avoir des interactions sincères. Ces relations ne signifient pas que les personnes doivent être amies les unes avec les autres. Il s'agit de développer une culture d'ouverture à l'autre. Ainsi, les personnes se sentent reconnues et peuvent communiquer facilement avec les autres. Habituellement, les gestionnaires veulent que leurs employés soient mobilisés, qu'ils forment une équipe, mais il arrive que ces gestionnaires ne veuillent pas être dans cette ouverture à l'autre et le partage (nécessaire à la création de communautés) avec les employés de leurs équipes. Sans le développement de communs, de communautés, et de reconnaissance des personnes, ils ne pourront réellement mobiliser leurs équipes (Albert & Pérouma, 2017).

- 9 La gestion des personnes implique également une relation dans laquelle une personne gère une autre personne. Elle va au-delà de la relation traditionnelle gestionnaire employée en mettant en relation deux personnes qui sont uniques et qui partagent un certain nombre d'objectifs. Ces personnes occupent toutes deux des fonctions différentes, interagissent entre elles et avec les autres, mais elles ne cessent jamais d'être des personnes (Fortier & Albert, 2015). Elles partagent la même communauté, ce qui signifie qu'elles ne sont pas seulement impliquées dans des relations mutuelles, mais qu'elles forment un tout, un "nous" (Melé, 2003). Ce "nous" n'implique pas automatiquement que ces personnes soient d'accord entre elles ni qu'elles envisagent naturellement d'atteindre les mêmes objectifs, mais plutôt qu'elles partagent un certain nombre d'éléments communs. Ces communautés sont plurielles au sein des organisations. Dans chaque organisation, il peut y avoir plusieurs communautés, et ces communautés ne sont pas limitées aux frontières organisationnelles, de nombreuses parties prenantes externes peuvent en faire partie (Albert et Lazzari Dodeler, 2022).
- 10 Ainsi, nous pourrions résumer les principes de la notion de « personne » que nous allons mobiliser dans cet article : la dignité de la personne et le respect des autres, les identités multiples des personnes, les aspects extérieurs et intérieurs de la personne, l'importance de la communauté et donc l'autonomie et l'interdépendance de la personne. Cette notion de « personne » illustrée par nos propos met en évidence le fait qu'une personne est un être complexe qui interagit avec d'autres êtres complexes, dans un environnement complexe. Par conséquent, pour comprendre la gestion des personnes, la pensée complexe (Morin, 1986, 1990, 1999, 2001, 2005, 2014, 2015, 2017, 2018, 2021), nous apparaît susceptible d'apporter des éléments pouvant éclairer la gestion des personnes.

03. Gérer des personnes dans la complexité

3.1 Complexité restreinte – complexité généralisée

- 11 Étymologiquement, le mot complexité vient du français « complexité », qui vient du latin *complexus* qui signifie « entrelacé » (Edmonds & Gershenson, 2013). On parle de plus en plus de complexité, en gestion. Morin (2005) propose une différence entre deux types de complexité. Ce qu'il appelle "complexité restreinte" et "complexité généralisée". La complexité restreinte est limitée parce qu'elle se limite aux systèmes qui sont empiriquement complexes, provenant d'une variété de processus avec des relations multiples, interdépendantes et rétroactivement liées. Dans cette perspective, par exemple, Pérez-Valls *et al.* (2019) définissent la complexité comme le degré de différenciation existant dans un système. Hall *et al.* (1967) insistent sur l'importance du

concept de complexité dans les analyses organisationnelles. Ils définissent la complexité comme le degré de segmentation interne - le nombre de "parties" distinctes de l'organisation, tel que reflété par la division du travail, le nombre de niveaux hiérarchiques et la dispersion spatiale de l'organisation. Ils ont proposé des indicateurs pour étudier cette complexité organisationnelle. Ils ont divisé ces onze indicateurs en quatre thèmes : division du travail général, division du travail spécifique, différenciation hiérarchique, dispersion spatiale. Hage *et al.* (1971) utilisent deux mesures de la complexité organisationnelle : le nombre de spécialités professionnelles et le degré d'activité professionnelle. Alors que la complexité verticale fait référence au nombre de niveaux dans une hiérarchie organisationnelle (Schminke, 2002).

- 12 La complexité généralisée concerne nos connaissances en tant qu'êtres humains, individus, personnes et citoyens (Morin, 2005). Ce paradigme généralisé de la complexité est basé sur différents principes (Morin, 1999) que nous allons présenter dans la section suivante.

3.2 Survol des principes du paradigme de la complexité (généralisée)

- 13 Ce paradigme de la complexité (généralisée) repose sur différents principes (Morin, 1999). Par la suite, le mot « généralisée » va être supprimé, le paradigme de la complexité faisant référence implicitement à la complexité généralisée.

3.2.1 La reliance et transdisciplinarité

- 14 La pensée complexe (complexité généralisée) est celle qui permet d'intégrer la reliance (quels que soient les éléments qu'elle relie (Morin, 2014)). Cette pensée à la fois relie tout en reconnaissant le singulier, l'abstrait et le concret. Cette reliance va à l'encontre de la disjonction et la réduction (Morin, 2015) qui « règne en maître dans notre civilisation » (Morin, 2021, p. 87) et que l'on retrouve traditionnellement que ce soit en sciences ou dans la pratique de la GRH. En effet, pour comprendre les réalités, l'humain doit isoler les parties du tout, mais nous devons également reconnaître les relations entre les parties et entre les parties et le tout (Morin, 1986). Or cette reliance (concept morinien, à distinguer du terme anglo-saxon) est fréquemment évitée. Par exemple, d'un point de vue scientifique, la seule connaissance conçue comme « valable » est celle de sa discipline (Morin & Lafay, 2020). « L'hyperspécialisation des savoirs disciplinaires a mis en miettes le savoir scientifique » (Morin, 1990, p. 110) et « disloque la notion d'homme » (Morin, 1990, p. 118).

3.2.2 Le principe systémique ou organisationnel

- 15 Ce principe permet d'unir la connaissance des parties et celle du tout. La connaissance des personnes et des organisations. Selon ce principe, le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties. Les organisations sont à plus et moins que la somme des personnes qui les composent. Plus, car en se regroupant les personnes peuvent être plus créatives, accomplir plus de choses en étant complémentaires... Mais également leurs diversités peuvent nuire au commun, en allant dans des sens différents, en étant à la source de conflits...

3.2.3 Le principe hologrammatique

- 16 Il met en lumière qu'à la fois la partie est dans le tout, mais qu'également le tout est dans la partie. Une personne ne peut être réduite à une vision holistique, c'est-à-dire indivisible. Elle est le tout et les parties. La personne est dans l'organisation, tout comme l'organisation est dans la personne (via son langage, ses cultures, ses normes...). Le fait que la personne soit une partie de l'organisation est évident, l'inverse est parfois oublié. Chaque personne porte en elle, les différentes normes sociales de l'organisation. De plus, ce principe se retrouve quand un leader souhaite qu'une vision soit partagée à l'ensemble de l'équipe. Cela commence par donner du sens pour permettre l'élaboration d'une vision en coconstruisant les objectifs avec les personnes. En partageant et repartageant régulièrement les finalités, on peut créer du commun entre les personnes, qui fasse du sens pour l'organisation et qui fasse partie intégrante des personnes qui la composent (Bouiss, 2021).

3.2.4 Le principe de la boucle rétroactive et Le principe de la boucle récursive

- 17 Le principe de la boucle rétroactive permet de ne plus voir le monde en termes de causalités linéaires. Les causes agissent sur les effets qui eux-mêmes peuvent agir sur les causes. Par exemple, l'engagement organisationnel agit sur la satisfaction au travail (Bateman & Strasse, 1984) et la satisfaction au travail agit sur l'engagement organisationnel (Bartol, 1979). Avec le principe de la boucle récursive, les éléments ont des effets sur eux-mêmes. Ils sont à la fois causes et effets d'eux-mêmes. Cette récursivité est à la base d'autoexamen organisationnel qui peut permettre à chaque personne de préciser leur compréhension, attentes et besoins à l'égard des autres (Bouiss, 2021).

3.2.5 Le principe d'autonomie dépendance (auto-éco-re-organisation) et incertitude

- 18 Le terme auto-organisation à une émergence spontanée des comportements collaboratifs des membres du groupe. L'émergence est une notion systémique, qui ne peut pas se déduire. Elle ne s'explique pas, elle se constate (Morin, 2017). Et cette émergence, en réponse aux désordres existants, se fait justement en lien avec l'environnement et recommence continuellement. La réalité des personnes est issue de la complexité de leur auto-éco-re-organisation (Morin, 2017). En effet, les organisations sont des êtres vivants pourvus d'auto-éco-organisation, elles sont à la fois des machines physiques, vivantes et sociales (Morin, 2017). Ainsi, « vivre est une navigation dans un océan d'incertitudes avec quelques îlots de certitudes pour s'orienter et se ravitailler » (Morin, 2018, p. 174).

3.2.6 Le principe dialogique

- 19 Ce principe est l'unité complexe entre deux logiques complémentaires, concurrentes et antagonistes, des entités ou instances qui se nourrissent l'une de l'autre, se complètent, mais aussi s'opposent et se combattent (Morin, 2001). Ce principe dialogique est central dans la notion de personne telle que présentée précédemment. Helin et Avenier (2016), en s'appuyant sur Bakhtin (1984), voient le dialogue comme une tendance perpétuelle

en lutte entre deux forces: l'une centripète et l'autre centrifuge. La première pousse à l'unité, à la centralisation et à la fermeture, laissant place au consensus. La seconde tend à s'éloigner du centre, vers l'ouverture et la décentralisation, faisant place à l'innovation, la création, la multiplicité et la fragmentation. En ce sens, les personnes et les organisations ne s'opposent pas de manière dialectique, mais interagissent de manière dialogique (Morin, 2001). Le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques sont unies sans que la dualité ne se perde dans l'unité (Morin, 2001). Morin (2001) démontre qu'une personne peut être altruiste et égoïste, ainsi que gentille et cruelle envers les autres. Par conséquent, il est possible que l'égoïsme habite une personne qui s'ouvre néanmoins aux autres. Au lieu de nier ce phénomène, il serait préférable de le prendre en considération (Morin, 2017).

3.2.7 Le principe de la réintroduction du connaissant dans toute connaissance

- 20 Ce principe met de l'avant que « toute connaissance est une reconstitution/ traduction par un esprit/ cerveau dans une culture et un temps donné » (Morin, 1999, p. 109). Ainsi, les outils RH utilisés sont également une reconstitution ou une traduction de ce qu'une ou plusieurs personnes ont construit. Aucun outil ne sera complètement indépendant des personnes qui en seront à l'origine et/ou qui l'utiliseront (cf. § 3.2.). En effet, le réel ne peut être qu'appréhendé que par des représentations et interprétations (Morin, 2018).
- 21 3.3 Relier le paradigme de la complexité et communautés de personnes
- 22 Ces deux cadres théoriques ne s'opposent pas, ils se complètent. En effet, la notion de personnes relie (reliance) des aspects des identités des personnes, refusant d'aborder les personnes, juste sous un ou quelques angles. Les communautés sont nombreuses et se chevauchent, comprennent de nombreuses personnes qui interagissent entre elles, qu'elles soient dans ou hors l'organisation. On se retrouve donc implicitement avec un principe systémique. De plus, les principes de communautés de personnes comprennent de nombreuses dialogiques. Par exemple, les personnes sont à la fois multiples (facettes) et uniques (chaque personne est différente). On met l'accent à la fois sur la personne et sur la communauté. La personne est à la fois l'intériorité et l'extériorité. Ainsi, ces deux cadres théoriques ne sont pas incohérents, ils se complètent tout à fait.
- 23 L'ensemble de ces principes permet de mieux comprendre les organisations et les personnes qui les composent. En assumant le réalisme de cette complexité, plutôt qu'en le niant comme c'est le cas, bien souvent avec la GRH traditionnelle, cela peut permettre d'opérationnaliser une gestion des personnes qui accepte la complexité des personnes et de leur contexte.

04. Opérationnaliser une gestion des personnes qui accepte la complexité des personnes et de leurs contextes

- 24 Une gestion des personnes dans la complexité a des effets sur les opérations, à différents niveaux, nous allons en présenter quatre. Le premier concerne une solidarité qui ne peut être imposée. Le deuxième présente la multiplicité des identités, le

troisième examine la formalisation, quant au quatrième, il se focalise sur la performance et les coûts cachés.

4.1 Une solidarité de personnes diverses, qui ne peut être imposée

- 25 Toutes les personnes sont différentes que ces différences soient ou non visibles. Les organisations sont formées par des personnes complexes, diverses et interdépendantes qui influencent les autres (Albert & Lazzari Dodeler, 2022). Et, « nous ne voyons que l'altérité et non l'identité (disjonction plutôt que conjonction) » (Morin, 2001, p. 70). De plus, le discours managérial dominant est basé sur l'individualisme (sauf dans des cas particuliers comme dans l'école sociotechnique suédoise), mettant en avant les résultats individuels et l'efficacité apparente. Même si cela favorise la collaboration, il s'agit d'une fausse sociabilité (Faÿ, 2008). La reconnaissance sincère et le soutien mutuel peuvent contribuer à créer un milieu de travail sain qui a un impact sur les sentiments des clients et la performance des employés. Cependant, il est impossible de promulguer la solidarité au sein des organisations. Même s'il semble attrayant de s'éloigner de l'individualisme, la solidarité imposée risque de développer la dérision qui fait que les personnes se sentent comme un objet (Faÿ, 2008). C'est le contraire des objectifs de la gestion des personnes (Melé, 2012). D'un point de vue pratique, cela signifie qu'à l'avenir, au travail, il serait intéressant de promouvoir (et non d'imposer) des valeurs de solidarité afin d'être sincèrement humain. Il existe des personnes qui influencent les autres. Le comportement du gestionnaire est très important. Le changement est possible même au niveau local (Albert, 2022). La solidarité en tant que communautés de personnes (Melé, 2012) permet un dialogue (Helin & Avenier, 2016) entre l'individualisme et le collectivisme. La solidarité permet de considérer les besoins et la reconnaissance de chaque personne et les besoins de l'organisation (Morin, 2020). Chaque personne et l'organisation sont importantes et apportent quelque chose à l'autre (la force centripète) même si elles peuvent rencontrer des difficultés ensemble (la force centrifuge). Cette taxonomie distingue la convergence (avec cohésion et pensée de groupe) et la divergence (avec créativité et conflit) (Albert & Lazzari Dodeler, 2022). Il s'agit à la fois de mettre l'accent sur le respect et la dignité, du commun entre les personnes, les personnes et les groupes (que l'on retrouve dans les principes liés aux communautés de personnes) et aux principes dialogiques personnes-organisations, solidarité prescrite et pas de solidarité. La différence peut être considérée comme une source d'expérience agréable ou comme la fragilité et l'incertitude de la condition humaine (Bauman, 2013).
- 26 En se référant aux solidarités internes et externes (Hunt & Bendford, 2004), les communautés de personnes incluent tout le monde, quelles que soient leurs différences. Mais ces communautés ne peuvent pas inclure les personnes extérieures à ces communautés. Il est donc possible de dire que les personnes extérieures à ces communautés sont exclues de la solidarité (Albert *et al*; 2022). Il n'y a pas de solidarité externe. Selon Cronk (1973) interprétant Mead (1934), il existe deux modèles de consensus-conflit des relations sociales : consensus intra-groupe - conflit extra-groupe; conflit intra-groupe - consensus extra-groupe. Dans le premier modèle, les membres du groupe sont unis en opposition à d'autres groupes qui sont assimilés à des ennemis communs. L'accent mis sur la solidarité interne favorise la performance de l'organisation et rend impossible la solidarité externe. Cependant, il est possible de développer d'autres communautés pour inclure des personnes qui ne faisaient pas

partie des communautés initiales, par exemple avec des personnes d'une autre communauté (inter ou intra organisationnelle). En effet, la solidarité lie les membres d'une communauté, il est donc possible que le côté obscur de cette solidarité soit l'exclusion des autres (Wilde, 2007), et il n'existe pas de solidarité universelle (Wilde, 2004). La solidarité est donc à la fois inclusive et exclusive, ce qui en fait une autre dialogique. Ainsi, un gestionnaire devrait développer de multiples communautés dans l'organisation pour faciliter les solidarités et soutenir une culture basée sur l'ouverture aux autres. Ainsi, la multiplicité des communautés, où les personnes appartiennent à plusieurs communautés, permet d'éviter de rejeter quelqu'un et elle est plus réaliste lorsqu'une organisation n'est pas trop petite. Et la culture basée sur l'ouverture aux autres (Albert & Perouma, 2017) pourrait être ouverte à la personne même si elle n'appartient pas à la même communauté. La culture du soutien mutuel pourrait permettre à une personne de devenir moins individualiste et de souhaiter également appartenir à une communauté. L'important n'est pas de gérer la diversité, mais de souligner l'ouverture aux autres et la contribution personnelle de chacun.

4.2 Gérer des identités multiples

- 27 Nombre d'organisations québécoises souffrent de pénurie de main-d'œuvre et sont appelées à recruter de la main-d'œuvre étrangère. Il semble donc impératif pour ces organisations de gérer cette main-d'œuvre diversifiée qui représente une multiplicité d'identités (genre, âge, origine, culture, statut familial, etc.). Plusieurs organisations sont conscientes de la complexité que revêt ce défi. En effet, selon Morin (2001), l'identité humaine est complexe, elle combine et relie trois facettes: l'identité individuelle, l'identité biologique de l'espèce humaine, et l'identité sociale culturelle.
- 28 Maalouf (1998, p. 27) pense que « Grâce à chacune de ces appartenances prises séparément, j'ai une parenté avec un grand nombre de mes semblables; grâce aux mêmes critères pris ensemble, j'ai mon identité propre, qui ne se confond avec aucune autre ».
- 29 Mais, cette multiplicité des identités chez une personne ne semble pas toujours reconnue. En effet, comme l'explique l'anthropologue David Berliner dans une entrevue (Berliner & Maes, 2019) la société a tendance à réduire l'identité des personnes à leur carte d'identité, c'est-à-dire à les limiter qu'à une identité, ce qui réduit la personne à un être unidimensionnel. Il est donc nécessaire de prendre en compte cette multiplicité des « moi » tout comme le soulignait William James déjà à la fin du XIX^e siècle (1892/2003). Outre son nom, la personne est porteuse de ses origines, de son histoire, de ses traditions, etc... Tout ceci fait en sorte qu'elle est assujettie à une appartenance culturelle sociale et religieuse qui va influencer son parcours de vie (Assaoui & De Sousa, 2008; De Gaulejac, 2009).
- 30 Cependant certains gestionnaires tiennent compte des identités multiples de leurs employés. Bailly (2016) explique qu'appartenir à une communauté permet de réunir les dimensions collectives et personnelles. Mais en l'absence d'un noyau identitaire, la communauté n'existe pas. Le noyau représente les valeurs qui transcendent la diversité. Le projet se matérialise dans une histoire vivante en s'ouvrant à tous les possibles et toutes les différences.
- 31 Plusieurs auteurs pensent qu'il faut construire une culture relationnelle d'intégration dans l'organisation « le moi est dans le nous » en passant ainsi d'une gestion de la

diversité à une gestion pour la diversité (Chavez & Weisinger, 2008, p. 346). De cette manière, les personnes restent elles-mêmes, interagissent, et apprennent les unes des autres.

- 32 D'autres gestionnaires mettent en œuvre des pratiques de gestion des personnes favorisant l'ouverture à l'autre tel le coaching, le tutorat, le parrainage, le compagnonnage, des activités sociales à l'égard des personnes immigrantes, qui elles-mêmes permettent le partage interculturel en retour. Du coup, dans ces organisations les immigrants sont vus comme des personnes uniques (je), mais aussi comme des personnes faisant partie de la communauté (nous), l'organisation ici (Lazzari Dodeler & Albert, 2017; Lazzari Dodeler *et al.*, 2020; Lazzari Dodeler *et al.*, 2023).
- 33 En somme il ne s'agit pas de gérer la diversité, mais de gérer les personnes en tenant compte de leur pluralité de dimensions, d'humain à humain. De plus, la gestion des personnes ne pourra se faire que si l'on tient compte de la complexité des personnes et de leurs environnements.

4.3 Formalisation et gestion

- 34 Cette conception humaniste n'ignore pas le fait que les entreprises aient besoin d'un ensemble de mécanismes formels pour réaliser des profits et s'adapter aux marchés et à leur environnement naturel et social (Kleinfeld, 2003). Il est donc nécessaire d'amener des mécanismes formels structurant l'organisation, tout en ne l'enfermant pas. Cette dialogique d'un cadre formel et de souplesse, sans être nouveau en gestion, n'est pas classique.
- 35 La nécessaire formalisation peut permettre la mise en œuvre d'outils qui pourraient favoriser le développement d'une « rationalité froide » (Rhodes, 2012). Ainsi, dans l'imaginaire collectif, les gestionnaires doivent être logiques, raisonnés et des décideurs rationnels, alors que Morin (2001) explique que les humains sont à la fois rationnels et irrationnels, que dans les organisations, il y a besoin d'ordre et de désordre. Ces deux dernières dialogiques ne sont pas fréquentes dans les écrits scientifiques ou managériaux. En effet, il est fréquemment mis de l'avant une approche réaliste et mécaniste afin de diminuer le jugement et l'interprétation que les personnes peuvent spontanément construire. Or, même si elles souhaitaient y parvenir, elles ne pourraient le faire. Effectivement, une approche mécaniste, à travers son déterminisme, met l'accent sur le respect de critères préétablis. Ainsi, elles peuvent donner l'impression qu'il serait possible de « contrôler » son environnement. Cette façon de voir le monde est très attractive, car elle permet de vaincre la peur très fréquente chez les humains, de l'incertitude que l'on retrouve dans les paradoxes (Bauman, 2013). Quoi qu'il en soit, l'imprévisibilité émerge des situations complexes (Tsoukas, 2005; Morin, 2017). Par conséquent, même si une personne souhaite pouvoir tout prévoir, elle ne pourra le faire. Elle pourra juste avoir l'illusion de pouvoir exercer le contrôle sur la situation future. Ceci est cohérent avec la façade de rigueur adoptée dans de nombreuses sciences humaines, par l'utilisation de méthodes quantitatives (Michell, 2011). En effet, le développement de la mesure des ressources humaines dans les années 1980 a contribué à sa légitimité perçue dans les entreprises (Amalou-Döpke & Süß, 2014). Mais la quantification suppose l'inclusion d'autres pratiques que les mathématiques et les statistiques. Elle suppose la transformation des mots en chiffres, ce qui nécessite des codages, des négociations, des compromis ou des traductions (Desrosières, 2013). Il

n'est possible de mesurer qu'après cette conversion. Ainsi les indicateurs représentent la réalité sans en être la réalité (Desrosières, 2013). Il serait donc irrationnel de dissimuler la composante irrationnelle des personnes. Par exemple, si l'on imagine insérer les comportements humains dans une grille rationnelle, cela pourrait se transformer en son contraire (irrationalité) car cela dégénérerait en rationalisation (Morin, 2001), même si dans les organisations aujourd'hui, la partie irrationnelle est occultée. Il serait donc primordial d'en avoir conscience au lieu de l'ignorer, laissant croire que seul le rationnel pourrait tout expliquer. C'est de cette manière que des outils rationalisant sont mis en place afin de créer un mirage d'un monde qui serait complètement rationnel et prévisible, bien qu'il soit de plus en plus reconnu que cette prévisibilité soit impossible.

- 36 Il serait donc important de pouvoir contrôler régulièrement ce que font les personnes pour tenir compte de l'incertitude et de l'irrationalité. Or, les perspectives qui voudraient s'opposer à une vision mécaniste de la gestion s'opposent également aux contrôles, les associant à une vision mécaniste et déshumanisante de la gestion. Cependant, confiance, encadrement et reconnaissance ne sont pas incompatibles, bien au contraire, lorsque le contrôle s'opère d'une manière humaine (Albert, 2007). Ce type de contrôle diffère d'un contrôle bureaucratique, froid, sans chaleur humaine. Il n'est pas dévalorisant. Il est un moyen de mettre en avant un travail bien fait, il peut également être une source d'apprentissage, ou la possibilité de voir un travail accompli (Albert, 2007). Alors que conformément à Saint-Onge (2000), un management associant contrôle déshumanisé et méfiance peut produire un cercle vicieux. Ainsi, il s'agit de tenir compte des dialogiques (rationalité-irrationalité et ordre-désordre) pour en créer une autre (formalisation-souplesse) en tenant compte des émergences et de l'incertain (principe d'auto-eco-organisation). Pour pouvoir le faire, il serait important de mettre en place un contrôle basé sur des valeurs humaines comme celles que l'on retrouve dans le courant personnaliste.

4.4 Éviter les coûts cachés et la performance

- 37 Cappeletti (2010) pense que le temps est venu de trouver une approche bienveillante compatible avec les contraintes économiques. Les modèles de valeurs combinés montrent comment le système économique peut être reconnecté à sa racine humaniste (Pirson & Lawrence, 2010). Ces approches (humaniste et économiste) peuvent paraître contradictoires, mais sont plutôt une dialogique. Il faudrait se méfier d'une approche mécaniste et apparemment de la gestion, en effet, ce type de gestion peut être à l'origine de nombreux coûts cachés qui nuisent à la performance de l'organisation. Même si une gestion axée sur les personnes semble inefficace et coûteuse (par exemple, la perte de temps perçue pour établir des relations), elle n'échappe pas à une rationalité économique (Danese & Di Nicola, 1989). Lorsque les personnes sont prises en charge sans bienveillance, certains coûts peuvent augmenter, comme le coût de l'épuisement professionnel des employés. Cela peut être le cas quand on voit les humains comme une ressource ou un capital et non comme une personne.
- 38 Savall et Zardet (2010) définissent les coûts cachés comme étant « ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, telle que budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord » (Savall & Zardet, 2010, p. 123). La nature de ces coûts cachés est diverse. Par

exemple, les coûts cachés liés au stress des employés (Leung, 2007). En effet, le stress peut engendrer de l'absentéisme, du roulement de personnel, des erreurs, diminuer la productivité, favoriser les épuisements professionnels, une baisse du moral, accroître l'utilisation de drogue et d'alcool, de la violence au travail et du harcèlement (Bishara & Schipani, 2009). Hassard (2018) examinent le coût du stress lié au travail, estimant qu'il représente 187 milliards de dollars. Entre 70 et 90% de ce coût s'explique par une perte de productivité et a été estimé pour les entreprises américaines à plus de 300 milliards de dollars par an. Une vacance de poste peut avoir une autre conséquence : une insatisfaction d'une clientèle qui n'est pas servie conformément à ses attentes et qui peut bien souvent trouver un autre fournisseur capable de le faire. La perte de clientèle peut coûter extrêmement cher à une entreprise. Si l'organisation décide quand même de recruter une personne, mais qui n'a pas les qualifications requises, dans ce cas-là, il pourrait y avoir des coûts reliés à sa formation, notamment par ses collègues (ce qui n'est que très rarement calculé), des coûts d'erreurs potentielles et d'insatisfaction de la clientèle. Les études portant sur une évaluation des coûts sont très rares, car il est difficile de quantifier la somme d'argent qui pourrait être économisée par les organisations en réduisant le roulement de personnel, l'absentéisme, les autres effets du stress (Bishara & Schipani, 2009) ou des pertes de clientèle. La référence à la notion de personne ne conduit pas à nier la valeur de la rationalité économique; il s'agit davantage d'intégrer plusieurs rationalités (Danese & Di Nicola, 1989). Cette vision des personnes au travail n'est donc pas qu'une vision naïve déconnectée de toutes considérations liées à la performance des organisations, bien au contraire. Elle n'est pas nouvelle, elle existe déjà, par exemple Albert *et al.* (2021) ont montré que cela existait déjà, mais il pourrait être pertinent que cela soit développé. Les cadres théoriques liés aux communautés de personnes et à la complexité permettent de mettre l'accent sur des dialogiques, et d'accepter que les personnes soient diverses, aient besoin de respect, de reconnaissance et d'avoir du commun avec les autres. Même si cela peut paraître contre-productif en milieu de travail, par exemple, en prenant le temps de connaître la personne et pas uniquement la ressource, cela peut être gagnant pour les personnes et les organisations.

05. Conclusion

- 39 Ainsi, les organisations devraient être conscientes qu'elles sont composées de personnes, et que ces personnes sont complexes et interagissent dans un monde complexe. Ce faisant, ces organisations pourraient développer des solidarités, mais sans toutefois les imposer; prendre conscience que « confiance, encadrement et reconnaissance » ne sont pas incompatibles si le contrôle s'opère de manière humaine; se méfier d'une approche mécaniste afin d'éviter les coûts cachés en reconnectant le système économique à sa racine humaniste. Cette manière de faire existe déjà dans certaines organisations, mais de manière extrêmement rare. Il est vrai qu'il existe des organisations où les humains qui y travaillent sont perçus comme étant des personnes. D'ailleurs, nous avons pu et sommes en train d'en étudier dans des pays différents, et des types d'organisations différentes (institutions publiques, OBNL, grandes entreprises ou TPE).
- 40 Une gestion qui reconnaît que les organisations sont composées de personnes peut permettre d'accroître la qualité de vie au travail (QVT), tout comme cela peut avoir des

effets sur une responsabilité sociale des entreprises (RSE), sans que ces éléments correspondent tout à fait, ni qu'il y ait automatiquement de réciprocité. Il s'agit donc d'une vision éthique, tournée vers autrui, comme d'autres l'on fait précédemment, par exemple Greenwood (2002) et tous ceux qui se sont appuyés sur ses travaux. Mais, il s'agit également d'une vision qui tient compte de la complexité des personnes et de leurs environnements. Cette complexité à la fois humaniste et acceptant les contradictions humaines, se différencie des travaux en lien avec l'éthique et l'humain au travail. Ainsi, les trois éléments opérationnels proposés (solidarité non imposée, limiter des excès de formalisation et éviter des coûts cachés) permettent une compréhension des réalités organisationnelles en nuances. Plus d'études de cas d'organisations ou de parties d'organisations, œuvrant de manière cohérente avec une gestion complexe des personnes, devraient être réalisées et diffusées afin de montrer le caractère réaliste de ce qui a été avancé dans cet article.

Albert, Marie-Noëlle., Lazzari Dodeler, Nadia., Ohin, Yves. (2021). Gestion de la diversité et performance, Actes de colloque, 12 p. 16èmes Rencontres Internationales de la Diversité (RID) 7 & 8 octobre 2021, Aix en Provence (France).

BIBLIOGRAPHIE

Albert, Marie-Noëlle (2007). L'engagement revisité à l'aide du concept du « soi »: expérience d'une entreprise familiale de la grande distribution, Thèse de doctorat, Lyon 3.

Albert, Marie-Noëlle et Lazzari Dodeler, Nadia (2022). From an association of individuals to communities of persons: how to foster complexity to understand diversity in organizations, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35, no 8, pp. 1-12.

Albert, Marie-Noëlle et Perouma, Jean-Pierre (2017). The dialogue: An essential component to consider "Organization as a community of persons": *Humanistic Management Journal*, vol. 2, no 1, pp. 37-55.

Albert, Marie-Noëlle, Lazzari Dodeler, Nadia, et Ohin, Asri Yves (2022). How can organizations develop solidarity in the Workplace? A Case study, *Humanistic Management Journal*, vol. 7, no 2, pp. 327-346.

Amalou-Döpke, Linda et Süß, Stefan (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, no 4, pp. 444-460.

Bailly Dominique (2016). Faire communauté pour conjuguer les identités dans Regards croisés Frimousse Soufyane et Peretti Jean-Marie, *Questions de management*, no 14, pp.133-137.

Bakhtin, Mikhail et Dostoevsky, Feodor Mikahilovich (1984). *Problems of Dostoevsky's Poetics*, Edited and Translated by Caryl Emerson, University of Minnesota Press, 378 pages.

Bartol, Kathryn M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: A multidimensional approach, *Academy of Management Journal*, vol. 22, no 4, pp. 815-821.

- Bateman, Thomas S. et Strasser, Stephen (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of management journal*, vol. 27, no 1, pp. 95-112.
- Bauman, Zygmunt (2013). *Liquid modernity*, ed. John Wiley & Sons, 240 pages.
- Berliner, David et Maes, Renaud (2019). Participation et enjeu politique des identités multiples, *Association la Revue nouvelle*, vol. 19, no 8, pp. 53-56.
- Bishara, Norman David et Schipani, Cindy A. (2009). Strengthening the ties that bind: Preventing corruption in the executive suite, *Journal of Business Ethics*, vol. 88, pp. 765-780.
- Bouiss, Ousama (2021). *C'est complexe*, Paris, Dunod, 128 pages.
- Bourhis, Anne et Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles: projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet: rapport de recherche présenté au CEFRIO, Québec.
- Brown, John Seely et Duguid, Paul (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization science*, vol. 2, no 1, pp. 40-57.
- Cappelletti, Laurent (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain?, *Revue française de gestion*, no 8, pp. 139-152.
- Chavez, Carolyn I. et Weisinger, Judith Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion, *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, vol. 47, no 2, pp. 331-350.
- Cronk, George Francis (1973). Symbolic Interactionism: A "Left-Median" Interpretation, *Social Theory and Practice*, vol. 2, no 3, pp. 313-333.
- Danese, Attilio et Di Nicola, Giulia Paola (1989). *Éthique et personnalisme*, éd. Ciaco, Louvain La Neuve, 237 pages.
- De Carvalho-Filho, Marco Antonio, Tio, René A., et Steinert, Yvonne (2020). Twelve tips for implementing a community of practice for faculty development, *Medical teacher*, vol. 42, no 2, pp. 143-149.
- De Gaulejac, Vincent (2009). *Qui est "Je"*, Paris, Seuil, 232 pages.
- Demers, Geneviève et Tremblay, Diane-Gabrielle (2020). Les communautés de pratique (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage: enjeux et défis, *Enjeux et société*, vol. 7, no 2, pp. 217-244.
- Desrosières, Alain (2013). *Pour une sociologie historique de la quantification: L'argument statistique I*, Paris, éd. Presses des Mines via OpenEdition, 329 pages.
- Edmonds, Bruce et Gershenson, Carlos (2015). Modelling complexity for policy: opportunities and challenges, *Handbook on complexity and public policy*, ed. Edward Elgar Publishing, pp. 205-220.
- Escobar-Sierra, Manuela et Calderón-Valencia, Felipe (2022). A tool for analysing organisational clans and tribes: the case of the transformation of Medellin city, Colombia, *Industrial and Commercial Training*, vol. 54, no 1, pp. 17-35.
- Faÿ, Eric (2008). Derision and management, *Organization*, vol. 15, no 6, pp. 831-850.
- Fortier, Michel et Albert, Marie-Noëlle (2015). From resource to human being: toward persons management, *Sage Open*, vol. 5, no 3, pp. 1-13.

- Frimousse, Soufyane (2021). Dépasser le cyber-management avec les permanences africaines, *La Revue des Sciences de Gestion*, no 3-4, pp. 83-91.
- Greenwood, Michelle R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis, *Journal of Business Ethics*, vol. 36, pp. 261-278.
- Hage, Jerald, Aiken, Michael, et Marrett, Cora Bagley (1971). Organization structure and communications, *American Sociological Review*, pp. 860-871.
- Hall, Richard H., Johnson, Norman J., et Haas, J. Eugene (1967). Organizational size, complexity, and formalization, *American sociological review*, pp. 903-912.
- Hassard, Juliet, Teoh, Kevin R.H, Visockaite, Gintare et al. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review, *Journal of occupational health psychology*, vol. 23, no 1, pp. 1-17.
- Helin, Jenny et Avenier, Marie-José (2016). Inquiring into arresting moments over time: Towards an understanding of stability within change, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 32, no 3, pp. 142-149.
- Housset, Emmanuel (2007). *La vocation de la personne: l'histoire du concept de personne de sa naissance augustinienne à sa redécouverte phénoménologique*, Presses universitaires de France, 528 pages.
- Hsu, Chia-Hsuan, Lin, Te-En, Fang, Wei-Ta et al. (2018). Taiwan Roadkill Observation Network: An example of a community of practice contributing to Taiwanese environmental literacy for sustainability, *Sustainability*, vol. 10, no 10, pp. 1-14.
- Hunt, Scott A. et Benford, Robert D. (2004). Collective identity, solidarity, and commitment, *The Blackwell companion to social movements*, vol. 433, no 57, pp. 433-457.
- James, William (1892-2003). *Précis de Psychologie*, Traduit en *Psychology*, The briefer course, Paris, Seuil/les empêcheurs de tourner en rond, 438 pages.
- Kleinfeld, Annette, Cludts, Stephan, et Melé, Domènec (2003). Sustaining humanity beyond humanism: Editorial introduction, *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no 1/2, pp. 1-2.
- Laëtitia, Aïssaoui et De Sousa, Myriam (2008). "Étranger ici, étranger là-bas": le discours identitaire des jeunes issus de l'immigration, *Synergies monde*, no 5, pp. 17-28.
- Lahbabi, Mohamed Aziz et Lahbabi, Mohamed Aziz (1964). *Le personnalisme musulman*, Paris, Presses universitaires de France, 124 pages.
- Lave, Jean et Wenger, Etienne (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge university press, 138 pages.
- Lazzari Dodeler, Nadia et Albert, Marie-Noëlle (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise, *Management et Sciences Sociales*, no 22, pp. 56-72.
- Lazzari Dodeler, Nadia., Albert, Marie-Noëlle., et Fick, Nathalie (2023). Quelles compétences managériales pour insuffler un environnement inclusif ? le cas d'une manager d'un service des relations internationales, dans une université française, *Management et Sciences Sociales*, vol. 35, pp. 159-171.
- Lazzari Dodeler, Nadia, Ohin, Asri Yves, et Albert, Marie-Noëlle (2020). Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité. Le cas d'une organisation bancaire, *Management et Sciences Sociales*, vol. 29, no 29, pp. 21-37.

Leung, Mei-Yung, Skitmore, Martin, et Chan, Yee Shan (2007). Subjective and objective stress in construction cost estimation, *Construction management and economics*, vol. 25, no 10, pp. 1063-1075.

Maalouf, Amin (2001). *Identités meurtrières*, Paris, Livre de Poche.

Mead, George Herbert (1934), *Mind, Self and Society. From a Standpoint of a Social Behaviorist*, edited by Charles William Morris, United State of America, The Chicago University Press, 437 pages.

Melé, Domènec (2003). The challenge of humanistic management, *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 77-88.

Melé, Domènec (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles, *Journal of Business ethics*, vol. 88, pp. 227-244.

Melé, Domènec (2012). The firm as a “community of persons”: A pillar of humanistic business ethos, *Journal of Business Ethics*, vol. 106, pp. 89-101.

Melé, Domènec et Cantón, César González (2014). *Human foundations of management*, New York, Palgrave Macmillan, 268 pages.

Michell, Joel (2011). Qualitative research meets the ghost of Pythagoras, *Theory & Psychology*, vol. 21, no 2, pp. 241-259.

Mignenan, Victor (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel, *Ad machina*, no 4, pp. 110-134.

Mintzberg, Henry (2009). Rebuilding companies as communities, *Harvard business review*, vol. 87, no 7/8, pp. 140-143.

Morin, Edgar (1986). *La méthode*, Tome 3 : La connaissance de la connaissance. *Anthropologie de la connaissance*, éd. Seuil, vol.1, 256 pages.

Morin, Edgar (1990). *Science avec conscience*, nouvelle édition. Paris, Le Seuil-Points, 320 pages.

Morin, Edgar (2001). *La méthode*, Tome 5, L'humanité de l'humanité: L'identité humaine, Paris, Seuil, 304 pages.

Morin, Edgar (2005). Complexité restreinte, complexité générale. In : *Intelligence de la complexité: épistémologie et pragmatique*, Colloque de Cerisy. pp. 28-50.

Morin, Edgar (2014). *Enseigner à vivre: manifeste pour changer l'éducation*, Éditions Actes Sud, 124 pages.

Morin, Edgar (2016). *L'aventure de La Méthode*, Paris, Seuil, 176 pages.

Morin, Edgar (2017). *Connaissance, Ignorance, Mystère*, Édition Fayard, 160 Pages.

Morin, Edgar (2018). *Communication et complexité*, Hermès, vol. 80, no 1, pp. 130-133.

Morin, Edgar, Lafay, Denis et Lemaître, Pascal (2020). *Pour changer de civilisation*. Éditions de l'Aube, 192 pages.

Morin, Edgar. (1999). *La tête bien faite. Repenser la réforme, Repenser la pensée*, Paris, Le seuil, 160 pages.

Morin, Edgar. (2021). *Attends-toi à l'inattendu, dialogues avec Nicolas Truong*, Éditions de l'Aube, 168 pages.

Mounier, Emmanuel (1949). *Le Personnalisme*, Paris, Presses Universitaires de France, 136 pages.

- Murcio, Ricardo et Scalzo, Germán (2021). Person-centered leadership: the practical idea as a dynamic principle for ethical leadership, *Frontiers in Psychology*, vol. 12, pp. 1-11.
- Naughton, Michael (2015). Thinking institutionally about business: Seeing its nature as a community of persons and its purpose as the common good. *Humanism in economics and business: Perspectives of the Catholic social tradition*, *Business Ethics*, Vol. 43, pp. 179-199.
- Pérez-Valls, Miguel, Céspedes-Lorente, José, Martínez-Del-Río, Javier, et al. (2019). How organizational structure affects ecological responsiveness, *Business & Society*, vol. 58, no 8, pp. 1634-1670.
- Pirson, Michael Andreas et Lawrence, Paul Roger (2010). Humanism in business-towards a paradigm shift?, *Journal of business ethics*, vol. 93, pp. 553-565.
- Rhodes, Carl (2012). Ethics, alterity and the rationality of leadership justice, *Human Relations*, vol. 65, no 10, pp. 1311-1331.
- Savall, Henri et Zardet, Véronique (2010). *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, 5e édition, *Economica*, 448 pages.
- Schminke, Marshall, Cropanzano, Russell, et Rupp, Deborah E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, no 1, pp. 881-905.
- St-Onge, Sylvie (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment, *Journal of Business and Psychology*, vol. 14, no 3, pp. 459-479.
- Tablan, Ferdinand (2015). Ethical Implications of Catholic Social Teachings on Human Work for the Service Industry, *Journal of Religion and Business Ethics*, vol. 3, no 1, pp. 1-25.
- Tsoukas, Haridimos (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, no 1, pp. 96-104.
- Vervliet, Chris (2020). A personalist approach to the dialogue of civilizations: African Ubuntu, social Catholic personalism and Muslim Shakhânyya compared, *African Journal of Religion, Philosophy and Culture*, vol. 1, no 1, pp. 69-81.
- Wasko, M. McLure et Faraj (2000), Samer. "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice, *The journal of strategic information systems*, vol. 9, no 2-3, pp. 155-173.
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard, et Snyder, William (2002). *Cultivating communities of practice*, Boston, Harvard Business Review Press, 304 pages.
- Wilde, Lawrence (2004). A radical humanist's approach to the concept of solidarity, *Political Studies*, vol. 52, no 1, pp. 162-178.
- Wilde, Lawrence (2007). The concept of solidarity: Emerging from the theoretical shadows?, *The British Journal of Politics and International Relations*, vol. 9, no 1, pp. 171-181.

RÉSUMÉS

Cet article conceptuel explique l'importance de changer de paradigme dans les organisations. Nous proposons de changer de paradigme et de passer d'une gestion des ressources humaines à une gestion des personnes. Ce changement n'est pas que sémantique, en effet il implique une vision à la fois humaniste et réaliste quant à la complexité des humains qui nous entourent. Ainsi,

nous commençons par exposer les bases théoriques liées à la gestion des personnes, notamment via le personnalisme. Puis, l'utilisation du paradigme de la complexité d'Edgar Morin permet de poursuivre l'ancrage humaniste, tout en y ajoutant une vision réaliste des humains, de leurs interactions et avec leur environnement. Pour finir, nous présentons quatre effets d'une gestion des personnes dans la complexité. Le premier concerne une solidarité qui ne peut être imposée. Le deuxième présente la multiplicité des identités, le troisième examine la formalisation, quant au quatrième, il se focalise sur la performance et les coûts cachés.

This conceptual article explains the importance of a paradigm shift in organizations. We propose a paradigm shift from human resources management to person management. This shift is not just semantic but implies a humanistic and realistic vision of the complexity of the human beings around us. We begin by outlining the theoretical underpinnings of person management, through personalism. Then, using Edgar Morin's complexity paradigm, we continue the humanist anchoring, while adding a realistic vision of humans, their interactions, and their environment. Finally, we present four effects of managing people in complexity. The first concerns a solidarity that cannot be imposed. The second presents the multiplicity of identities, the third examines formalization, while the fourth focuses on performance and hidden costs.

INDEX

Keywords : Personalism, complexity, solidarity, self, performance

Mots-clés : Personnalisme, complexité, solidarité, identités multiples, performance

AUTEURS

MARIE-NOËLLE ALBERT

Professeure titulaire en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski, Marie-Noelle_Albert@uqar.ca

NADIA LAZZARI DODELER

Professeure titulaire en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski, Nadia_Lazzaridodeler@uqar.ca

Penser la transformation de la formation : introduire la connaissance complexe, reliante et noétique

Think the Transformation of Training: Introduce Complex, Linking and Noetic Knowledge

Déborah Nourrit

01. Introduction

- 1 A partir d'une requête sur un célèbre moteur de recherche¹ si l'on inscrit Crise, ce ne sont pas moins de 2 930 000 résultats qui proposent des articles, ouvrages, comptes rendus de lecture, citations qui lient ce terme à d'autres substantifs comme le politique, l'économique, le climatique, le financier, le religieux, l'éducatif... Ce sont de très larges secteurs qui sont impliqués et affectés. Si les effets sont souvent bien documentés et étudiés, les causes sont bien moins claires, car elles sont attribuées à des rapports de forces multiples et à la complexité des interdépendances à différents niveaux (Barus-Michel, 2014). Ainsi chaque discipline scientifique traitera de la question dans son champ (Resweber, 2000), avec toute la compétence que l'on peut leur reconnaître, mais sans la vision globale et extradisciplinaire (Morin, 1999) que cela nécessiterait. Et pourtant, « La crise est une occasion ou un instrument de connaissance » (Barus-Michel, 2014, p. 17) et c'est bien de connaissance dont nous voudrions discuter dans cet article. Ses moyens de diffusion qui sont l'enseignement, la formation, l'intervention ou l'éducation dans un sens large ne sont pas exempts de cette crise également et les invitations à répondre aux défis de notre siècle par une réforme de l'éducation s'accumulent et se font plus pressantes².
- 2 De Montaigne³ à Morin⁴ en passant par Bachelard⁵, nous déclinerons et analyserons ce que la tête bien pleine, bien faite et à refaire (les 3 têtes) comportent de pistes pour

comprendre la crise et tenter d'en sortir. Une transformation de la formation, qu'elle soit en sciences économiques, politiques, linguistiques, médicales... passe par la compréhension de son enracinement dans des valeurs éducatives qui agissent comme un champ de force conduisant à ne pas appréhender le monde dans toute sa complexité, et par la proposition de stratégies (et non de programmes) (Morin, 2000)⁶ s'appuyant sur l'identification de la complexité, l'enseignement de la connaissance de la connaissance et la mise en reliance.

- 3 Cependant, il n'est pas question de s'arrêter aux seules propositions pédagogiques. N'oublions pas que dans la préconisation de Montaigne qui est de préférer la tête bien faite à celle bien pleine, il ne s'agit pas de celle de l'élève en premier lieu, mais bien celle du « conducteur », de l'enseignant⁷.
- 4 Quelle transformation de l'enseignant souhaiter pour qu'il puisse susciter le besoin du besoin⁸, donner du sens⁹ aux jeunes qui traversent une véritable crise face à leur formation et leur emploi¹⁰ ? Dans nombre d'ouvrages comme le tome 3 de la Méthode (1986), les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur (2000), Edgar Morin convoque la nécessité d'une connaissance de la connaissance, mais de soi également. Ce que je sais fait-il ce que je suis ? En partie certes, mais pas uniquement. Mes savoirs académiques ne font pas ce que je suis en tant qu'humain, sinon Jaurès n'aurait pas trouvé pertinent d'écrire "On n'enseigne pas ce que l'on sait ou ce que l'on croit savoir : on n'enseigne et on ne peut enseigner que ce que l'on est"¹¹. Nous pourrions même aller plus loin en nous demandant comment est-il possible d'enseigner sans avoir la connaissance profonde de soi, des processus qui agissent par, contre et malgré nous. L'épistémologie s'y est attelée depuis longue date en nous invitant à nous méfier des « idoles » (Bacon, 1620), à dépasser les obstacles épistémologiques (Bachelard, 1938) et elle s'est même constituée en épistémologie des vertus¹² (Pouivet, 2008).
- 5 Comprendre les biais cognitifs, les mensonges à soi-même¹³ et intégrer pleinement les savoir-être et vivre dans la formation de l'enseignant et celles de l'étudiant nous apparaissent être les défis de l'intérieur à relever, le chemin complexe noétique à réaliser pour un humanisme régénéré (Morin, 1999).

02. Penser les crises en complexité

- 6 L'acception de crise communément convoquée apparaît comme négative : « Manifestation brusque et intense, de durée limitée (d'un état ou d'un comportement), pouvant entraîner des conséquences néfastes » ou « Situation de trouble, due à une rupture d'équilibre et dont l'issue est déterminante pour l'individu ou la société »¹⁴. Poser la question de crise, implique de l'inscrire dans le contexte plus large des multi-crisis, tant les effets d'interdépendance lient les domaines qu'elle affecte, telle une nébuleuse; « Ces crises s'inscrivent dans une nébuleuse spirale de crises dont l'ensemble forme la crise de l'humanité, livrée aux cours déchaînés des sciences, des techniques, de l'économie dans un monde dominé par une finance ivre de profits et par des conflits gangrénés par les fanatismes meurtriers. » (Morin, 2014, p. 54). Galadec (1995) évoque cette multiplicité par des « dynamiques de kaléidoscopes » nécessitant des « reconfigurations subites du système, des règles et des jeux d'acteurs » (p. 6) tout en accélérant à long terme la tendance vers la séparation du système économique et des acteurs sociaux (Touraine, 2010).

- 7 Or, la crise porte en son sein étymologique et dialogique¹⁵, l'origine, les conséquences, mais aussi l'issue.
- 8 Étymologiquement, le sens initial de crise est décider, faire un choix, séparer. *Crisis* en latin signifiant « un assaut », en grec *krisis* renvoie à séparer, distinguer et la racine indo-européenne *krei* signifie juger, distinguer. Si l'on reprend chacune de ces acceptions alors nous pourrions poser comme hypothèse que d'avoir **jugé** en **séparant**, en clarifiant à l'invite de la pensée cartésienne (Morin, 1986) pour **distinguer** notre monde, nous en sommes arrivés à l'état de crise que nous traversons et au nécessaire **assaut**, telle une ultime réponse pour la dépasser.
- 9 Or, c'est bien dans une démarche dialogique que la question de la crise doit être comprise. La dialogie, « C'est l'association complémentaire des antagonistes qui nous permet de relier les idées qui se rejettent l'une l'autre » (Morin, 2014, p. 95). Tout à la fois, la crise renvoie à des conséquences néfastes, mais aussi elle apparaît bénéfique dans l'ensemble (Thom, 1976).
- 10 D'une part, elle rend compte de cet état métastable présent avant toutes bifurcations ou transitions de phase (Thom, 1976, Nourrit *et al.*, 2003). La perte de stabilité est un processus nécessaire avant toute transition vers un autre état de stabilité. Qu'elle soit l'annonciatrice de catastrophe qu'elle précède, elle peut également être bénéfique dans le sens où « elle peut faire prendre conscience à un sujet de « sa démesure », ce qui peut l'amener à une retraite salvatrice » (Thom, 1976, p. 76). La crise précède la catastrophe, mais cette catastrophe peut justement être éclairée (Dupuy, 2004) tout comme la crise. Si l'on comprend la structure et le fonctionnement de ce qui génère la crise, cela permet à celui ou ce qui la subit parfois même dans la douleur, de modifier ses réactions afin de développer une meilleure adaptation (Thom, 1976). Mais comment ? L'éducation tient ici une place fondamentale et nécessite une véritable réforme (Morin, 1999; 2014).

03. La formation à réformer : l'éducation aux 3 têtes

- 11 Bien que cet écrit s'inscrive dans une revue d'interventions économiques concernant plus spécifiquement l'économie politique, la socioéconomie, la question de l'intervention sera envisagée dans le champ plus large de l'éducation et de la formation en tant que fondements à toutes interventions. Pour aller plus avant dans le caractère fondamental de l'éducation nous nous demanderons : qu'est-ce qui lie toutes les disciplines scientifiques aux méthodologies et cadres théoriques bien souvent distincts et séparés ? c'est la nécessaire éducation qu'elles impliquent et génèrent par l'enseignement et les interventions diverses. Ainsi, l'éducation est bien au cœur, mais pas exempte elle aussi de crise¹⁶. Elle est à la fois affectée et point d'appui, pour en sortir, si et seulement si, elle accepte la réforme de la pensée. C'est « l'éducation à la compréhension, œuvre éducative majeure (qui) est absente de nos enseignements » qui constitue un chantier majeur (Morin 2014, p. 65). Cette éducation à la compréhension nécessite une réforme de la pensée et de préférer à la *tête bien pleine*, la *tête bien faite* (Morin, 1999).
- 12 A une tête *bien pleine*, où les savoirs s'accumulent et s'empilent sans que soit aisément perceptible le sens de toute cette accumulation, la tête *bien faite*, elle, renvoie à disposer d'une part d'« une aptitude générale à poser et traiter les problèmes; (et d'autre part)

de principes organisateurs qui permettent de relier les savoirs et de leur donner du sens » (Morin, 1999, p. 23). Cette proposition de *tête bien faite* issue des Essais de Montaigne, invite également à ne pas faire de pédantisme « Mais je hais par sur tout un savoir pédantesque » (Montaigne, 1580; 2009, p. 295) et qu'il est préférable d'être « mieux savant » que « plus savant » (Ibidem, p. 299). La problématique de la quantité et de la qualité apparaît essentielle pour ce qui serait un bien penser (non un bien-pensant) afin de réformer la pensée (Morin, 1999). Mais comment ?

- 13 L'identification et la compréhension des principes de la complexité qui régissent les phénomènes de notre monde (humain, vivant, minéral, biophysique...), en crise ou non, font partie des éléments nécessaires à la réforme de la pensée. Ces principes ont été synthétisés au nombre de 7 par Edgar Morin au travers de ces différents tomes de la Méthode et des ouvrages qui en ont découlé¹⁷ : les principes systémique (ou organisationnel), hologrammatique, de boucle rétroactive, de boucle récursive, de dépendance et d'autonomie, de dialogique et, de réintroduction du connaissant dans la connaissance (voir une présentation synthétique de chaque principe in Morin 1999, p 106 à 110).
- 14 C'est ce dernier principe de « réintroduction du connaissant dans la connaissance » qui nous intéressera plus spécifiquement ici, car il replace l'individu au centre de la construction de toute connaissance avec ses biais, ses influences, ses tropismes... en définitive avec toute sa complexité. Ce principe qui pourrait tout autant être placé en premier tant il est présent dans tous les tomes de la Méthode, « opère la restauration du sujet et désocculte le problème cognitif central (...) » (Morin, 1999, p. 109). Car, notre rapport au monde, sa compréhension, proviennent pour 98% des activités internes cognitives d'identification, de reconstruction, d'attachement, de reconnaissance, de croyances, de biais... sur les 2% informations externes (Morin, 1986; 2000). Notre habitus de focalisation sur la connaissance et sa construction nous fait trop souvent oublier la part fondamentale de l'individu en tant que producteur de savoir certes, mais aussi générateur de biais et de source d'erreurs. Et c'est sur cette question que nous voudrions aller plus avant.
- 15 Ce principe de *réintroduction du connaissant dans la connaissance* nous permet de revenir sur l'intitulé de cette partie : les 3 têtes. La formulation de la *tête bien faite* empruntée à Montaigne qui renvoie donc à « comment mieux penser la complexité de notre monde », nous conduit à ne pas faire fi de « comment réformer une pensée déjà formée ». Pour le présenter autrement, si une transformation de la formation est nécessaire pour former la jeune génération aux enjeux complexes, comment parvenir à réformer une pensée, celle des formateurs, déjà construite sur la séparation des éléments pour simplifier au plus un système complexe et nécessairement réputé difficile¹⁸ afin de mieux le comprendre? Comment réformer une pensée qui cherche à réduire l'incertitude, car elle rend difficile la planification et qui s'appuie sur la normalisation pour répondre au plus grand nombre...?
- 16 C'est à ces questions que la proposition de Bachelard en 1938 apparaît complémentaire : la *tête bien faite* n'est pas suffisante, elle est à refaire. « (...) c'est verser dans un vain optimisme que de penser que savoir sert automatiquement à savoir, que la culture devient d'autant plus facile qu'elle est étendue, que l'intelligence enfin, sanctionnée par des succès précoces, par de simples concours universitaires, se capitalise comme une richesse matérielle. En admettant même qu'une tête bien faite échappe au narcissisme intellectuel si fréquent dans la culture littéraire, dans l'adhésion

passionnée aux jugements du goût, on peut surement dire qu'une tête bien faite est malheureusement fermée. C'est un produit d'école. En fait les crises de croissance de la pensée impliquent une refonte totale du système du savoir. La *tête bien faite* doit alors être refaite. » (Bachelard, 1938, 2011, p. 17-18). « Refaire la tête » pour Bachelard, Morin écrivait sûrement REfaire la tête en donnant au préfixe une valeur de radical conceptuel et même de paradigme (Morin, 1980, 2008).

- 17 Edgar Morin revient largement sur le RE- qui est plus qu'un simple principe de répétition, mais celui d'une régénération, d'un renouvellement, d'un ressourcement, d'une révolution permanente (en boucle réursive¹⁹). La formation et l'éducation d'une façon plus large, se meurent et traversent les crises qu'on leur connaît de leur incapacité à se réformer, se régénérer... à sortir de leur zone de confort pour réfléchir aux nouveaux enjeux. Et la jeune génération présentée comme génération Z (naissance entre 1995-2009) ou Alpha (naissance à partir de 2010) bouscule celle de leur formateur (X ou baby-boomer), car le formatage²⁰ pour la jeune génération est bien moins prégnant et elle se trouve essentiellement encore à l'étape de la tête à bien faire pour mieux comprendre le monde et pour être, comme elle le proclame si fort, la solution et non le problème aux questions de crises climatique et sociale.
- 18 Ainsi comment œuvrer pour une *tête refaite* des formateurs ?
- 19 Les principes des systèmes complexes s'entretiennent, progressent autour de cette capacité à l'auto-organisation et à la récursivité. « Autos signifie organisation du même par le même, de soi-même par soi-même, d'un autre soi-même par soi-même et comporte donc, dans son concept même, répétition, réitération, redoublement, dédoublement, circuit, cycle, reproduction, réorganisation, régénération. » (Morin, 1980, 2008, p. 986). Refaire sa tête consiste ainsi dans cet *auto*, cette organisation de soi-même par soi-même, par une capacité à l'auto-analyse, à l'autoréflexivité qui présente un effort considérable au regard des obstacles et erreurs qui jalonnent tout le chemin de la connaissance de soi.

04. La connaissance de la connaissance de soi: un chemin noétique en reliance et complexité

- 20 Le manque de connaissance de soi, l'incompréhension de ce que je suis, des obstacles à ma connaissance, sont une source d'incompréhension d'autrui (l'élève, l'étudiant, le collègue...) et compromet donc la reliance à soi bien sûr et aux autres²¹. Il importe de construire une pensée qui soit reliaante et qui prenne en compte le contexte du plus individuel au plus planétaire, du local au global (Morin, 1999). Ce concept de reliance émanant d'un néologisme développé par Marcel Bolle de Bal (1985; 2003) touche au cœur de ce qu'est l'identité, mais aussi la solidarité et la citoyenneté, autant de notions qui font que l'individu peut se sentir pleinement intégré dans son écosystème et y prendre sa responsabilité. « Si le besoin de reliance se fait aussi sentir dans la société contemporaine, si des aspirations de reliance se font jour un peu partout, c'est qu'auparavant ont été vécues, sous différentes formes, des situations de « déliance ». En fait, le système social de la modernité peut être caractérisé comme un système socioscientifique de division et de déliance » (Bolle de Bal, 2003, p. 115).
- 21 La déliance s'est opérée à partir de différentes crises. En cause sont; une société « raisonnante » fondée sur des principes d'émiettement, de division; la « raison

simplifiante » qui produit « une connaissance atomisée, parcellaire, réductrice » (ibidem, p. 117), issue d'une "science rationalisante" qui élimine la subjectivité et exclut le sujet (Ibidem); les « rationalisations déliantes » qui séparent les hommes d'eux-mêmes, des autres, de la terre et de la spiritualité, dramatiquement accentuée par les nouvelles technologies; et les « déliances sociales » qui se concrétisent par des emplois menacés, un travail rationalisé, le travailleur isolé, le pouvoir éclaté et les solidarités éclatées également.

- 22 Pour répondre à ces déliances, Bolle de Bal (2003) propose de considérer et renforcer 4 formes de reliance : (i) la reliance entre une personne et des éléments naturels dite la reliance cosmique; (ii) la reliance entre une personne et l'espèce humaine, dite la reliance ontologique; (iii) la reliance entre une personne et les différences instances de sa personnalité, dite la reliance psychologique; (iv) la reliance entre une personne et un autre acteur social, individuel, dite la reliance psycho-sociologique.
- 23 Chacune de ces reliesances est de la plus haute importance pour l'individu tant elle intègre le principe systémique (supra, p. 6), l'un étant dans le tout et le tout dans l'un. L'avant dernière forme, la reliance psychologique, insiste toutefois sur le point que nous voudrions développer dans cette partie : La connaissance de qui je suis, de ce qui constitue ma complexité en tant qu'être humain, mais aussi en tant que producteur et diffuseur de la connaissance.
- 24 Nous accédons ici à toute la problématique de la construction de la connaissance portée par la théorie de la connaissance et la dialectique qu'entretient la dimension objective, la logique de la connaissance, et sa dimension subjective et fonctionnelle, que l'on retrouve au travers du concept de noétique développé par Husserl (1950). La noétique étudie la connaissance du point de vue de l'acte, dans la relation qu'il peut y avoir entre ce que pourrait être la connaissance vraie et celui qui la produit. Elle renvoie au dernier principe proposé par Edgar Morin (supra p. 6), la réintroduction du connaissant dans la connaissance.
- 25 Ce concept de noétique nous apparaît tout à fait intéressant, car il permet de « relier » les différentes dimensions de l'individu que Morin présente d'ailleurs à travers le Multiplex (Morin, 1977 :2008; 1986). Dans des mouvements complémentaires, dialogiques, l'individu est *homo sapiens*, mais *démens* également (Morin, 2000), *faber* et *ludens*, *empiricus* et *imaginarius*, *economicus* et *consumans*, *prosaicus* et *poeticus*. Tout ce qui fait la complexité de l'homme, doit être intégré pour une connaissance pertinente du fait que « la connaissance pertinente doit affronter la complexité » (Morin, 2000, p. 43).
- 26 Ainsi, quels sont les déterminants de ce qui pourrait faire obstacle à la connaissance, générer de l'incompréhension ? Ils sont sans concession propre au sujet et ils se trouvent dans « les idées préconçues, les rationalisations à partir de prémisses arbitraires, l'autojustification frénétique, l'incapacité de s'autocritiquer, le raisonnement paranoïaque, l'arrogance, le déni, le mépris, la fabrication et la condamnation de coupables (...) » (Morin, 2000, p. 119), et le narcissisme intellectuel (Bachelard, 1938, 2011, p. 18). L'obstacle qui sonne comme le plus traite et fondamental est cette capacité à l'illusion, au mensonge non seulement aux autres, mais surtout à soi-même: la self-deception ou « (...) tromperie à l'égard de soi-même, engendrée par l'autojustification, l'autoglorification et la tendance à rejeter sur autrui, étrangère ou proche, est la cause de tous les maux » (ibidem, p. 120). Non seulement, le mensonge à soi-même se base sur une distorsion voire une construction complètement fausse, mais elle s'opère sur soi et en soi, rendant de ce fait quasi-impossible le discernement de

cette illusion et par là même l'entreprise du chemin de la connaissance de soi. « La self-deception est un problème clé qui concerne chacun. Ignoré par les théories de la connaissance et les épistémologies, simplifiée et mutilée par les psychanalyses, il doit relever de l'épistémologie complexe » (Morin, 1986, p. 226). Épistémologie complexe, éthique de la connaissance (Morin, 2004 : 2008), ou épistémologie des vertus, ou connaissance noétique, nous choisissons quant à nous de présenter cette connaissance de nous-mêmes et sa construction à partir de ce que l'on pourrait appeler « la connaissance reliante noétique complexe ».

- 27 Formateurs, enseignants, sachants dans un sens large, nous sommes les plus enclins au piège des erreurs et des obstacles à la connaissance. Il est bien grand ce piège, car la possession du savoir peut donner l'illusion de son imprégnation, « Or, il ne faut pas attacher le savoir à l'âme, il faut l'y incorporer : il ne faut pas arroser, il l'en faut teindre » (Montaigne, 1595, p. 305). Pour les sachants/savants, le péril est encore plus grand, car l'illusion d'une véritable compréhension se cache derrière tous savoirs.
- 28 Savoir quitter ce pédantisme (Bachelard, 1938), cette supériorité, qui est tout à fait artificiel, « remplacer la conscience suffisante par la conscience de notre insuffisance » (Morin, 2010, p. 68), pour être tout simplement, cet homme ou femme debout (être venant de *stare* en latin signifiant se tenir debout, rester), conscient et réveillé (Morin, 2022), voilà un enjeu de la transformation. Mais faut-il encore vouloir et pouvoir entreprendre le chemin difficile et complexe de la noèse.
- 29 Edgar Morin, propose dans l'ensemble de son œuvre des recommandations au travers des Commandements de la compréhension (2010), de l'Éthique de la Connaissance (2004), des Obstacles à la Compréhension (Morin, 2000)... Dans cet ensemble pléthorique de recommandations dont il semble difficile de faire la recension exhaustive, ce qu'il est possible de discerner, ce sont deux grandes orientations (à ne pas disjoindre bien sûr), celles qui sont objectives et subjectives, celles extérieures et intérieures, et celles intellectuelles et humaines (Morin, 2000 p.121). « La compréhension comporte l'auto-examen, l'auto-critique et tend à lutter sans relâche contre les illusions intérieures et le mensonge à soi-même; elle comporte le « travailler à bien penser » qui évite les idées unilatérales, les conceptions mutilées, et qui cherche à concevoir la complexité humaine » (Morin, 2004, 2008, p. 2356). La réintroduction des obstacles et des besoins à la construction de la connaissance du connaissant apparaît nécessaire afin de proposer des enseignements, des situations d'enseignement et d'apprentissage qui permettent de développer les savoirs, savoir-faire et savoir-être complexes.
- 30 Ainsi nous avons tenté de présenter l'ensemble de ces recommandations sous forme de tableau (ci-dessous) en positionnant les obstacles à identifier, à comprendre pour les **dépasser** (cf. Tableau 1, colonne 1) et les postures ou connaissances à **intégrer** (cf. Tableau 1, colonne 2) pour développer une connaissance pertinente. Les obstacles à dépasser sont tous ceux qui conduisent à une réduction qui peut être à soi (égocentrisme), à son référentiel culturel ou social (ethnocentrisme) et à la segmentation du complexe. Les dispositions et les postures intellectuelles à intégrer concernent quant à elles la diversité par l'acceptation de la polysémie, de l'altérité, du différent qui est multiple et situé.

Tableau 1 : Recommandations pour une connaissance pertinente

Dépasser	Intégrer
l'esprit réducteur	le bruit qui parasite, crée malentendu ou le non-entendu
ramener un complexe à ses éléments	la polysémie
l'égocentrisme	l'intériorisation de la tolérance
l'auto-justification	l'ouverture subjective à autrui
la self-deception	la conscience de la complexité humaine
sortir de la boucle égocentrisme-autojustification-self-deception	l'introspection
l'ignorance des rites et coutumes	l'auto-examen
l'incompréhension des valeurs impératives	le <i>multiplex unitas</i>
l'incompréhension des impératifs éthiques propre à une culture	la régénération
l'incompréhension de la loi dans les sociétés évolués	argumenter, réfuter au lieu d'excommunier et d'anathématiser
l'impossibilité de comprendre les idées et arguments d'une autre vision du monde	appréhender ensemble le texte et le contexte, l'être et son environnement, le local et le global, le multidimensionnel
l'impossibilité d'une compréhension d'une structure mentale à une autre	comprendre avant de condamner
les indifférences	l'altruisme
les ethnocentrismes	ni excuser ni accuser
le sociocentrisme	l'indulgence vis à vis des autres, exigence vis à vis de soi

- 31 Il ne faut pas s'y tromper, il n'y a pas une conduite à suivre, des commandements comme pour une religion de la complexité, ce qui serait totalement contraire à ce que nous voudrions présenter ici. Mais plutôt des Re-commandations, des aides à cheminer vers la connaissance qui n'excuse ni n'accuse (Morin, 2000). Il n'y aurait pas un bon « complexiste » et un mauvais. Il importe bien au contraire de se pencher sur la connaissance de ses faiblesses et erreurs *humaines trop humaines*, « l'erreur (étant) une condition de vie aussi importante que la vérité » (Ibidem, p. 232). Cette plongée en soi nous mène sur « la voie de l'humanisation des relations humaines » qui n'a rien à gagner à condamner (Morin, 2000). D'aucuns diront que cette démarche implique de se donner « une autorisation noétique » (Macrez, 2002), ce cheminement de connaissance de soi avec un processus interne et continu de transformation de soi, lorsque l'individu accepte de s'ouvrir à un profond changement.

05. Conclusion

- 32 La crise est à comprendre de façon multidimensionnelle, multisectorielle et nous pourrions dire en complexité, à telle enseigne que le terme crise devrait peut-être toujours inclure son pluriel.
- 33 Tout du long, nous avons tenté de comprendre le comment : comment comprendre la crise dans sa complexité, comment s'adapter à la crise, comment penser la complexité du monde, comment parvenir à réformer sa pensée ? Or toutes ces questions sont pour quelle finalité, quel *telos*? Atteindre le Bien ? Le dernier chapitre du dernier tome de la Méthode d'Edgar Morin, s'intitule *Du bien* et il est proposé une Éthique complexe basée sur la reliance, qui doit sans cesse se régénérer au regard de sa fragilité face aux peurs, aux crises, à l'incompréhension et qui implique une grande modestie et, « (...) nous demande de l'exigence pour nous-mêmes et de l'indulgence, mieux, de la

compréhension pour autrui. Elle n'a pas l'arrogance d'une morale au fondement assuré, dictée par Dieu, l'Église ou le Parti. » (Morin, 2004: 2008, p. 2415-2416). Cette Éthique complexe est une invitation à la Résistance à la cruauté, la barbarie, la séparation que l'on retrouve dans les crises, en s'appuyant sur « les ilots de bonté parmi nous » (Morin, 2004 : 2008, p. 2420), c'est en quelque sorte résister aussi « à nous-même, à notre mesquinerie, notre indifférence, notre lassitude et notre découragement » (Ibidem).

- 34 Dès lors, c'est à ce niveau d'analyse que l'on comprend que l'éducation joue un rôle essentiel, qu'elle ne doit pas trouver son primat dans la transmission seule de savoirs académiques, de savoir-faire techniques, mais aussi de savoir-être, de savoir-vivre et de savoir comprendre qui constituent le fondement à tous les autres savoirs. « Pour comprendre l'importance vitale de la compréhension, il faut réformer les mentalités, ce qui nécessite de façon réciproque, une réforme de l'éducation. » (Morin, 2000, p. 128)
- 35 C'est donc une Révolution au niveau de l'éducation qui est à entreprendre, en considérant, avec toutes les précautions que cela nécessite pour ne pas blesser les narcissismes, d'accepter que l'éducateur « *refasse sa tête* » pour qu'elle soit *bien faite* et permette de mieux participer à celle *bien faite* de l'élève. « L'éducation n'est alors plus de l'ordre du seul discours, mais tient également aux dispositions psychiques de l'adulte. Or ces dispositions échappent largement aux méthodes pédagogiques programmées d'avance, et dépendent au contraire de ce que l'éducateur est dans le plus intime de sa psychologie. Cette attention portée à l'équation personnelle de l'adulte constitue une véritable révolution copernicienne de la pédagogie, car si l'être de l'éducateur devient la principale détermination de l'influence qu'il exerce sur l'enfance, ce sera tout d'abord lui qui devra être éduqué... » (Lucas, 2006, p. 8).
- 36 La tâche, bien qu'ardue, n'en est pas moins passionnante de par sa complexité et implique cette réforme, cette révolution que nous appelons de nos vœux. Tout comme une unité d'enseignement (UE) transversale d'Épistémologie à toutes les disciplines pourrait permettre à tout étudiant de développer des connaissances de la connaissance d'un point de vue transdisciplinaire, une sorte de dîme épistémologique (comme l'avait proposé Edgar Morin en 1999) avec des enseignements sur l'éthique complexe, sur la nécessaire connaissance de soi comme prérequis à tout enseignement, devraient pouvoir être proposés en formation initiale surtout pour les futurs enseignants.
- 37 Pour conclure, soulignons que cet article constitue une base de réflexion théorique pour une série d'études en cours sur la mise en place d'enseignements à la connaissance reliante, noétique et complexe pour des étudiants de niveau Master dans le cadre de la formation aux métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), et d'accompagnement sportif (PsyCoach). Certes ce programme ne concerne que les futurs professionnels de la formation et non ceux déjà en poste. Néanmoins, il existe des initiatives de formation pour tous, comme des universités populaires Edgar Morin, qui se proposent de présenter la pensée complexe à un public diversifié incluant des enseignants.

BIBLIOGRAPHIE

- Bachelard, Gaston (1938). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, édition Vrin, réédition 2011, 306 pages.
- Bacon, Francis (1620). *Novum Organum*, Introduction, traduction et notes par M. Malherbe et J.-M. Pousseur, Paris, PUF, édition de 1986.
- Barus-Michel, Jacqueline (2014). *Crises*, Paris, Editions Desclée de Brouwer, 320 pages.
- Bolle de Bal, M. (1985). *La tentation communautaire. Les paradoxes de la reliance et de la contre-culture*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 264 pages.
- Bolle de Bal, M. (2003). Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques, *Revue Société*, Vol. 80, n°2, p.99-131.
- Dupuis, Jean-Pierre (2004). *Pour un catastrophisme éclairé: quand l'impossible est certain*, Paris, Seuil, 224 pages.
- Galadec, Patrick (1995). *Cellules de crises: les conditions d'une conduite efficace*. Ouvrage en ligne sur son site : https://patricklagadec.net/fr/pdf/cellules_crise.pdf
- Husserl, Edmund (1950). *Idées directrices pour une phénoménologie*, Paris, édition Gallimard, 624 pages.
- Lucas, David (2006). *Carl Gustav Jung et la révolution copernicienne de la pédagogie*, *Revue Le Portique*, vol. 18, <http://journals.openedition.org/leportique/835>
- Macrez, Joëlle (2002). *L'autorisation noétique : par quels cheminements parvient-on à la réalisation de soi ?* Thèse de doctorat Sciences de l'éducation, Paris 8, 2002.
- Montaigne (de), Michel (1580). *Essais 1*, Paris, édition Gallimard, réédition de 2009, 709 pages.
- Morin, Edgar (1986). *La Méthode, Tome 3, La connaissance de la Connaissance*, Paris, Editions du Seuil, 244 pages
- Morin, Edgar (1999). *La tête bien faite: repenser la réforme, réformer la pensée*, Paris, Seuil, 154 pages.
- Morin, Edgar (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Seuil, 141 pages.
- Morin, Edgar (2004). *La Méthode, Tome 6, L'Éthique*, Paris, Editions du Seuil, 256 pages.
- Morin, Edgar (2008). *La méthode*, Paris, Seuil, 2463 pages.
- Morin, Edgar (2014). *Enseigner à vivre: Manifeste pour changer l'éducation*, Arles, Actes Sud, 148 pages.
- Morin, Edgar (2022). *Réveillons-nous!* Paris, Edition Denoël, 80 pages.
- Nourrit, Déborah, Delignières, Didier, Caillou, Nicolas, Deschamps, Thibault et Lauriot, Brice (2003). On discontinuities in motor learning: A longitudinal study of complex skill acquisition on a ski-simulator. *Journal of Motor Behavior*, vol.35, pp.151-170.
- Pouivet, Roger (2008). *Vertus épistémiques, émotions cognitives et éducation*, *Revue Éducation et didactique* [En ligne] <http://journals.openedition.org/educationdidactique/380>
- Resweber, Jean-Pierre (2000). *Le Pari du Transdisciplinaire*, Paris: édition L'Harmattan, 138 pages.

Thom, René (1976). Crise et catastrophe, *Revue la notion de crise*, 25, p. 34-38.

Touraine, Alain (2010). *Après la crise*, Paris, Editions du Seuil, 208 pages.

NOTES

1. Google Scholar.
2. Que l'on retrouvera dans les ouvrages de Taddei, F. (2018). Apprendre au XXI^e siècle. Paris : Calmann-Levy.; Morin, E. (2000). Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur. Paris : Seuil.; Morin, E. (1999). La tête bien faite. Paris : Seuil.; Morin, E. (2014) Enseigner à vivre, Manifeste pour changer l'éducation. Arles : Actes Sud.
3. Montaigne (de), M. (1580). Essais 1. Paris : Gallimard, réédition 2009.
4. Morin, E. (1999) *ibidem*.
5. Bachelard, G. (1938). La formation de l'esprit scientifique. Paris : Vrin, réédition 2011.
6. Morin propose de ne pas s'appuyer sur des programmes, qui sont trop rationalisés opérant des découpages, des disjonctions et ne laissant pas de place à l'auto-organisation. Les stratégies ont d'intéressant qu'elles proposent un objectif et intègrent les impondérables, les incertitudes propres à l'auto-organisation du système.
7. Avec « la tête bien faite » on reconnaît la recommandation de Montaigne faite à Madame Diane de Foix, Comtesse de Gurson, dans ses Essais livre 1, concernant le choix du précepteur.
8. Bachelard, G. (1938). *Ibidem*.
9. Voir the conversation <https://theconversation.com/le-mystere-de-la-grande-demission-comment-expliquer-les-difficultes-actuelles-de-recrutement-en-france-173454>
10. Ruptures, film documentaire d'Arthur Gosset primé au FIFES (Festival International du film Ecologique et Social) de Cannes en 2021 et le discours de Clément Choisne en 2018 lors de la remise des diplômes à Centrale Nantes.
11. Jaurès, J (1910). De la laïque. In Jaurès J. (2012). De l'éducation. Points.
12. L'épistémologie des vertus ne concerne pas l'étude des vertus comme on pourrait le croire de prime abord mais s'intéresse à la vertu intellectuelle, aux états mentaux de croyance.
13. Ou self-deception présenté par Morin (2000) *Ibidem* de p.117 à p.120.
14. Définitions issues du CNRTL (Centre National, de Ressources Textuelles et Lexicales).
15. Dialogique, signifie l'association complexe entre complémentarité, concurrence et antagonisme d'instances qui sont nécessaire au fonctionnement et au développement d'un système (Morin, 1986, 2008, p. 1283).
16. A partir d'une recherche booléenne sur un célèbre moteur de recherche si l'on inscrit Education and Crise, ce ne sont pas moins de 391 000 résultats qui proposent des articles, ouvrages, comptes rendus de lecture, citations... pour ce lien, pourrions-nous dire, presque intime entre ces deux termes. Les crises peuvent être de l'ordre des valeurs, des formes pédagogiques, mais aussi relatives à l'écologie, la situation sanitaire, le burnout des enseignants, l'évaluation, les zones d'éducation et les pays défavorisés ou en guerre...
17. La méthode, 2008; La tête bien faite, 1999; Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, 2000; Enseigner à vivre, 2014...)
18. A ce propos il importe de bien distinguer les différences entre Complexe, Difficile et Compliqué. Bien trop souvent amalgamé, le complexe est souvent perçu comme difficile et il est nécessaire de simplifier. Ce positionnement est erroné et ressort d'une mauvaise compréhension de ces trois termes. La complexité renvoie à un ensemble d'éléments reliés entre eux dans un système par des processus d'interactions, d'auto-organisation et dont une simple modification au sein du système génère une réorganisation. Le compliqué renvoie toujours à un grand nombre d'éléments mais où chaque élément est remplaçable par un autre. Complication et complexité

renvoie à la dimension objective d'un ensemble d'éléments constitutifs. Tandis que la difficulté, elle, rend compte de la part subjective, la compétence, l'aisance face à un système objectivement compliqué (ex : un ordinateur) ou complexe (ex: un organisme vivant).

19. La boucle récursive constitue le 4ème principe de la pensée complexe et renvoie au processus d'auto-production et d'auto-organisation du système dans la réponse qu'il apporte à sa déstabilisation par exemple.

20. Il est à noter que *formation*, *formateur* partagent la même racine que *formatage* : la forme. La formation étant bien un moyen de faire prendre une forme à la pensée.

21. Bolle de Bal Marcel dans son article de 2003, Reliance, déliance, liance: émergence de trois notions sociologiques, Revue Société, n°80(2), p.99-131, évoque les 4 formes de reliance (cosmique, ontologique, psychosociale et psychologique).

RÉSUMÉS

Cet article se propose d'apporter des éléments de compréhension de la crise à partir de la pensée complexe développée par Edgar Morin, en prenant appui sur la nécessaire transformation de la formation. Comprendre les crises qui traversent le monde implique de les penser selon les principes de la pensée complexe qui comptent la réintroduction du connaissant dans la connaissance. C'est ce dernier principe qui nous a conduits à interroger la réforme de la formation et en premier lieu celle du formateur par l'investigation des obstacles intérieurs par une connaissance complexe reliant et noétique.

The aim was to provide some understanding elements of the crisis based on the complex thinking developed by Edgar Morin, taking as a basis the necessary transformation of training. Understanding the crises that are sweeping the world implies thinking about them according to the principles of complex thinking with one of them the reintroduction of the knowledgeable into knowledge. It's this last principle that has led us to question the reform of teacher training through a knowledge of the inner obstacles to knowledge, by a complex, linking, noetic knowledge.

INDEX

Mots-clés : Pensée complexe, Transformation de la formation, connaissance noétique

Keywords : Complex thinking, Teaching Transformation, noetic knowledge

AUTEUR

DÉBORAH NOURRIT

Maître de conférences, EuroMov Digital Health in Motion, Univ Montpellier, IMT Mines Alès, Montpellier, France, deborah.nourrit@umontpellier.fr

Éduquer à la citoyenneté mondiale au regard de l'éducation complexe

Educating for Global Citizenship from the Perspective of Complex Education

Maria Fernanda González Binetti et Fabienne Serina-Karsky

01. Introduction - Des crises et de l'éducation

- 1 La crise de l'éducation que nous connaissons n'est ni nouvelle ni isolée. Il y a un peu plus d'un siècle de cela, après la Première Guerre mondiale, des pédagogues du monde entier unissaient leurs efforts pour tenter de répondre aux défis de l'éducation suite aux ravages de la guerre en créant la Ligue internationale pour l'éducation nouvelle à Calais en 1921 (Condette et Savoye, 2016). Les principes édictés dans la charte posaient clairement l'intention des pédagogues de former un homme nouveau, qui soit un citoyen du monde éclairé, à l'instar du septième principe de ralliement publié dans les premiers numéros des revues en trois langues de la ligue :

« L'éducation nouvelle prépare, chez l'enfant, non seulement le futur citoyen capable de remplir ses devoirs envers ses proches, sa nation, et l'humanité dans son ensemble, mais aussi l'être humain conscient de sa dignité d'homme » (Serina-Karsky, 2013, p. 154).

- 2 En ce début du XXI^e siècle, les défis de l'éducation semblent de plus en plus nombreux au regard de l'évolution des crises qui secouent la planète et semblent s'accélérer avec la perte de biodiversité, l'épuisement des ressources naturelles et l'apparition des pandémies. Déjà en 1972, le professeur Denis Meadows, auteur du rapport sur « Les limites de la croissance », avait averti de la nécessité de revoir le modèle de développement en vigueur. Il s'agissait non seulement d'éduquer la population à transformer ses habitudes de consommation extrême en un mode de vie plus conscient de la nécessité de sauver la planète, mais aussi de changer la façon dont le développement était envisagé : « Nos élites ont passé leur vie à concevoir la croissance comme la solution à tous les problèmes » (Hortense et Meadows, 2022).

- 3 La période de grands changements que nous vivons s'accompagne d'importantes révolutions, telles que l'avancée des nouvelles technologies avec le métavers et l'intelligence artificielle, mais aussi d'une période d'incertitude, de catastrophes naturelles à cause du dérèglement climatique et de la recrudescence de la pauvreté et des inégalités croissantes (Morin, 2020). Nos sociétés se voient confrontées à un contexte ambivalent : d'une part la démocratisation du savoir et de la communication et d'autre part l'existence d'un monde de plus en plus fracturé. La prise en compte du monde dans sa complexité ne peut plus être ignorée et suppose d'envisager l'éducation sous ce nouvel angle pour former l'humain de demain à devenir un citoyen du monde capable d'évoluer dans l'incertitude (Unesco, 2021).
- 4 Les populations et les sociétés les plus pauvres subissent principalement les conséquences du réchauffement climatique (sécheresses, inondations) et ne bénéficient pas facilement d'un accès aux nouvelles technologies. L'exemple le plus significatif est celui de la pandémie du Covid 19. Les actions des gouvernements et de la société civile n'ont pas été les mêmes, faute des capacités financières et des tissus sociaux. Au niveau du secteur éducatif, les pays les plus riches ont pu maintenir les liens avec les étudiants et relever les défis de la continuité pédagogique en utilisant les nouvelles technologies. Ainsi que l'ont démontré des organismes internationaux, les pays mieux pourvus financièrement obtiennent de meilleurs résultats en matière éducative :

« Les inégalités de richesse influent sur l'éducation de multiples manières. Elles se traduisent par l'exclusion des pauvres, laquelle sape la cohésion nécessaire à la prospérité, et à la bonne gouvernance des sociétés. Elles rendent également plus difficile la mission des écoles, qui doivent uniformiser les règles du jeu pour des publics issus de situations hétérogènes et chez qui le niveau de soutien à l'éducation est très différent – problème d'autant plus crucial que la garantie pour tous d'une égalité des chances à l'école est une condition préalable pour des futurs plus justes et équitables » (Unesco, 2021, p. 27).
- 5 Les pays en voie de développement quant à eux, ainsi que les communautés et le monde rural, ont souffert de la pénurie des équipements technologiques, d'un grand manque de professeurs formés pour affronter ces défis et d'une lente adaptation par l'absence de ressources économiques et du capital social (OCDE, 2020).
- 6 Toutefois, si la jeunesse profite de cette démocratisation du savoir grâce à de nouveaux outils de communication tels les réseaux sociaux ou les programmes d'intelligence artificielle, l'utilisation de ces nouveaux moyens de communication est dépourvue d'esprit critique et il apparaît dès lors nécessaire de mettre en place un cadre éthique. Au-delà d'un cadre, il est nécessaire de redonner à l'éthique toute sa place dans la connaissance. En considérant que « l'éthique se manifeste à nous, de façon impérative, comme exigence morale » tant par une source intérieure à l'individu que par une source extérieure provenant des normes sociales et culturelles et par une source antérieure transmise génétiquement (Morin, 2008a, p. 2219), Edgar Morin invite à utiliser la pensée critique pour relier éthique et connaissance. C'est en référence à Pascal, pour qui le principe de la morale réside dans l'action de travailler à bien penser, que Morin exprime dans son éthique de pensée que « l'éthique doit mobiliser l'intelligence pour affronter la complexité de la vie, du monde, de l'éthique elle-même » (Morin, p. 2266). Il reconnaît ainsi la pensée complexe comme établissant le lien entre le savoir et le devoir, l'éthique ne pouvant être conçue comme insulaire. Il s'agit de « travailler à bien penser » pour reconnaître la complexité humaine en reliant individu, société, espèce, et permettre d'inscrire l'action morale dans l'écologie de l'action

(p. 2268-2269). Si toute connaissance peut être mise au service de la manipulation, Morin précise que la pensée complexe, par la pensée critique qu'elle comprend, conduit à une éthique de la solidarité, qu'elle « nourrit d'elle-même l'éthique » (p. 2270). Or à l'ère des réseaux sociaux, nous sommes submergés par une marée d'informations parmi lesquelles il est difficile de distinguer le vrai du faux, ce qui a donné naissance au concept de « fake news » ou « infox ». Le Nouveau Monde de l'information a ouvert la porte à la démocratisation de la production de connaissances. Ce ne sont plus uniquement les journaux qui les diffusent, mais aussi les citoyens qui ont le pouvoir de participer au débat démocratique à travers les réseaux sociaux. Cette nouvelle réalité mêle également la rapidité du flux d'informations, la difficulté de vérification de la vérité et une grande quantité d'émotions. C'est pourquoi il est nécessaire d'éduquer les nouvelles générations à la réflexion, à la comparaison de plusieurs points de vue et à la recherche d'informations concernant les possibles intérêts qui sous-tendent telle ou telle information. Cette nouvelle donne sociétale implique également une éducation sur les limites et les devoirs de tout citoyen dans le débat démocratique. L'esprit critique et l'éthique sont fondamentaux dans l'éducation des nouvelles générations :

« Enfin, peut-être surtout, il faudra, pour échapper aux griffes des médias addictifs et destructeurs, penser à un autre rapport au temps. Cela supposerait de réduire la vitesse de circulation des informations et des messages personnels ; d'apprendre à se déconnecter régulièrement des médias, de ne pas se contenter de la gratification sommaire du nombre de gens qui approuvent les messages ; de lire des livres, de prendre le temps de réfléchir, de converser avec des gens réels, sans être connecté, d'imaginer de rêver, de méditer » (Attali, 2021, p. 413).

- 7 Dans ce contexte, le dernier *Rapport Mondial sur les Futurs de l'éducation* de l'UNESCO paru en 2021 expose clairement comment notre modèle économique est basé sur une consommation excessive de ressources, sur un modèle individualiste qui privilégie les profits à court terme et la concurrence, où la concentration des richesses est dans les mains d'un groupe très restreint de la population mondiale. Ce scénario économique s'accompagne au niveau politique de divers phénomènes : la montée des autoritarismes, de l'extrémisme politique et l'avancée des gouvernements populistes. Ces situations amènent aussi à une recrudescence de la polarisation politique, à l'institutionnalisation d'un discours de la haine, du racisme, de l'intolérance, des discriminations et d'une violence qui se banalise dans nos sociétés (Unesco, 2021).
- 8 L'accélération de la mondialisation augmente les déplacements ainsi que l'asservissement des groupes autochtones, des réfugiés, des migrants, des défenseurs de l'environnement ; tel est notamment le cas des pays latino-américains, et plus particulièrement de la Colombie. Le cas de la Colombie est assez emblématique en raison de la guerre qu'elle a menée pendant plus de cinquante ans contre les guérillas d'extrême gauche, de sa lutte contre le trafic de drogue qui s'est répandu dans plusieurs pays de la région, notamment au Mexique, et de l'accueil relativement récent d'une vague de migrants en provenance du Venezuela, composée de près de deux et demi de millions de personnes que l'État colombien a accueillies. Selon l'Organisation des Nations unies, le chiffre des Vénézuéliens exilés dans le monde est équivalent au chiffre des Ukrainiens exilés :

« Il y a 6,8 millions de réfugiés et migrants vénézuéliens dans le monde entier, dont environ 5,7 millions se trouvent en Amérique latine, selon la plateforme R4V, la Plateforme Régionale de Coordination Interagences pour les Réfugiés et les Migrants du Venezuela, dirigée conjointement par le HCR et l'OIM. Ce chiffre mondial équivaut au nombre de réfugiés ukrainiens et dépasse celui des Syriens,

selon l'ONU. La Colombie est le pays qui a accueilli le plus de Vénézuéliens : en février 2022, selon Migración Colombia, ce nombre atteignait près de 2,5 millions. Derrière la Colombie, et à une grande distance se trouve le Pérou, où les chiffres officiels indiquent qu'il y a environ 1,3 million. En troisième position se trouve l'Équateur, qui abrite environ 500 000 citoyens vénézuéliens » (CNN Español, 2022).

- 9 Tous ces éléments font de ce pays un exemple, non seulement en raison de la réalité inhumaine de la guerre et des déplacements de la population pour des raisons politiques ou économiques, du fléau de la drogue et de ses enjeux transnationaux, mais aussi des conséquences environnementales sur la déforestation. Ce pays, qui a signé la paix entre la guérilla d'extrême gauche FARC-EP¹ et le gouvernement de l'ancien président et Prix Nobel de la Paix Juan Manuel Santos en 2016, se retrouve avec un nombre important de leaders paysans assassinés par des groupes illégaux. En 2019, l'ONG britannique *Global Witness*, constate que 212 défenseurs ont été tués en Colombie. Les militants de l'environnement se retrouvent au centre d'un conflit entre différents groupes paramilitaires, dissidents d'extrême gauche qui veulent contrôler le territoire pour la production illégale de feuilles de coca (Thirouard, 2020).
- 10 Cette réalité complexe nous amène à une crise de confiance envers les institutions, à une recrudescence de la polarisation politique et à un manque de débats éclairés sur « la chose publique », sur la démocratie et sur le bon devenir de nos sociétés :

« Et que trouvons-nous en face ? Des consciences dispersées, des révoltes réprimées, des associations de solidarité, un peu d'économie sociale et solidaire, mais aucune force politique cohérente disposant d'une pensée guide telle que celle que je préconise » (Morin, 2021, p. 117).
- 11 Comment cette crise s'inscrit-elle dans nos institutions éducatives et comment nos institutions éducatives peuvent-elles y faire face ?
- 12 La crise de l'éducation telle qu'elle a été présentée par le Secrétaire Général des Nations Unies, Antonio Guterres, au Sommet sur la transformation de l'éducation le 16 septembre 2022, est profonde et ne regarde pas uniquement les défis de l'égalité ou de l'équité². Deux éléments participent à cette évidence. Les systèmes éducatifs ne sont plus adaptés à leurs objectifs et l'enseignement actuel omet des axes essentiels : celui des compétences pour réussir aujourd'hui et demain, telles que les compétences cognitives pour renforcer la pensée critique, mais aussi des compétences relationnelles telles que l'empathie, nécessaires pour apprendre à vivre dans un monde commun (Guterres, 2022). Son message rejoint les pensées d'intellectuels contemporains, responsables et leaders provenant de continents divers. Des similitudes existent en effet entre les rapports des Nations Unies, les pensées d'un intellectuel français reconnu comme Edgar Morin, ou encore de la philosophe américaine Martha Nussbaum.
- 13 Les deux philosophes plaident pour une éducation qui refuse toute discrimination basée sur la nationalité, l'origine, la religion, le sexe, le genre. Ils plaident pour une éducation qui concoure à ce que les nouvelles générations se préoccupent et soient concernées par la vie des autres, qu'elles aient la capacité de concevoir leur pays comme une fraction d'un ordre mondial complexe. En d'autres termes, une éducation qui forme des citoyens capables de débattre, de penser et soient dotés d'émotions morales pour favoriser la coopération et la compassion envers autrui. Ces éléments sont en fin de compte les aspects qui définissent l'éducation à la citoyenneté mondiale, ce concept qui nous interroge sur la nécessité de nourrir les consciences de tous et de

chacun à la fois, ayant une vision commune du vivre ensemble, au-delà des frontières (Tawil, 2013).

- 14 En nous attachant à centrer nos propos sur l'éducation complexe en référence aux travaux d'Edgar Morin sur l'éducation³, enrichis de ceux de Martha Nussbaum sur la citoyenneté mondiale, nous souhaitons par cette contribution apporter un éclairage pour répondre aux défis que pose l'éducation à la citoyenneté mondiale, à partir de questions, de réflexions théoriques, mais également d'expérimentations en cours.
- 15 Pourquoi est-il important aujourd'hui d'éduquer les nouvelles générations au regard de cette philosophie éducative ?
- 16 Qu'elles sont les valeurs qui peuvent guider notre engagement en tant que citoyen du monde à la lumière de la pensée complexe d'Edgar Morin ?
- 17 Comment une citoyenneté active peut-elle contribuer à trouver des solutions durables ?
- 18 Finalement, quels sont les moyens de collaboration et les actions que nous devons encourager ?
- 19 Pour aborder ces questions dans toute leur complexité et dans le but d'explorer non seulement les défis actuels de l'éducation, mais aussi de tracer des voies et un chemin d'espoir pour esquisser une solution à la crise mondiale d'aujourd'hui, nous commencerons par définir le concept de « citoyenneté mondiale » et exposer les défis qu'il engendre dans un monde en constante évolution.
- 20 Dans un deuxième temps nous présenterons le regard des intellectuels pour penser l'éducation dans ce monde complexe, à partir des principaux axes soulevés par Edgar Morin dans son livre *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* (2000) ainsi que les propositions de la philosophe américaine Martha Nussbaum, présentes principalement dans son ouvrage *Les émotions démocratiques* (2011) et qui rejoignent les idées du philosophe français sur la citoyenneté mondiale.
- 21 Ensuite nous aborderons quelques exemples susceptibles de constituer une piste pour forger cette citoyenneté mondiale, en exposant notamment le cas de la philosophie africaine Ubuntu, mis en avant par le prix Nobel de Paix Nelson Mandela et la vice-présidente de Colombie Francia Marquez. Ce choix vise à démontrer comment des approches académiques et scientifiques, telles que les concepts discutés par deux philosophes, Martha Nussbaum et Edgar Morin, travaillant sur deux continents différents, l'Amérique et l'Europe, convergent, non seulement entre elles, mais aussi avec les racines culturelles et philosophiques des sociétés africaines. À cela s'ajoute la réalité de la vice-présidente de Colombie, Francia Marquez, la première femme noire à occuper cette fonction, qui plaide en faveur d'une véritable réconciliation nationale et, plus largement, régionale en Amérique latine, tout en promouvant les valeurs universelles de solidarité, d'égalité et de fraternité inhérentes à la philosophie de l'Ubuntu. Cette approche comparative permet d'illustrer que la citoyenneté mondiale n'est pas simplement une idée théorique ou idéaliste, associée aux pays occidentaux, mais une réalité nécessaire pour coexister dans un monde commun. Enfin nous exposerons les activités que notre institution, la Faculté d'Éducation et de Formation de l'Institut Catholique de Paris, développe sur cette thématique.

02. Les défis de l'éducation à la citoyenneté mondiale dans un monde complexe

2.1 Un monde en mutation et de plus en plus interconnecté

- 22 D'après les travaux de la sociologue française Dominique Schnapper sur la citoyenneté (2000), il est indispensable que les membres d'une société aient un minimum de confiance pour établir des liens. L'acceptation des différences d'origines, des croyances et des conditions sociales caractérise la citoyenneté. Il s'agit d'un espace abstrait au sein duquel les individus sont libres et égaux, sont dotés de droits et de devoirs et sont reliés par un « vivre ensemble » :

« Le citoyen n'est pas un individu concret. On ne rencontre pas le citoyen, c'est un sujet de droit. Il dispose à ce titre de droits civils et politiques. Il jouit des libertés individuelles, la liberté de conscience et d'expression, la liberté d'aller et venir, de se marier, d'être présumé innocent s'il est arrêté par la police et présenté à la justice selon une loi égale pour tous. Il dispose des droits politiques : participer à la vie politique et être candidat à toutes les fonctions publiques. En revanche, il a l'obligation de respecter les lois, de participer à la vie politique et être candidat à toutes les fonctions publiques. En revanche, il a l'obligation de respecter les lois, de participer aux dépenses collectives en fonction de ses ressources et de défendre la société dont il est membre, si elle se trouve menacée. La citoyenneté définit un ensemble de droits et de devoirs réciproques. Le citoyen réclame légitimement de l'État le respect de ses droits parce que l'État réclame légitimement du citoyen l'accomplissement de certains devoirs [...] La citoyenneté organise une société dont tous les membres sont juridiquement et politiquement égaux, quelles que soient leurs origines et leurs caractéristiques. Elle repose sur l'idée d'égale dignité de tous les êtres humains » (Schnapper, 2021, p. 17).

- 23 Pour l'historien René Rémond, la citoyenneté va de pair avec la notion de civisme qui implique d'être acteur dans une collectivité, de s'intéresser, de se former et de participer aux actions qui touchent à la vie de la communauté. En constatant que le civisme est un comportement et que la citoyenneté est vécue au quotidien, Rémond affirme que « le civisme, c'est aussi s'intéresser à la chose publique, s'en tenir informé, y prêter attention, se former de convictions raisonnables et éclairées. C'est également participer aux divers processus dont dépendent les décisions intéressant les affaires communes, notamment les consultations électorales. Sur ce point, le civisme donne la main à la citoyenneté. Souhaitable sous tous les régimes, il est un impératif en démocratie qui repose sur le principe que tout citoyen est acteur : elle ne saurait se passer de son concours actif ». Il poursuit que le civisme est un comportement, qu'il « se pratique dans le respect des règles et [qu']il s'exprime par des gestes élémentaires qui facilitent la vie commune. Ceux-ci peuvent paraître insignifiants. Mais le civisme, c'est aussi de se dire que rien n'est inutile et de se conduire à chaque instant comme si de notre comportement personnel dépendaient le cours de l'histoire et l'avenir du monde » (Rémond, 2021, p. 18).
- 24 En ce sens, la citoyenneté mondiale repose sur une capacité de comprendre les enjeux mondiaux, d'apprécier la diversité culturelle et l'un de ses buts est d'agir pour un monde plus juste, pacifique et durable. Il faut noter que c'est surtout un sentiment d'appartenance à une collectivité qui reconnaît des principes qui ont vocation de devenir universels : justice, égalité, dignité et solidarité.

- 25 Dans le document intitulé *L'éducation pour la citoyenneté mondiale* élaboré par Sobhi Tawil, directeur des Futurs de l'éducation à l'Unesco, les principaux débats autour de cette notion sont soulevés. Tout d'abord, il est important de noter que la citoyenneté mondiale, également nommée citoyenneté cosmopolite ou citoyenneté active, suppose non pas un statut juridique avec des droits et des devoirs, mais plutôt un sentiment d'appartenance à une communauté mondiale qui relie l'échelle locale et l'échelle internationale :
- « En effet, l'éducation à la citoyenneté mondiale n'est rien d'autre que la tentative d'enrichir et de renforcer la pertinence de l'éducation à la citoyenneté locale ou nationale. En adaptant ce qui a été esquissé plus haut, nous pouvons dire que les systèmes éducatifs contribuent à la formation de la citoyenneté dans le contexte de la mondialisation au travers de la promotion de savoirs, de savoir-faire et de valeurs permettant aux apprenants de développer une identification, une compréhension et une prise de conscience, ainsi qu'un engagement dans l'action, à la fois avec leur environnement social, culturel et politique ainsi qu'avec l'humanité et la communauté mondiale dans son ensemble » (Tawil, 2013, p. 133-144).
- 26 Elle se nourrit d'un apprentissage qui englobe une éducation tout au long de la vie, depuis la petite enfance, en passant par l'adolescence jusqu'à l'âge adulte, et peut avoir lieu dans des cadres formels ou informels. Cette éducation peut inclure des domaines tels que « l'éducation à la paix », « l'éducation aux droits de l'Homme », « l'éducation axée sur le développement durable » et « l'éducation à la compréhension internationale », et elle est présente dans différentes régions du monde, du Nord au Sud (Tawil, 2013).
- 27 La citoyenneté mondiale inclut également une « éducation civique », présente dans des contextes de post-conflit, comme c'est le cas dans des pays qui ont signé un accord de paix, tel la Colombie en Amérique latine.
- 28 Après cinquante ans de guerre, il est nécessaire de reconstruire le tissu social détérioré, de renforcer la participation démocratique et les principes universels de justice, d'égalité, de liberté et plus généralement de respect des droits de l'Homme :
- « La Commission pour l'Éclaircissement de la Vérité, la Coexistence et la Non-Répétition, en tant que mécanisme temporaire et extrajudiciaire du Système Intégral pour la Vérité, la Justice, la Réparation et la Non-Répétition (SIVJNRN), vise à découvrir la vérité sur ce qui s'est passé dans le cadre du conflit armé, à contribuer à élucider les violations et infractions commises pendant celui-ci, et à fournir une explication approfondie de sa complexité à l'ensemble de la société » (Comision de la verdad, 2022).
- 29 Ce concept peut également être abordé selon deux approches complémentaires. Par des approches minimalistes et conservatrices dont l'objectif est de transmettre l'histoire de l'ordre social et du fonctionnement des institutions : dans cette perspective, les axes les plus développés sont l'histoire de l'ordre social, le fonctionnement des institutions, l'éducation à la citoyenneté et l'éducation civique. Il existe aussi une approche plus progressiste et critique qui encourage les apprenants à participer dans un cadre social en évolution. Cette dimension s'inscrit dans un monde en mutation qui reconnaît les droits des minorités et qui lutte pour un rôle de plus en plus important des femmes dans la société, ainsi que pour une éducation inclusive (Tawil, 2013).
- 30 La société d'aujourd'hui est marquée par une large mobilité des individus de plus en plus interconnectés, des transformations rapides sur le marché du travail, une économie interdépendante et une communication quasi instantanée grâce aux

nouvelles technologies. C'est dans cette approche avant-gardiste et novatrice que la participation civique active des apprenants favorise une éducation qui les conduit à devenir de véritables acteurs.

- 31 On peut affirmer qu'il y a deux grands éléments où repose la notion de citoyenneté mondiale :
- Une interconnexion croissante à partir des échanges entre les individus, les sociétés et les nations à l'ère de la mondialisation
 - Les défis mondiaux auxquels nous sommes tous confrontés, au Nord et au Sud, tels que le changement climatique, les inégalités, les conflits, les migrations et la pauvreté.

2.2 Les enseignements de la pandémie Covid-19

- 32 La pandémie Covid-19 a mis en évidence ces deux concepts de manière frappante. Elle a révélé la fragilité le système éducatif dans le monde entier. Selon une étude de l'OCDE, 1,7 milliard d'élèves et d'étudiants ont été touchés par la fermeture des écoles à travers le monde (OCDE, 2020).
- 33 Cette crise mondiale a bouleversé la manière d'enseigner. Nous avons tous vécu la fermeture des établissements, la transition vers l'enseignement à distance, le retour progressif en classe et les stratégies d'urgence mises en place, que ce soit dans l'organisation de l'apprentissage, les conditions de travail des enseignants ou les conséquences pour les étudiants et les professeurs. Selon les indicateurs de l'OCDE en 2022, le nombre de jours d'absence des enseignants a considérablement varié d'un pays à l'autre⁴. Il a augmenté pendant la pandémie, tant dans l'enseignement primaire que dans l'enseignement secondaire. Cependant, il a été difficile de déterminer si cette augmentation était due à l'infection au Covid-19, à la mise en quarantaine des enseignants, ou indirectement à des problèmes de santé causés par le stress engendré par la pandémie.
- 34 La réponse des pays pour atténuer les effets négatifs de la fermeture des écoles et des universités a été unanime avec la mise en place de l'enseignement à distance. Aujourd'hui, la transmission des connaissances, entendue dans le cadre de l'éducation formelle nationale, se répartit en cours en présentiel, en cours hybrides ou asynchrones, se déroulant ainsi uniquement en salle de classe, ou bien en classe avec des étudiants à distance, ou encore totalement à distance avec des étudiants se formant à l'aide de matériel pédagogique préparé à l'avance par les enseignants. Ces modalités pédagogiques sont généralisées dans tous les systèmes éducatifs du monde, dans toutes les disciplines et dans tous les établissements d'enseignement supérieur.
- 35 Un autre élément qui démontre cette interconnexion résulte de la santé mentale des élèves qui est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics lors des mesures de relance postpandémie. Selon la même étude, dans 21 des 30 pays membres de l'OCDE, les élèves inscrits dans l'enseignement primaire et secondaire ont bénéficié d'un soutien psychologique et socio-affectif supplémentaire en raison de la pandémie de Covid-19. Cependant, cela n'a pas été le cas dans certaines régions du monde, comme l'Amérique latine et l'Afrique, qui sont confrontées à de nombreux défis. Non seulement elles ont une éducation de mauvaise qualité, un manque de systèmes de bien-être et une situation d'exclusion, mais elles sont également confrontées à un sous-financement des systèmes éducatifs.

- 36 Ces deux situations – des méthodes pédagogiques de plus en plus globales et des conséquences communes – nous amènent à réfléchir à l'activation d'une citoyenneté mondiale qui permettrait *a priori* aux nouvelles générations de contribuer à trouver des solutions durables.

2.3 Les défis de notre temps

- 37 Les défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés nous amènent à discuter ensemble du chemin à suivre pour mettre en place des actions durables. C'est ce qui a été réalisé dans le Rapport de la Commission Internationale sur les futurs de l'éducation de l'Unesco, *un nouveau contrat social pour l'éducation*, une discussion mondiale sur le rôle que l'éducation devra jouer d'ici 2050 (Unesco, 2021). Ce texte expose les préoccupations et les espoirs de la communauté éducative mondiale et propose des axes de travail. Trois grands thèmes sont soulevés : la coopération, la solidarité et l'interdépendance.
- 38 Parmi les différents défis, citons celui du changement climatique qui a des effets directs sur l'accès à l'éducation des populations. Les effets climatiques, des canicules ou des sécheresses, peuvent déplacer les populations des lieux d'enseignement. Le bien-être peut être aussi menacé par l'insécurité alimentaire, comme tel est déjà le cas dans des pays d'Amérique Latine et d'Afrique. La propagation de maladies peut aussi empêcher le droit à l'éducation.
- 39 C'est pourquoi aujourd'hui, nous avons besoin d'approches éducatives innovantes qui favorisent le développement de compétences d'adaptation face aux changements climatiques, ainsi que de compétences civiques pour promouvoir la coexistence. Les formidables avancées technologiques choquent avec les exclusions des sociétés les plus pauvres. Il est nécessaire aussi de penser dans un concept large l'alphabétisation numérique pour tous, le droit à la connectivité, aux données et à l'information.
- 40 Les *curricula* sont un instrument précieux pour transmettre le savoir sur les axes écologiques, technologiques et une vision transdisciplinaire. C'est le moyen aussi de développer l'intérêt et les consciences des étudiants et de renforcer des principes à vocation de devenir universels, tels que la dignité humaine, les droits de l'Homme, la justice sociale ou la paix. Ces instruments sont à la base d'une éducation à la citoyenneté mondiale active et ces valeurs peuvent guider l'engagement en tant que citoyens du monde.
- 41 Historiquement, nous avons été éduqués formellement à acquérir quasi exclusivement des compétences nécessaires au monde du travail (Nussbaum, 2011). Certes, si l'éducation doit s'adapter aux besoins du marché de travail, il ne faut pas regarder uniquement des connaissances pointues pour le marché du travail ou des compétences entrepreneuriales. Le dossier de l'Unesco atteste la nécessité de « désapprendre » une idéologie de l'individualisme passif. La pédagogie doit refléter l'interdisciplinarité, une pédagogie de l'interdépendance et de la solidarité. En effet le sentiment d'engagement, apprendre au service d'autrui et la pédagogie de la solidarité sont les éléments centraux du concept de la citoyenneté mondiale du XXI^e siècle.

03. Les apports de l'éducation complexe à l'éducation à la citoyenneté mondiale : le regard des intellectuels

- 42 Ces éléments nous permettent de comprendre pourquoi il est essentiel que nous travaillions dans un nouveau cadre pour penser une éducation à la citoyenneté mondiale. Il apparaît nécessaire de développer des compétences pour comprendre les enjeux mondiaux, promouvoir un dialogue interculturel et agir en tant que citoyen engagé, dans un monde complexe.

3.1 L'éducation complexe d'Edgar Morin

- 43 Edgar Morin est un sociologue et philosophe français né en 1921. Il est l'auteur de plus de soixante ouvrages et a reçu trente-huit doctorats honoris causa à travers le monde qui témoignent de l'importance accordée à sa « Méthode », à travers laquelle il propose une approche de ce qu'il nomme la complexité et qui correspond à une vision holistique du monde.
- 44 On ne peut comprendre la pensée de l'éducation de Morin sans reprendre ce qui constitue pour lui l'enjeu de l'éducation aujourd'hui, celui d'éduquer à l'humain, pour apprendre à vivre (Serina-Karsky, 2022). Morin expose ses idées en matière de réforme pédagogique en une trilogie : *La tête bien faite* (1999), *Les sept savoirs de l'éducation du futur* (2000), *Enseigner à vivre* (2014). Sa vision anthropologique de l'éducation s'inscrit dans une visée sociétale qui fait de chacun un citoyen d'un monde qui se transmet, et qu'il lui appartient tant de préserver que de construire. L'éducation complexe apparaît ici comme un préalable et un socle nécessaire à toute réforme éducative (Serina-Karsky, Parayre et Mutuale, 2020).
- 45 Qu'en est-il de ces réformes ? C'est dans *Les sept savoirs de l'éducation du futur* (2000) que Morin développe sept axes nécessaires à la création d'un nouveau modèle non seulement éducatif, mais aussi politique, économique, social et culturel. Un modèle où le profit et la croissance ne soient pas le but ultime de la société. Pour cela, il faut engager une réforme éducative susceptible de changer les mentalités des citoyens et leurs valeurs. Tout au long du texte, nous retrouvons ce qui fait sens pour Morin : le lien. Il s'agit en effet de mettre au jour le caractère dialogique « qui unit de façon complémentaire des termes antagonistes », pour instaurer une démocratie qui permet une relation riche et complexe entre individu et société :
- « Où les individus peuvent s'entraider, s'entre-épanouir, s'entre-réguler, s'entre-contrôler » (2014, p. 60-61). Afin de réaliser « l'épanouissement et la libre expression des individus », Morin propose d'ajouter à cette relation celle qui unit individu et espèce « dans le sens de la réalisation de l'Humanité », et de considérer ainsi la triade « individu ↔ société ↔ espèce », comme participant à instaurer « une communauté planétaire organisée » (p. 66-67).
- 46 Le premier axe consiste en une réforme de la connaissance. Il est indispensable de relier les disciplines pour comprendre un monde devenu de plus en plus complexe. Le sociologue affirme que la meilleure manière d'affronter les défis est d'examiner l'ensemble, ce qu'il nomme « le tout », sans compartimentation des savoirs. Tel que raconté par Morin dans son ouvrage *Leçons d'un siècle*, c'est son ami Georges Delboy, fortement marqué par son professeur de philosophie marxiste, qui l'encouragea à suivre la pensée de Marx :

« La pensée de Marx me guida, notamment celle des *Manuscrits économique-philosophiques*, où il avance que sciences de la nature et sciences de l'homme doivent s'entre-embrasser. J'étais alors convaincu que les infrastructures des sociétés humaines sont matérielles et économiques et que les idées, mythes ou croyances ne sont que superstructures dépendantes » (Morin, 2021, p. 71).

- 47 Cependant, quelques années plus tard, en écrivant *L'Homme et la mort*, il se rendit compte que les processus idéologiques, le mythe et la religion étaient tout aussi importants que le processus économique. Cette découverte l'influença pour abandonner la vision marxiste :

« Mon cheminement vers une connaissance complexe de l'humain m'a amené à l'ultime question inéluctable : qu'est-ce que la connaissance humaine peut connaître de l'homme lui-même ? J'ai perçu les carences de notre mode de connaissance dominant fondé sur la disjonction (de ce qui est lié) et la réduction (d'un tout à ses éléments constitutifs), d'où les difficultés de connaissance » (Morin, 2021, p. 76).

- 48 Aujourd'hui plus que jamais pour affronter les défis de notre temps, il est nécessaire d'aborder les différentes dimensions des événements – économiques, sociales, politiques ou culturelles – si l'on veut proposer des solutions.

- 49 Dans ce cadre, la réforme de l'éducation doit également préparer les jeunes à détecter les possibles erreurs et illusions. La connaissance est un processus individuel au cours duquel chacun effectue une traduction et une reconstruction cérébrale tout à fait subjectives. L'éducation doit permettre à chacun de détecter des erreurs ou des illusions qui pourraient interférer dans le processus cognitif. Plusieurs exemples, tels que l'égoïsme ou l'endoctrinement, peuvent conduire tout individu à des errements. L'éducation requiert par conséquent de former des femmes et des hommes qui puissent critiquer, mais aussi et surtout s'autocritiquer. L'immédiateté de l'information et la pauvreté des débats nous incitent à concentrer l'éducation à la citoyenneté mondiale sur le débat d'idées et la lutte pour la lucidité.

- 50 Un deuxième aspect de la réforme repose sur l'enseignement de la complexité. Outre le lien entre les individus, il s'agit également de recréer le lien entre les connaissances sans lequel elles restent vides de sens. La question est alors de savoir comment avoir accès aux connaissances, comment les articuler et les organiser et, enfin, comment « percevoir et concevoir le Contexte, le Global (la relation tout/parties), le Multidimensionnel, le Complexe », autant de dimensions que l'éducation doit permettre de rendre évidentes si l'on veut garder à la connaissance sa pertinence. Morin prend alors appui sur le principe de Pascal pour penser l'éducation du futur :

« Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties » (2000, p. 16).

- 51 C'est ainsi que l'éducation, en s'attachant à tisser ensemble les différents éléments qui constituent un tout, permet d'entrer dans la dimension globale de la connaissance qui fait sens, c'est-à-dire une connaissance multidimensionnelle qui vise à différencier et unir plutôt que séparer et réduire.

- 52 Pour le troisième aspect de la réforme proposée, Morin nous questionne : qui sommes-nous ? d'où venons-nous ? Au XXI^e siècle, l'humain est à considérer dans toutes ses dimensions. Nos facultés ne sont pas seulement d'ordre rationnel (*Homo Sapiens*),

utilitaires (*Homo economicus*) ou techniques (*Homo faber*). Nous sommes tout autant des êtres irrationnels (*Homo Demens*), imaginaires (*Homo imaginarius*) et poétiques (*Homo proeticus*). Cet homme complexe qui ne vit pas uniquement de rationalité est donc aussi l'homme construit à partir de mythes ou de rites provenant des différentes cultures. L'éducation doit ainsi former « à la conscience de la complexité humaine » qui prend sa source dans le mélange des cultures et l'éthique de l'ère planétaire (2008b, p. 51). L'éducation à la citoyenneté mondiale est le terreau essentiel de cette proposition.

- 53 C'est là qu'intervient une quatrième dimension éducative, l'enseignement de l'entité terrestre. Selon Edgar Morin, il est essentiel d'enseigner l'histoire planétaire. Les leçons d'histoire, la connaissance des identités, des cultures et des diversités sont fondamentales pour instaurer une plus grande solidarité humaine. Partisan d'un enseignement à la compréhension humaine, d'une éducation à la civilisation, Morin prône une vision de l'élève dans sa globalité, en relation avec l'univers qui l'entoure et auquel il participe. Cela peut sembler étonnant, mais dans certains pays, comme en Colombie, l'histoire a été éliminée des programmes scolaires. Après 50 ans de guerre avec les guérillas d'extrême gauche, il est aujourd'hui vital d'éduquer les nouvelles générations avec une vision complète de l'histoire de la violence, des conflits et des victimes. C'est un défi majeur pour la société colombienne de connaître le récit de tous les acteurs impliqués.
- 54 Une cinquième réforme se situe autour de l'enseignement des incertitudes. Il importe de montrer que toute opportunité comporte également un risque. C'est pourquoi l'éducation doit se donner des principes et des stratégies pour affronter les vicissitudes du réel. Un exemple concret de cette approche est le projet « Coschool », une ONG⁵ qui a été créée en réponse au besoin de développer les compétences socio-émotionnelles dans l'éducation du XXI^e siècle en Amérique latine :
« Coschool naît en réponse à la nécessité du développement des compétences socio-émotionnelles dans l'éducation du XXI^e siècle. Il existe un consensus mondial selon lequel ces compétences sont essentielles pour favoriser le bien-être individuel et collectif, ainsi que pour promouvoir des transformations positives dans la société. Coschool y parvient grâce à une méthodologie pédagogique innovante appelée "Edumoción", qui intègre l'émotion dans l'éducation et crée des environnements d'apprentissage positifs, ce qui se traduit par le développement réussi de compétences socio-émotionnelles et de bien-être tant chez les jeunes que chez les enseignants. Grâce à des méthodologies disruptives, à l'utilisation de la technologie et à des partenariats dynamiques avec les secteurs public, privé et caritatif, Coschool a déjà eu un impact direct sur 23 000 jeunes et 16 500 éducateurs » (Sarah-Kennedy, 2023, p. 3).
- 55 Aujourd'hui les résultats d'apprentissage des élèves vont de pair avec ceux de leur santé; c'est un processus complémentaire qui améliore le bien-être émotionnel et les compétences.
- 56 Les deux dernières réformes proposées par Edgar Morin s'insèrent dans l'enseignement de la compréhension humaine et de l'éthique du genre humain. Il est fondamental de former des personnes empathiques, généreuses et ouvertes à comprendre autrui.
- 57 Une telle éducation amènerait à plus de solidarité et développerait une plus vaste conscience de la citoyenneté planétaire. Si nous nous demandons en quoi est pertinent cet ensemble de réformes que préconise Edgar Morin, nous ne pouvons que constater à quel point, dans un monde marqué par la montée des périls populistes, les fanatismes ou la détérioration de l'environnement, et dans le contexte d'un modèle économique de

plus en plus inégalitaire, un « humanisme régénéré » apparaît comme une alternative plus que souhaitable.

- 58 Au cours de ses nombreux écrits, Edgar Morin nous livre une défense du régime démocratique. Le sociologue, qui dans ses ouvrages reconnaît avoir connu les guerres et les totalitarismes du XX^e siècle, s'alarme aujourd'hui des différentes crises de la pensée, de la famille, du sacré, écologique ou politique, et propose un humanisme régénéré. C'est à travers le régime démocratique qu'il encourage la participation citoyenne, la recherche d'un modèle plus juste et équitable, ainsi que la création d'une société plus transparente et responsable.
- 59 Une société capable de débattre, ouverte à la pluralité d'idées, est le terreau essentiel de toute vie démocratique. Dans un monde de plus en plus individualiste et compétitif, il est nécessaire de construire les bases d'une société qui se reconnaisse autour de la différence et qui puisse construire une véritable communauté. Éduquer à la complexité et en tenant compte des phénomènes complexes qui parcourent l'éducation apparaît dès lors comme une voie possible pour éduquer à la citoyenneté mondiale.
- 60 Les propositions soulevées par la communauté éducative à partir du nouveau contrat pour l'éducation de l'UNESCO vont de pair avec la pensée du philosophe français. Morin qui a célébré ses 100 ans en 2021, a saisi cette occasion pour publier un nouveau livre intitulé *Changeons de voie : leçons du coronavirus*. Celui qui connut ce siècle termine son introduction de la manière suivante :
- « Cette crise ouverte par la pandémie m'a grandement surpris, mais elle n'a pas surpris ma façon de penser, elle l'a plutôt confirmée. Car finalement je suis l'enfant de toutes les crises que mes 99 ans ont vécues. Le lecteur peut comprendre maintenant que je trouve normal de m'attendre à l'inattendu, de prévoir que l'imprévisible peut advenir. Il comprendra que je craigne les régressions, que je m'inquiète des déferlements de barbarie et que je détecte la possibilité de cataclysmes historiques. Il comprendra aussi pourquoi je n'ai pas perdu espoir. Il comprendra donc que je veuille éveiller, réveiller les consciences en consacrant mes ultimes énergies à ce livre » (Morin, 2020, p. 23).
- 61 Certes, nous devons dire que depuis, le philosophe a écrit trois nouveaux livres, le dernier concernant l'actualité : *De guerre en guerre. De 1914 à l'Ukraine* (2023). Morin rappelle que depuis 1972, le professeur Dennis Meadows, auteur du rapport sur *Les limites de la croissance* (1972), a soulevé la nécessité de revoir le modèle économique en vigueur. Il faut éduquer et transformer les habitudes des citoyens. Il est nécessaire que la société passe d'une consommation extrême à un mode de vie plus conscient sur la nécessité de sauver la planète.
- 62 Avec l'étude de Meadows et son idée de revoir le modèle de développement, Morin sollicite un modèle moins compétitif et plus solidaire. Les crises, la précarité et le futur incertain nous questionnent en effet sur notre façon de concevoir le monde et la manière dont nous nous relierons aux autres.
- 63 C'est pourquoi la réforme éducative que propose le sociologue est au cœur de la citoyenneté mondiale : elle doit permettre une régénération politique, une meilleure protection de la planète ainsi que l'humanisation de la société.

3.2 Former le citoyen du XXI^e siècle selon Martha Nussbaum

- 64 Martha Nussbaum est une philosophe américaine renommée qui a étudié dans des universités prestigieuses aux États-Unis et qui a écrit plusieurs ouvrages, dont un en 2010 parut en français l'année suivante sous le titre *Les émotions démocratiques : comment former le citoyen du XXI^e siècle ?* (2011).
- 65 Elle affirme dans un entretien pour le journal italien *Il corriere della sera*, être née et avoir grandi dans une famille privilégiée, qui lui a permis de faire ses études dans des écoles prestigieuses de Philadelphie et postérieurement à Harvard (Scorranese et Nussbaum, 2020). Bien qu'elle ait eu la chance d'être éduquée dans des institutions favorisées, elle a compris très tôt que dans sa famille il n'y avait aucun intérêt pour les mauvaises conditions des communautés afro-américaines, l'oppression ou les problèmes de ségrégation. Dans cet entretien elle dévoile comment depuis très jeune, elle s'est attachée à comprendre l'autre, surtout ses souffrances.
- 66 C'est dans son livre *Les émotions démocratiques* qu'elle insiste sur une crise silencieuse dont personne ne parle. En citant des cas de l'enseignement secondaire ou supérieur aux États-Unis et en Inde, elle a montré comment la communauté éducative privilégie la création des *curricula* plutôt proches des matières scientifiques et techniques, laissant de côté l'enseignement humaniste : la musique, le théâtre, la philosophie ou les arts. Nussbaum rejoint ainsi la pensée morinienne et propose un changement : l'éducation devrait revaloriser les humanités ce qui permettrait d'éduquer des jeunes plus curieux, actifs, autonomes, indépendants et capables de penser par eux-mêmes, plus critiques et plus intéressés envers autrui. Elle oppose l'éducation du profit à l'éducation de la citoyenneté. Elle insiste sur le rôle du débat socratique, fondamental pour vivre en démocratie et dans les sociétés multiculturelles.
- 67 Ainsi, Nussbaum ne s'oppose pas à l'étude des disciplines dites dures, à l'économie ou encore à l'ingénierie, elle cherche à revaloriser les humanités. Dans le cas des États-Unis, la philosophe constate que l'abolition de l'éducation socratique et des humanités a conduit à l'adoption d'une approche axée sur la mémorisation en vue de préparer aux examens standards traditionnels.
- 68 Elle prend notamment l'exemple de l'Inde, lorsque cette dernière a été brièvement gouvernée par le Parti Nationaliste Hindou. Selon Nussbaum, ce parti a proposé des manuels éducatifs décourageant la pensée critique. L'histoire de l'Inde présentée dans ces manuels ne faisait pas mention des réalités telles que les injustices liées à la classe sociale, à la caste, au genre ou à l'appartenance religieuse. Ce programme visait à inculquer aux étudiants une vision idéalisée de l'Histoire, dépeignant une image de bonté sans faille. L'objectif de ce programme était également de présenter les questions contemporaines de développement en mettant l'accent exclusivement sur la croissance économique, sans aborder les inégalités et les difficultés liées à la répartition des richesses.
- 69 La philosophe soulève le débat en Inde et dans le monde en ce qui concerne la prédominance des apprentissages technologiques et de gestion, au détriment des apprentissages humanistes. En d'autres termes, elle préconise une éducation qui s'appuie sur les principes exposés dans l'œuvre *Émile ou De l'éducation* de Jean-Jacques Rousseau (1762), qui a influencé plusieurs pédagogues renommés tels que le Suisse John Pestalozzi (1746-1827), le pédagogue allemand Friedrich Fröbel (1782-1852), les

Américains Bronson Alcott (1799-1888) et John Dewey (1859-1952), ainsi que l'indien et lauréat du prix Nobel de littérature en 1913, Rabindranath Tagore (1861-1941).

- 70 Elle consacre dans son livre un chapitre aux « Citoyens du monde » dans lequel elle affirme :

« l'éducation pour la citoyenneté mondiale est un sujet vaste et complexe qui doit inclure des contributions de l'histoire, de la géographie, l'étude disciplinaire de la culture, l'histoire du droit et des systèmes politiques et l'étude de la religion - toutes ces disciplines interagissant les unes sur les autres et opérant de manière toujours plus sophistiquée à mesure que l'enfant grandit » (Nussbaum, 2010, p. 110).

- 71 Elle ne cache pas qu'une telle éducation est exigeante. Ce seront les écoles et les universités qui devront cultiver chez les étudiants leurs intérêts pour comprendre la société dans laquelle ils habitent et la relation de celle-ci avec le monde. Cette éducation doit aussi inclure l'apprentissage de plusieurs langues et cultiver l'imagination à partir de la littérature et des arts.

- 72 À l'Université, cet apprentissage peut être proposé de manière transversale, tant pour les disciplines humanistes que pour celles liées aux mathématiques, à la biologie ou à la physique. Un exemple concret en la matière est celui de l'Institut de technologie et de gestion de Mumbai qui a intégré l'étude des sciences humaines dans l'ensemble de son cursus. Un responsable de cet institut a confié à Nussbaum que cette innovation favorisait le respect mutuel entre les étudiants issus de différentes religions et castes. Selon la philosophe, bien que certaines universités travaillent sur la problématique de la citoyenneté mondiale, cela n'est pas du tout abouti durant les années cruciales de la croissance, c'est-à-dire de la petite enfance à l'adolescence.

- 73 Il est effectivement nécessaire de créer un paradigme de développement humain qui tienne compte des chances et des capacités de chacun. Les idées de Nussbaum trouvent de plus en plus d'écho. Un article récent du journal italien *La Repubblica* constatait une augmentation de 121% des choix d'études dans les domaines des humanités (langues, histoire, philosophie, études des médias) au sein de l'université renommée de Berkeley, ainsi que dans d'autres universités prestigieuses américaines. Cela démontre un intérêt croissant pour ces disciplines et une prise de conscience de leur importance dans l'éducation.

« Le nombre de diplômés postulant à Berkeley pour étudier les sciences humaines a augmenté de 43,2% par rapport à il y a cinq ans, et de 73% par rapport à il y a dix ans. À l'université d'Arizona, les diplômés en histoire et en langues ont augmenté de plus 30% par rapport à 2016, et de nouvelles tendances sont enregistrées dans d'autres facultés de premier plan, comme l'université d'État de l'Arizona et l'université de Washington. Ce qui est en train de se passer pourrait être le début d'un changement mental chez les jeunes, un changement qui pourrait lentement modifier, ou peut-être restaurer, le tissu social du pays au cours des vingt prochaines années, car il indiquerait la répudiation d'une approche qui, selon de nombreux observateurs, a fini par favoriser l'aspect économique des études, accélérant le déclin culturel, en faveur de l'affirmation du mensonge et de la haine » (Vacile, 2023).

04. Des pistes pour penser et construire une éducation à la citoyenneté mondiale

4.1 Un regard sur les racines africaines

- 74 Les réalités dans d'autres cultures peuvent s'assimiler aux propositions du sociologue Morin ou de la philosophe Nussbaum. L'exploration des racines culturelles africaines, en particulier la philosophie humaniste de l'Ubuntu, offre des perspectives intéressantes sur l'éducation à la citoyenneté mondiale. Tel qu'il est présenté par Adrien Chœur (2020), l'Ubuntu contient des canons de l'éducation à la citoyenneté mondiale, à savoir :
- « Le sens de la communauté humaine ».
 - « Exister grâce aux autres »
 - « L'humanité de chacun est liée à l'humanité des autres »
 - « Une personne se construit à travers les autres personnes » (c'est la signification de la formule zouloue « *umuntu ngumuntu ngabantu* »)
 - « Je suis, car tu es »
- 75 Effectivement, la philosophie de l'Ubuntu a été développée en Afrique du Sud par des leaders tels que Nelson Mandela et Desmond Tutu dans le contexte de la lutte contre l'apartheid (1948-1991).
- « Desmond Tutu est sans doute, avec Nelson Mandela, le principal promoteur de l'Ubuntu, cette philosophie humaniste africaine basée sur une culture de partage, d'ouverture, de dépendance mutuelle, de dialogue et de rencontre interpersonnelle. Dans l'Ubuntu, l'existence humaine s'épanouit en tant que partie d'un tout, la société prospère grâce à une humanité commune, et le pardon et la réconciliation sont des conditions préalables pour préserver l'harmonie sociale. 60 années d'indépendance n'ont pas réussi à faire de l'Afrique un continent où il fait bon vivre. Nous sommes donc toujours en quête d'une philosophie politique à même de nous aider à construire des sociétés plus justes et plus conviviales, parce que fondées sur une éthique du bien-être et du mieux-être. L'Ubuntu est une philosophie de vie, une philosophie politique » (Sagadou, 2021).
- 76 Elle est devenue un instrument essentiel pour la réconciliation nationale et la promotion de l'égalité. Mungi Ngomane, la petite-fille de Desmond Tutu, a écrit un livre, intitulé *Ubuntu : Je suis, car tu es. Leçons de la sagesse africaine* (2019), dans lequel elle présente cette philosophie étroitement liée à l'éducation humaniste.
- 77 Selon Ngomane, le terme « Ubuntu » peut avoir plusieurs significations selon les langues africaines locales, telles que l'humanité, la générosité, la communauté ou l'interdépendance. Elle insiste sur le fait que cette manière de vivre encourage chacun à écouter les autres et à se mettre à leur place, favorisant ainsi la compréhension et l'empathie.
- 78 Il est intéressant de noter que le mouvement « Je suis, car tu es » est également le nom d'un mouvement politique en Colombie, dirigé par l'actuelle vice-présidente Francia Marquez. En tant que militante écologiste, elle a subi les conséquences de la guerre en raison de son engagement pour l'environnement. Francia Marquez a reçu le prix Goldman (2018), souvent appelé le « prix Nobel de l'environnement », pour son travail et son dévouement.

- 79 Ces exemples illustrent comment les principes de l'Ubuntu et l'idée d'interdépendance peuvent s'appliquer à différents contextes culturels et être utilisés pour promouvoir des valeurs telles que l'égalité, la réconciliation, l'écoute et la protection de l'environnement. Ils montrent également comment ces idées sont portées par des personnes engagées dans divers domaines, de l'éducation à la politique et à l'activisme.
- 80 Dans ses discours, Francia Marquez exprime l'importance de la philosophie de l'Ubuntu en tant qu'héritage africain et philosophie qui transcende les liens du sang. Elle souligne que l'Ubuntu est non seulement un engagement individuel, mais aussi un engagement collectif qui nous invite à nous voir comme une famille élargie. Pour elle, cette vision collective a été cruciale pour résister aux injustices, à l'exclusion et au racisme structurel dans les régions du Pacifique colombien et des Caraïbes, où le peuple afro-descendant a enduré des années de barbarie, de douleur et de souffrances liées à la guerre.
- 81 Aujourd'hui, elle invite toute l'Amérique à adopter la perspective de l'Ubuntu, car elle considère que cette philosophie nous incite en tant qu'humanité à penser selon une logique différente, celle du soin de la vie collective. L'Ubuntu appelle à la solidarité, à la reconnaissance de notre interdépendance et à la responsabilité envers les autres membres de notre communauté, qu'ils soient liés par le sang ou non.
- 82 Dans cette période morose marquée par de multiples crises, il est pertinent de se demander si les nouvelles générations, plongées dans un monde interconnecté, démontrent une plus grande ouverture quant à leur appartenance et leur responsabilité envers la communauté mondiale. S'engagent-elles davantage en faveur de l'humanité et reconnaissent-elles la diversité culturelle ?
- 83 Un article du journal *Le Monde* présente une récente enquête menée dans 35 pays européens entre 2017 et 2020, dans le cadre de l'étude sur les valeurs des Européens concernant la famille, le travail, les loisirs, les relations avec autrui, la religion et la politique, constatant que l'individualisme a diminué. Cette étude révèle que la quête d'autonomie n'incite pas les individus à se replier sur eux-mêmes, bien au contraire, elle les prédispose à s'ouvrir davantage au monde et aux autres.

« L'individualisme était plutôt répandu parmi les Européens de 1999 à 2008, mais il a nettement régressé au cours de la dernière décennie : le pourcentage de personnes fortement individualistes est passé de 52% à 44%. Les populations européennes sont aujourd'hui plus ouvertes, moins centrées sur elles-mêmes, même si, bien sûr, on peut soutenir qu'elles le sont encore trop ! Le recul de l'individualisme n'est presque jamais reconnu par les observateurs, dans un contexte de grand pessimisme et d'inclination au déclinisme. Parallèlement, l'individualisation et la culture de l'autonomie se sont fortement répandues tout au long de la période, avec une accélération au cours de la dernière décennie (de 37% à 53% de fortement individualisés » (Bréchon, 2023).

4.2 Des idées aux faits

- 84 Ces évolutions nous incitent à nourrir la réflexion sur ce que nous entendons aujourd'hui par le concept de « citoyen du monde ». Ainsi, l'un des objectifs de notre travail à la Faculté d'Éducation et de Formation de l'Institut Catholique de Paris (ICP) est de créer un lieu de débat et un laboratoire pour développer l'engagement des nouvelles générations. Dans cette perspective, nous participons à deux programmes qui s'inscrivent dans le projet facultaire appelé « Communauté Éducative Inclusive ».

L'objectif est de penser et de construire des institutions éducatives inclusives et durables, susceptibles d'accueillir chacun avec ses forces et ses faiblesses, et d'amener chaque personne au plus près de sa propre excellence (Mutuale, Serina-Karsky et Parayre, 2022).

- 85 Le premier s'inscrit dans le cadre d'un Grand Cours sur l'Éducation à la Citoyenneté Mondiale, proposé à tous les étudiants de Licence des différentes facultés de l'ICP, de la première à la troisième année. Son objectif principal est de susciter des prises de conscience et d'initier les étudiants aux domaines d'excellence de cette institution, en leur faisant découvrir de nouvelles disciplines et en leur permettant d'appréhender de nouvelles méthodes de travail.
- 86 Les nouveaux enjeux liés au numérique et à l'intelligence artificielle, la montée des mouvements populistes, le manque de débats dans la société et la détérioration de l'environnement sont autant de thématiques qui nécessitent des orientations pour les nouvelles générations afin de relever les défis de l'éducation future. Dans ce contexte, les analyses des chercheurs, les réflexions des décideurs politiques et les études des organisations internationales telles que l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ou l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sont présentées lors des cours. Ces ressources ont pour objectif de permettre aux étudiants d'appréhender l'état actuel de l'éducation et d'acquérir les connaissances nécessaires pour s'adapter aux changements en cours et contribuer de manière éclairée à la société de demain.
- 87 L'approche interdisciplinaire sur les enjeux contemporains, les défis de l'intelligence artificielle, la pertinence de l'art et de la culture et l'éducation à la citoyenneté active permettra d'acquérir des connaissances et des savoirs sur les défis de la société actuelle. L'objectif est bien de développer l'esprit critique, l'autocritique et la connaissance de soi, afin de construire une vision humaniste engagée, solidaire et éthique, qui prend en compte la créativité et l'imagination comme ressource pour répondre aux problèmes complexes exposés.
- 88 Parallèlement, nous intervenons dans le cadre des conférences du nouveau programme « Les Chemins de l'Excellence » lancé par l'ICP en 2023, qui vise à susciter l'intérêt pour les études supérieures et à enseigner les méthodes de travail à des lycéens de Première et de Terminale d'établissements classés en zone d'éducation prioritaire. Ces séances permettent aux lycéens de bénéficier d'une initiation à diverses disciplines et de se familiariser avec les exigences des études supérieures. Il s'agit d'aider chacun à ouvrir les chemins des possibles pour participer activement à un monde commun.
- 89 Ces programmes axés sur la citoyenneté mondiale visent à permettre à chaque jeune de prendre conscience des grands défis contemporains, de choisir ou de s'adapter à une responsabilité sociale et d'agir en faveur de tous. Notre travail vise à être un lieu d'échange intergénérationnel à fort impact, favorisant le partage d'idées, d'expériences et de connaissances entre les enseignants et les apprenants. Il s'agit de renouer le dialogue avec les nouvelles générations, tisser des liens de confiance, souder les transmissions des savoirs et des valeurs pour que tous ces citoyens soient prêts à défendre cet espace commun, une patrie commune en étant tous des acteurs actifs.

05. En conclusion

- 90 Tout au long de cet article, notre démarche a consisté à présenter l'éducation à la citoyenneté mondiale dans le contexte de l'éducation complexe, à explorer les défis auxquels elle est confrontée, à partager les points de vue de deux intellectuels qui soutiennent cette éducation, à savoir Edgar Morin et Martha Nussbaum, et à proposer des pistes pour penser et construire ce projet. Nous avons également examiné différents scénarios où cette éducation prend vie, que ce soit à travers les racines africaines incarnées par Nelson Mandela ou au sein d'un projet politique de gauche mené par la première vice-présidente noire, Francia Márquez, en Colombie.
- 91 Si nous avons évoqué les principaux axes de la citoyenneté mondiale, tels que l'éducation à la paix, aux droits de l'homme, aux médias, à la compréhension internationale et au développement durable, entre autres, ce concept suscite un débat plus large. Il nous invite à réfléchir à la manière dont nous abordons des notions essentielles telles que les droits de l'homme, la diversité culturelle et les responsabilités mondiales. Il est également important de prendre en compte les différentes perspectives présentes dans les études académiques et d'éviter de se concentrer sur une seule vision. L'interdisciplinarité, prônée par Morin et Nussbaum, est l'outil par excellence pour aborder les dimensions politiques, sociales, économiques et culturelles de la citoyenneté mondiale. Les réalités complexes d'un monde de plus en plus interconnecté nous poussent à travailler ensemble et à nous engager en tant que citoyens dans notre vie quotidienne pour construire un monde plus juste, durable et pacifique.
- 92 Rappelons les paroles de Nelson Mandela lors de son discours d'investiture le 10 mai 1994, qui demeurent d'actualité près de 30 ans plus tard :
- « Le temps de soigner les blessures est arrivé. Le temps de combler les fossés qui nous séparent est arrivé. Le temps de construire est arrivé. [...] Nous sommes conscients que la route vers la liberté n'est pas facile. Nous sommes conscients qu'aucun de nous ne peut réussir seul. Nous devons donc agir ensemble comme un peuple uni, vers une réconciliation nationale, vers la construction d'une nation, vers la naissance d'un Nouveau Monde. Que la justice soit la même pour tous. Que la paix existe pour tous » (Labiausse, 2008, p. 81).

BIBLIOGRAPHIE

Bréchon, Pierre (2023). L'individualisme a nettement régressé en Europe, *Le Monde*, https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/08/28/pierre-brechon-politiste-l-individualisme-a-nettement-regresse-en-europe_6186782_3232.html

Chauvin, Hortense et Meadows, Dennis (2022). Le déclin de notre civilisation est inévitable, *Reporterre, le média de l'écologie*, 3 mars. <https://reporterre.net/Dennis-Meadows-Il-y-a-deux-manieres-d-etre-heureux-avoir-plus-ou-vouloir-moins>

Choeur, Adrien (2020). *L'Ubuntu: une philosophie africaine humaniste*. <https://www.jepense.org/ubuntu-philosophieafricaine/#L%E2%80%99Ubuntu%20Dans%20SA%20Dimension%20politique>.

CNN, (2022), Venezolans en Colombia: cuántos hay, dónde están y otros datos, <https://cnn.espanol.cnn.com/2022/09/23/venezolans-colombia-datos-orix/>

Comisión de la verdad (2022). *Hay futuro si hay verdad : Informe final*. <https://www.comisiondelaverdad.co/hay-futuro-si-hay-verdad>

Condette, Jean-François et Savoye, Antoine (2016). Une éducation pour une ère nouvelle : le congrès international d'éducation de Calais (1921), *Les Études Sociales*, 1(1), pp. 43-77.

Guterres, Antonio (2022). Transforming Education: An urgent political imperative for our collective future, *Transforming education summit 2022*, United Nations, New York. <https://www.un.org/en/transforming-education-summit/sg-vision-statement>

Labiausse, Kevin (2008). *Les Grands discours de l'histoire*, Paris, édition J'ai lu.

Morin, Edgar (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, éditions du Seuil. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117740_fre

Morin, Edgar (2008a). *La Méthode*, Tome 2, Paris, Le Seuil.

Morin, Edgar (2008b). La fonction d'éveil de l'enseignement, dans Collectif Ecole changer de cap, Réussite scolaire ou réussite humaine ? Donner son plein sens à l'école, Institut de Psychologie, Université Paris V René Descartes, 4 octobre 2008.

Morin, Edgar (2014). *Enseigner à vivre : manifeste pour changer l'éducation*, Paris, Arles, Actes Sud.

Morin, Edgar (2020). *Changeons de voie les leçons du coronavirus*, Paris, Denoël.

Morin, Edgar (2021). *Leçons d'un siècle*, Paris, Denoël.

Morin, Edgar (2022). *Réveillons-nous !* Paris, Denoël.

Mutuale, Augustin, Fabienne Serina-Karsky et Séverine Parayre (2022). Communauté éducative inclusive universitaire et scolaire : identité, enjeux, engagement, perspectives, dans Fabienne Serina-Karsky, Séverine Parayre et Augustin Mutuale (sous la direction de), *Du devenir humain. Une éducation par laquelle l'être humain se forme à être humain*, Paris, L'Harmattan, coll. Pédagogies, Formations et Recherches, pp.305-318.

Nussbaum, Martha (2011). *Les émotions démocratiques : comment former le citoyen du XXI siècle ?* Climats.

OCDE (2020). *Éducation et COVID-19 : Les répercussions à long terme de la fermeture des écoles*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/education-et-covid-19-les-repercussions-a-long-terme-de-la-fermeture-des-ecoles-7ab43642/>

Rémond, René (2021). Civisme. Dans Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. *L'idée républicaine : repères pour aujourd'hui*. Déjà Link.

Sagadou, Jean-Paul (2021). Desmond Tutu, le théologien de l'Ubuntu. *La Croix Africa*, 27 décembre. <https://africa.la-croix.com/desmond-tutu-le-theologien-de-lubuntu/>

Sarah-Kennedy, Edward (2023), Como preparan a los estudiantes de hoy para ser la fuerza laboral del mañana? Edumoción centrando la educación de la emoción, Banco Interamericano de Desarrollo. <file:///C:/Users/maria/Downloads/Como-preparan-los-innovadores-disruptivos-a-los-estudiantes-de-hoy-para-ser-la-fuerza-laboral-del-manana-El-enfoque-de-Scholas-para-involucrar-a-los-jovenes.pdf>

Schnapper, Dominique (2000). *Qu'est-ce que la citoyenneté ?* Paris, Gallimard.

Schnapper, Dominique (2021). Citoyenneté, dans Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports, *L'idée républicaine : repères pour aujourd'hui*, Déjà Link.

Scorranese, Roberta, Martha C Nussbaum (2020). Odio e razzismo non sono un destino. La risposta alla paura è la speranza, *Il corriere della sera*, 27 novembre. <https://www.corriere.it/cultura/trend-topic/notizie/martha-c-nussbaum-odio-razzismo-non-sono-destino-risposta-paura-speranza-fdf5dd1a-3092-11eb-b439-4fc5a36ba8fd.shtml>

Serina-Karsky, Fabienne (2022). L'humain au cœur de l'école : le paradigme de l'éducation complexe avec Edgar Morin, dans Fabienne Serina-Karsky, Séverine Parayre et Augustin Mutuale (sous la direction de), *Du devenir humain. Une éducation par laquelle l'être humain se forme à être humain*, Paris, L'Harmattan, Collection Pédagogies, Formations et Recherches, pp. 113-118.

Serina-Karsky, Fabienne, Séverine Parayre et Augustin Mutuale (2020). L'Éducation complexe : un nouveau paradigme ? n°54, Tréma. <https://journals.openedition.org/trema/5896>

Serina-Karsky, Fabienne (2013). *Pratiques éducatives et bien-être de l'enfant à l'école : la contribution de l'Éducation nouvelle (1910-2010). Pour un nouveau paradigme éducatif*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, sous la direction de Mr le Pr Antoine Savoye. Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, 408p. <https://octaviana.fr/document/180962329#?c=&m=&s=&cv=>

Tawil, Sobhi. (2013). « Le concept de « citoyenneté mondiale » : un apport potentiel pour l'éducation multiculturelle ? », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 63 | 2013, 133-144.

Thirouard, Albane (2020). La lutte mortelle des défenseurs de l'environnement dans le monde, *La Croix*. <https://www.la-croix.com/Monde/lutte-mortelle-defenseurs-lenvironnement-monde-2020-07-291201106999#:~:text=La%20lutte%20mortelle%20des%20d%C3%A9fenseurs%20de%20l%E2%80%99environnement%20dans,>

Unesco (2021). *Repenser nos futurs ensemble*, Paris, éditions de l'Unesco. <https://en.unesco.org/futuresofeducation/sites/default/files/2021-11/UNESCO%20Repenser%20nos%20futurs%20ensemble%20COPIE%20SOUS%20EMBARGO.pdf>

Vacile, Massimo (2023). Stati Uniti, la rivincita degli studi umanistici, *Cultura*, *La Repubblica*. https://www.repubblica.it/cultura/2023/02/06/news/la_rivincita_degli_studi_umanistici-386619953/

NOTES

1. Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia Ejército del Pueblo (FARC-EP)
2. Guterres, Antonio (2022), Discours prononcée lors du Sommet pour la transformation de l'éducation. <https://press.un.org/fr/2022/sgsm21463.doc.htm>
3. Les quatre ouvrages d'Edgar Morin pour réformer l'éducation sont : *La Tête bien faite*, Seuil, 1999 ; *Relier les connaissances*, Seuil, 1999 ; *Les sept savoirs de l'éducation du futur*, Seuil, 2000 ; *Enseigner à vivre*, Actes Sud, 2014.
4. « La plupart des établissements ont été totalement fermés, mais certains ne l'ont été que partiellement — des établissements sont par exemple restés ouverts dans certains secteurs, dans des années d'études ou à des niveaux d'enseignement spécifiques ou ont adopté un mode de fréquentation hybride pour réduire l'effectif des classes. Des fermetures partielles ont été décrétées à tous les niveaux d'enseignement en Islande en 2020 (33 jours) et en Colombie (125 jours) et au Costa Rica (67 jours) en 2021. Les établissements ont été fermés tantôt totalement, tantôt partiellement dans certains pays (au Chili, aux Pays-Bas et en République de Türkiye, par exemple) » (OCDE, 2022).

5. L'Organisation Non Gouvernementale (ONG) « Coschool a fondé et dirige actuellement l'Alliance pour la Promotion de l'Apprentissage Socio-émotionnel (AFSEC), la première association non gouvernementale dédiée à l'apprentissage socio-émotionnel qui réunit jusqu'à 30 organisations éducatives pour promouvoir l'agenda de l'apprentissage socio-émotionnel en Colombie. Coschool a également été reconnu par HundrED en 2019 et 2020, comme l'un des 100 meilleurs innovateurs en éducation dans le monde, et par Holon IQ en 2021, comme l'une des 100 meilleures EdTech en Amérique latine ». [file:/Como-preparan-los-innovadores-disruptivos-a-los-estudiantes-de-hoy-para-ser-la-fuerza-laboral-del-manana%20\(1\).pdf](file:/Como-preparan-los-innovadores-disruptivos-a-los-estudiantes-de-hoy-para-ser-la-fuerza-laboral-del-manana%20(1).pdf)

RÉSUMÉS

La crise de l'éducation que nous connaissons s'inscrit dans une évolution des crises qui secouent la planète et qui semblent s'accélérer en ce début de XXI^e siècle avec la menace de l'anthropocène et des pandémies. Penser l'éducation pour un monde meilleur semble plus que jamais nécessaire. En nous attachant à centrer nos propos sur l'éducation à la citoyenneté mondiale au regard de l'éducation complexe en référence aux travaux d'Edgar Morin, nous souhaitons par cette contribution apporter un éclairage en exposant les défis auxquels est confrontée l'éducation aujourd'hui, mais également les voies et un chemin d'espérance pour esquisser une issue à la crise du monde actuel. Notre propos s'accompagne d'apports théoriques qui permettent de mieux définir l'éducation à la citoyenneté mondiale, l'éducation complexe et la formation du citoyen, reliés à des terrains d'expérimentation qui permettent d'envisager des bases pour bâtir l'éducation d'un futur proche.

The education crisis we are experiencing is part of a series of crises shaking the planet, which seem to be accelerating at the start of the 21st century with the threat of the Anthropocene and pandemics. Thinking about education for a better world seems more necessary than ever. By focusing on education for global citizenship in the context of complex education, with reference to the work of Edgar Morin, our aim in this contribution is to shed light on the challenges facing education today, but also on the ways and a path of hope for outlining a way out of the current world crisis. Our discussion is accompanied by theoretical contributions that provide a better definition of education for global citizenship, complex education, and the training of citizens, linked to field experiments that provide a basis for designing the education of the near future.

INDEX

Keywords : global citizenship education, complex education, Edgar Morin, Marta Nussbaum, Ubuntu

Mots-clés : éducation à la citoyenneté mondiale, éducation complexe, Edgar Morin, Martha Nussbaum, Ubuntu

AUTEURS

MARIA FERNANDA GONZÁLEZ BINETTI

Unité de recherche « Religion, Culture et Société » (EA 7403), Institut Catholique de Paris,
m.gonzalez@icp.fr

FABIENNE SERINA-KARSKY

Unité de recherche « Religion, Culture et Société » (EA 7403), Institut Catholique de Paris,
f.serina-karsky@icp.fr

L'humanité du comptable : une étude en complexité

The Accountant's Humanity: A Complexity Study

Nancy Michaud and Marie-Michèle Couture

01. Introduction

- 1 La première partie du titre de cet article est, bien sûr, un clin-d'œil à l'œuvre colossale d'Edgar Morin, la Méthode, et particulièrement au cinquième tome, L'humanité de l'humanité (2001). Dans ce livre, Morin discute de la trinité humaine, à la fois individu (psychologique), société (culturel) et espèce (biologique).
- 2 La seconde partie du titre fait référence aux propositions du même auteur en ce qui a trait à la pensée et à la connaissance complexes, qui servira de cadre pour l'étude d'une crise vécue par un auditeur-comptable. Ainsi, aussi bien dire d'emblée qu'Edgar Morin est la principale référence à l'appui de cet article.
- 3 Quoi qu'il en soit, s'il y a un sujet qui ne vient pas souvent à l'esprit du commun des mortels, c'est bien celui de l'humanité des comptables. Au contraire, les clichés les concernant les font paraître quasi robotisés, froids, monotones, chiffrés avec toutes leurs règles, leurs rapports, leurs normes et leur jargon. Et pourtant, ils pratiquent en pleine complexité humaine...
- 4 De fait, le processus structuré et systématique qu'exigent la pratique comptable et la réalisation d'audits des états financiers peut laisser croire que la personne qui effectue ce travail agit comme un automate. Or, en réalité, devant l'impossibilité de réglementer toutes les situations possibles, les normes comptables et d'audit laissent une grande place à l'exercice du jugement professionnel. Dans le même ordre d'idées, les résultats d'une recherche précédente montrent que « les états financiers ne sont pas des états purement factuels obéissant à des lois. Ils sont un mélange de faits et d'interprétations qui ne peuvent jamais être totalement dissociés » (Michaud, 2021, p. 323). Dans ces

circonstances, il est difficile d'affirmer que le travail du comptable puisse s'effectuer en suivant simplement les règles, à la façon d'un robot.

- 5 Ainsi, dans le cadre de l'étude d'une crise vécue dans la pratique quotidienne d'un auditeur comptable, il convient tout d'abord de s'intéresser plus globalement au travail de ces professionnels, notamment afin de distinguer les particularités de l'audit financier par rapport à la comptabilité en général. La crise ici à l'étude concerne un postulat fondamental en comptabilité, à savoir l'hypothèse de continuité de l'exploitation. Celle-ci sera donc tout d'abord explicitée, ainsi que l'éventuelle note aux états financiers la concernant. Pour articuler cette problématique avec les aspects humains de la pratique comptable, un bref panorama des écrits les concernant sera dressé. De même, un condensé de la pensée et de la connaissance complexes d'Edgar Morin sera présenté comme cadre d'interprétation. En découle l'objectif au cœur de cette étude, qui est de participer à la mise au jour en complexité des aspects humains de la pratique de l'audit comptable.
- 6 Viendra ensuite la description et la mise en œuvre d'une méthode originale, qui fait appel à un récit (re)construit d'un auditeur comptable confronté au doute sur la continuité d'exploitation d'une entreprise cliente, et ce en vue de l'interpréter, notamment à l'aide des opérateurs de pensée proposés par Edgar Morin.
- 7 S'ensuivent quelques connaissances qui nous apparaissent génériques, à savoir réutilisables dans d'autres contextes, pour comprendre la complexité humaine reliée à la pratique des auditeurs comptables.

1.1 Le travail du comptable

- 8 L'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec indique sur son site web que « Grâce à leurs compétences et à leur capacité d'analyse, les CPA savent composer avec la complexité et transforment les défis en occasions d'affaires »¹. Par ailleurs, on peut aussi lire que « Dans un monde en constante évolution, les CPA utilisent leur expertise, leur capacité d'analyse et leur vision stratégique afin d'aider les entreprises à rester à la barre du changement. »². Quotidiennement, au sein des entreprises, les comptables utilisent leur expertise pour s'assurer que les processus de comptabilisation et de présentation de l'information financière soient en cohérence avec les normes en vigueur. Certains d'entre eux choisissent par ailleurs d'œuvrer dans des cabinets d'expertise comptable, en périphérie des entreprises. Ils sont alors des conseillers pour leurs clients ou encore, ils offrent des services de certification des informations financières, comme l'audit des états financiers.
- 9 Selon Ménard (2020), un audit portant sur des états financiers est « effectué en vue d'exprimer une opinion indiquant si ces états donnent une image fidèle de la situation financière, des résultats et des flux de trésorerie de l'entité en cause selon le référentiel d'information financière identifié ». Exprimer une telle opinion implique de valider si les normes comptables sont respectées par l'entreprise. L'auditeur est donc appelé à porter un jugement sur les éléments comptabilisés en se souciant du respect des normes en vigueur. Par ailleurs, le travail d'audit est lui-même encadré par des normes d'audit et de déontologie rigoureuses. Les exigences pour devenir auditeur et exercer cette profession sont connues comme étant de haut niveau, ce qui fait en sorte que l'auditeur inspire confiance auprès du public.

- 10 Considérant le contexte dans lequel l'auditeur évolue, où les informations peuvent être imparfaites, incomplètes, non connues à la date de prise de la décision ou encore volontairement cachées par une des parties prenantes (Ranzilla *et al.*, 2011), il peut s'avérer difficile d'évaluer la suffisance et la pertinence des informations obtenues ainsi que le moment opportun pour prendre la décision. D'autant plus que ces informations supplémentaires peuvent faire une grande différence et aucun mécanisme ne permet de s'assurer de leur exhaustivité. Selon Pigé (2011, p. 186), « l'accès à l'information constitue donc une des composantes de la capacité de l'auditeur à mettre en évidence des anomalies, erreurs ou fraudes, au même titre que la compétence des employés et associés du cabinet d'audit. ». Selon cet auteur, la qualité de l'audit ne dépend pas uniquement de l'auditeur, par la mise en œuvre de ses connaissances et compétences, mais bien de l'auditité également, dans le sens où ce dernier doit fournir l'information nécessaire et ne pas entraver le travail de l'auditeur.
- 11 Considérant ce risque présent au niveau du manque d'information, Tomassini *et al.* (1982) suggèrent que les auditeurs sont incités à obtenir plus d'éléments objectifs que nécessaire, faisant preuve de prudence et démontrant un manque de confiance. De plus, Russo et Schoemaker (1992) indiquent que l'individu demandera plus ou moins d'informations selon sa propre évaluation de ses limites personnelles en termes de connaissances de base. D'autre part en pratique, il existe des variantes au cœur des situations qui n'ont pas été prévues dans les normes et le professionnel a la lourde responsabilité d'adapter son raisonnement selon les variables en présence. Bien qu'il y ait des informations de base qui sont demandées de façon répétée, chaque question complexe nécessite l'obtention d'informations plus détaillées sur un ou des points en particulier.
- 12 Au Canada, l'audit est obligatoire pour les sociétés cotées en bourse ainsi que pour certains organismes municipaux, gouvernementaux, publics ou parapublics. En ce qui concerne les entreprises à capital fermé, il n'y a pas d'obligation légale. Toutefois, les investisseurs, les prêteurs, les autres créanciers ou tout autre utilisateur (ayant un intérêt avéré) peuvent exiger la tenue d'un audit des états financiers. Par ailleurs, il est important de mentionner qu'au Canada, c'est l'entreprise qui choisit et mandate l'auditeur externe et cela implique qu'elle assume et paie les honoraires associés à ce travail.
- 13 Ainsi dans les faits, sur le « terrain », les auditeurs utilisent les marges de manœuvre disponibles, par exemple, pour le report des anomalies jugées non significatives (Michaud, 2021). Leur but est orienté vers l'atténuation des conséquences pour leurs clients audités. Ils sont conscients de leur rôle dans la protection du public, mais ils agissent également afin de préserver des relations harmonieuses avec leurs clients. Concernant le maintien de ces relations, est-ce en lien avec une logique commerciale qui favorise la rétention des clients ? Ou encore est-ce par souci de préserver leur loyauté face au client ? Ou est-ce dû à la relation d'aide caractérisant l'acte professionnel qui est plus qu'un simple geste technique ? Aider le client ou du moins, ne pas lui nuire... C'est un fait, les auditeurs interrogés lors d'une recherche précédente (Michaud, 2021) se soucient des besoins de leurs clients et des conséquences de leurs décisions sur ceux-ci. Ils n'appliquent donc pas « froidement » une norme. Cette flexibilité parfois présente au sein des normes, ouvrant ainsi le périmètre d'actions possibles, peut les amener à agir pour le meilleur, mais aussi pour le pire.

1.2 Des comptables capables du meilleur et du pire

1.2.1 Du côté du meilleur

- 14 En 2012, lors de la Conférence Rio+20 de l'Organisation des Nations unies, Peter Bakker aurait déclaré que les comptables sauveraient le monde de la crise climatique. Rien de moins! Il était ainsi l'une des premières personnes à souligner comment un véritable changement de pratiques et normes comptables transformerait fondamentalement la prise de décision que les dirigeants d'entreprises, d'organisations non gouvernementales et du secteur public prennent chaque jour, partout dans le monde et le rôle que ces normes doivent jouer dans la gestion de ce changement. Il a ensuite exposé sa pensée dans un article de la Harvard Business Review (Bakker, 2013) et l'idée a pris son envol (ICAEW Insights, 2021). Toujours président de *World Business Council for Sustainable Development*, il ajoutait dans une entrevue en 2021 (ICAEW Insights, 2021) que les changements qui obligent toutes les organisations à penser bien au-delà de la performance financière « sont désormais imparables » et qu'ils se produiront. Les attentes en matière de gouvernance sont en train de changer. Les marchés financiers commencent maintenant à poser de vraies questions pointues aux directeurs financiers. Ces derniers auront ainsi besoin de nouvelles informations à portée de main. Il en conclut que dans une certaine mesure, la pérennité de la profession comptable en dépend. Dans un balado (*podcast*) en 2022, Roopa Davé, CPA associée à KPMG qui travaille dans le domaine du développement durable depuis plus de 10 ans, va dans le même sens en y voyant l'avenir des CPA, tout en modérant l'ambition des comptables en ajoutant qu'ils n'y arriveront pas seuls. Elle estime de plus que des enjeux tels que les changements climatiques peuvent contribuer à donner encore plus de sens au travail au quotidien des CPA, en y ajoutant une dimension civique (Davé, 2022).

1.2.2 Du côté du pire

- 15 D'autres crises montrent que les comptables sont aussi capables du pire, on n'a qu'à penser à la crise vécue au sein du cabinet d'envergure mondiale Andersen au début des années 2000, dans la foulée du scandale Enron, qui a remis en question la profession en mettant au grand jour que bien que systématique, le processus comptable peut être orienté ou adapté. D'autant plus que l'intérêt à conserver le client peut créer les conditions pour remettre en cause l'indépendance de l'auditeur ou même, mener à un manque de vigilance de sa part (May, 2003). Le cabinet a été démantelé et la confiance des utilisateurs des états financiers en a été fortement ébranlée.
- 16 Cet événement, qui a eu lieu au tout début de la carrière professionnelle d'auditrice de la coauteure Michaud de cet article, demeure toujours, même après plus de 20 ans, une source de questionnements pour elle... « N'y aurait-il pas autant de jugements professionnels que d'individus ? » questionnait-elle d'ailleurs dans la conclusion de sa thèse (Michaud, 2021 p. 323).
- 17 Dans ces deux cas, on parle de grandes crises, voire de crise ultime. Mais les comptables sont aussi amenés à vivre des crises presque quotidiennement, quoiqu'à beaucoup plus petite échelle. C'est l'une d'elles qui est ici à l'étude. Une crise de petite envergure, vécue par un auditeur, qui représente bien le type de défi auquel l'auditeur comptable est confronté dans sa pratique professionnelle journalière.

02. La problématique

2.1 Incertitude significative liée à la continuité de l'exploitation : une note annonciatrice de crise

- 18 L'étude concerne un moment dans la pratique de Jean, un auditeur de 15 ans d'expérience. Jean vit un désaccord avec sa cliente au sujet de l'ajout d'une note complémentaire dans les états financiers de la société auditée, une entreprise à capital fermé. Le différend porte sur un postulat comptable de base qui se nomme « l'hypothèse de la continuité de l'exploitation ». Il apparaît donc important de définir d'abord ce concept provenant de la théorie comptable.
- 19 La norme comptable s'appliquant aux entreprises à capital fermé indique clairement que « Lors de l'établissement des états financiers, la direction doit évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Les états financiers doivent être établis sur une base de continuité d'exploitation sauf si la direction a l'intention ou n'a pas d'autre solution réaliste que de liquider l'entité ou de cesser son activité. » (CPA Canada, 2023, norme 1400, par.07). Par ailleurs, Ménard (2020) précise que c'est une « Hypothèse sur laquelle l'entité s'appuie pour la préparation des états financiers, et selon laquelle l'entité poursuivra ses activités dans un avenir prévisible et sera en mesure de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses obligations dans le cours normal de ses activités. »
- 20 L'exemple suivant présente un modèle de note complémentaire à ajouter aux états financiers dans le cas d'une entreprise qui éprouve des difficultés menaçant sa capacité à poursuivre son exploitation pendant un avenir prévisible. Cette note doit évidemment être adaptée selon le contexte de l'entreprise auditée. L'exemple permet toutefois d'illustrer dans quel esprit cette note est rédigée.

Encadré 01 : Continuité de l'exploitation

Les présents états financiers ont été préparés à partir des normes comptables qui s'appliquent à une entreprise en exploitation. Ceci présuppose que l'entreprise poursuivra son exploitation pendant un avenir prévisible et qu'elle sera capable de réaliser ses actifs et de s'acquitter de ses dettes dans le cours normal de ses activités.

Plusieurs conditions et faits défavorables laissent planer un doute important quant au bien-fondé de cette hypothèse. La société a subi des pertes d'exploitation importantes au cours des trois derniers exercices et son fonds de roulement est déficitaire. De plus, la société ne respecte pas certaines clauses restrictives liées à ses emprunts et elle ne respecte pas le calendrier de remboursement du capital.

La société doit obtenir des modifications des clauses restrictives qui lui sont actuellement imposées et des conditions de ses emprunts bancaires actuels. Elle essaie en ce moment d'obtenir de ses prêteurs diverses options qui lui permettraient de modifier les conditions des facilités de crédit dont elle bénéficie. Elle n'a pas encore conclu d'entente avec ses prêteurs, et il n'y a aucune assurance qu'elle y parviendra ou que ses efforts de financement seront fructueux. La poursuite de l'existence de la société dépend de sa capacité de restructurer ses

contrats de financement, de restaurer et ensuite de maintenir la rentabilité de son exploitation.

Les présents états financiers n'ont pas subi les redressements qui seraient nécessaires si l'hypothèse de la continuité d'exploitation n'était pas fondée, parce que la direction estime que les mesures, décrites ci-dessus, qu'elle a prises ou qu'elle prévoit prendre, atténueront l'effet des conditions et faits qui font douter du bien-fondé de cette hypothèse.

Source : Ordre des CPA du Québec (2022) États financiers modèles – Entreprises à capital fermé – Partie II du Manuel de CPA Canada – Comptabilité (p. 72)

- 21 À la lecture de cette note, le lecteur peut ressentir une part d'incertitude. Bien que la note indique de façon concrète les démarches effectuées et à venir à court terme pour atteindre la rentabilité, il n'en demeure pas moins que la viabilité de l'entreprise n'est pas assurée, et ce même si le plan d'action est appliqué par les dirigeants. Il y a donc un risque pour les investisseurs de voir diminuer la valeur de leurs actions. Il y a aussi un risque accru pour l'institution financière, car elle ne récupérera peut-être pas les sommes prêtées à l'entreprise qui est en difficulté.
- 22 Par ailleurs, il est important de mentionner que ce type de note n'apparaît pas d'emblée dans les états financiers. En général, et même si l'entreprise cliente éprouve des difficultés, les chiffres présentés dans les états financiers suffisent au lecteur pour se rendre compte de la situation. Par exemple, le lecteur peut constater que des pertes sont présentées pour l'exercice venant de se terminer, qu'il y a un déficit accumulé, ou que les sommes disponibles à court terme ne sont pas suffisantes pour rembourser les dettes contractées, etc... La note sera donc ajoutée seulement dans les cas où l'auditeur a un doute quant à la continuité de l'exploitation, qu'elle lui semble menacée à plus ou moins court terme. Toutefois, pour ajouter cette note, l'auditeur doit conclure que l'entreprise a des chances de survivre plus de 12 mois, malgré ses difficultés. S'il pense que l'entreprise n'y survivra assurément pas, il doit dévaluer les actifs à la valeur de liquidation directement dans les états financiers. Néanmoins, dans le cas où il choisit d'ajouter la note, l'auditeur a l'obligation d'attirer l'attention du lecteur des états financiers, parce qu'elle concerne un postulat fondamental en comptabilité. Pour ce faire, il doit ajouter un paragraphe dans son rapport d'audit qui fait explicitement référence à la note afin que les utilisateurs des états financiers soient bien au courant de la situation. Ces obligations en matière de divulgation d'informations ajoutent de l'ampleur à la situation et démontrent bien que c'est sérieux. C'est pour cette raison que l'ajout d'une telle note est vu négativement par les dirigeants des sociétés audités et crée souvent des désaccords entre eux et l'auditeur.
- 23 C'est ce qu'a constaté la coauteure Michaud, ancienne auditrice dans un cabinet comptable. Dans sa pratique, elle a dû prendre la décision d'ajouter la note concernant la continuité de l'exploitation pour trois dossiers dont elle était responsable. Chacun de ces moments a suscité du mécontentement de la part de ses clients. Ainsi, elle a dû gérer des crises de petite envergure... L'ajout de cette note aux états financiers rend concrètes les problématiques vécues au sein de l'entreprise auditée. Elles sont ainsi écrites et divulguées clairement à tous les lecteurs des états financiers. Non seulement la note décrit le problème, mais les solutions apportées par l'entreprise pour rétablir la situation. Le fait que des solutions soient décrites devrait plutôt rassurer, mais tous les

dirigeants avec qui elle a dû interagir considéraient cette note de façon très négative, et ils avaient probablement un peu raison... Un moment fort tiré de sa pratique est lors d'une présentation d'états financiers qui incluait cette note, auprès d'une assemblée d'actionnaires et d'employés. Quand elle a lu la note, elle pouvait ressentir l'inquiétude des gens présents et l'on pouvait entendre des petits sons de surprise comme des ah... oh... ouf ... L'émotion était palpable... Ce fut un moment difficile de sa carrière, car même si elle devait rester objective et détachée, cela la rendait triste de devoir annoncer de tels résultats à cette assemblée. Certains ont même posé des questions à savoir si leur emploi était en jeu... et leurs questions étaient tout à fait légitimes. Cette note les a fortement ébranlés, il n'y a pas de doute à ce sujet.

- 24 Une telle annonce de crise a aussi été vécue dernièrement par WeWork, qui « avait plus de 18 millions de pieds carrés d'espaces de bureaux louables au Canada et aux États-Unis à la fin de 2022, selon son rapport annuel » (Nerkar, 2023). La nouvelle a fait grand bruit dans les médias internationaux.

2.2 Les comptables comme êtres humains

- 25 Le travail de recension des écrits qui portent sur les aspects humains des comptables montre que le sujet a été étudié de façons variées, passant de l'étude littéraire (Rocher, 2016; Smith, 2015) à l'analyse sociologique (Tsahuridu & Carnegie, 2018), allant jusqu'à la réflexion théologique (McPhail & Cordery, 2019).
- 26 Tendait à corroborer l'idée préalable (voir *supra*) selon laquelle les comptables sont l'objet de clichés, voire de stéréotypes, Rocher (2016) étudie l'image du comptable dans la culture populaire au travers des œuvres de fiction (roman, films, bandes dessinées, etc.) en inférant une typologie. On les dira traditionnels, professionnels des affaires ou professionnels des apparences. Les traditionnels seraient honnêtes, intègres, fiables, ennuyeux et sans créativité. Ils seraient préoccupés en premier lieu par l'intérêt du public et en second lieu par la création de valeur pour le client. Les professionnels des affaires seraient créatifs et opportunistes, focalisés d'abord et avant tout sur la création de valeur pour le client et ensuite sur l'intérêt du public et l'évitement des problèmes. Enfin, les professionnels des apparences se présentent bien, mais ils seraient opportunistes et incompetents, ils chercheraient avant tout à éviter les problèmes et seulement secondairement à créer de la valeur pour le client.
- 27 Différemment, mais dans le même ordre d'idées que Bakker (2013) et Davé (2022) cités en introduction, Tsahuridu et Carnegie (2018) mettent quant à eux de l'avant l'aspect social et moral de la pratique comptable.
- 28 Pour leur part, McPhail et Cordery (2019) présentent la théologie comme une alternative épistémologique pour l'étude de la pratique comptable. Cette voie plutôt inattendue met tout de même de l'avant que les aspects humains de la pratique comptable peuvent être étudiées de façons diverses, à l'image du choix de la pensée complexe dans le cas de cette étude-ci.
- 29 Enfin, Beattie *et al.* (2001) a développé un cadre conceptuel qui permet l'examen global de la pratique comptable et qui a servi à analyser les interactions discutées par les auditeurs interrogés lors de la recherche précédente de Michaud en 2021. Il en ressort que l'intégrité professionnelle et l'interaction avec le client sont les principaux éléments du paradigme³ de la pratique comptable.

- 30 Quoi qu'il en soit, le comptable a besoin de confronter son point de vue, de prendre connaissance de l'expérience de l'autre, de poser des questions pour mieux comprendre les réalités auxquelles il est confronté. Ces discussions et rencontres sont essentielles pour faire avancer sa réflexion. Dans ces circonstances, la pensée complexe apparaît utile pour apprécier les conditions dans lesquelles il doit prendre des décisions.

2.3 Cadre de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin

- 31 Il n'est évidemment pas question ici de couvrir en quelques lignes l'ensemble de l'œuvre d'Edgar Morin. Ce serait une entreprise titanesque et, de toute façon, il est impossible de lui rendre justice de cette manière.
- 32 Il s'agira donc simplement de relever les quelques brides qui nous apparaissent essentielles pour le développement à venir. Ce condensé est essentiellement appuyé sur les propos de Morin (2014).
- 33 Tout d'abord, convenons avec Morin que, même s'il est de plus en plus employé à toutes les sauces, le mot complexité n'est pas un mot-solution. Il s'agit plutôt d'un mot problème, car il révèle notre incapacité à percevoir clairement.
- 34 En effet, nous avons tendance à penser de manière binaire, en disant « oui » ou « non », « bon » ou « méchant », etc. et il ne nous vient pas facilement à l'esprit que le « ou » n'est pas nécessairement exclusif. En effet, les paradoxes apparents créent une complexité que nous avons tendance à ignorer lorsque nous avons une vision simplifiée des choses.
- 35 Pourtant, ces vérités d'apparence rivale ou incompatible, comme l'autonomie et la dépendance, l'ordre et le désordre, sont souvent complémentaires. Par exemple, l'autonomie intellectuelle est facilitée par la technologie, ce qui nous rend plus ou moins dépendant de cette technologie. La société comporte à la fois de l'ordre (des lois, des normes) et du désordre (du jeu, de la liberté), et ces éléments font partie intégrante de son organisation. Deux pôles coexistent aussi dans les groupes humains, à savoir des aspects de communauté (rapports de fraternité, de coopération, de solidarité) et de société (rapports de concurrence, de conflits, de diversité). En outre, le paradoxe est présent dans la complexité, mais c'est difficile à faire entrer dans nos esprits.
- 36 La connaissance complexe relie des éléments que nous avons souvent tendance à considérer comme séparés. Elle ne se limite toutefois pas à une vision holistique; elle intègre également les relations entre le tout et ses parties.
- 37 Cela implique une vision systémique de la réalité. Un système est défini par Morin (2014) comme un ensemble de composants de nature différente qui s'organisent en un tout.
- 38 Ce tout est plus que la somme de ses parties; il crée des qualités émergentes. Cela peut être illustré par le fait que l'être vivant, qui est composé d'éléments physico-chimiques, possède aussi des qualités telles que la cognition, la conscience et le langage, qui ne sont pourtant pas présentes dans les molécules isolées qui le composent. Mais le paradoxe ne s'arrête pas là: le tout peut aussi être moins que la somme de ses parties. En effet, l'organisation du tout peut inhiber certaines qualités des parties, en particulier dans un contexte social. Par exemple, la société peut réprimer certaines pulsions délinquantes individuelles ou entraver des aspirations à la liberté. Plus

encore : dans un système vivant ou un système social, non seulement la partie est dans le tout, le tout est aussi à l'intérieur de chaque partie d'une certaine manière. Par exemple, le tout social (la culture, le langage, les mœurs) se retrouve en chaque personne qui compose une société et qui peut, à son tour, participer à son évolution.

- 39 Cependant, la pensée complexe selon Morin considère que la connaissance totale est impossible, notamment en raison de la multitude d'éléments et d'interactions à prendre en considération dans chaque situation. La pensée complexe intègre donc un principe d'incertitude irrépressible de la connaissance.

2.3.1 Opérateurs de la pensée complexe

- 40 Dans son œuvre monumentale (La méthode – 6 tomes entre 1977 et 2004), Morin introduit et met en œuvre trois opérateurs de pensée, à savoir la dialogique (ou dialogie), la récursivité (ou la récursion) et l'hologrammatique (ou l'hologrammique)⁴.
- 41 Dialogique : Il s'agit de la relation complémentaire et antagoniste entre des notions qui désignent des systèmes, des phénomènes, des événements ou des choix. Ce principe s'oppose à la disjonction qui sépare, qui compartimente les éléments.
- 42 Hologrammatique : Chaque partie contient la presque totalité du tout, comme dans un hologramme. Avec le principe d'émergence, ce précepte remet en cause la réduction d'un tout à ses éléments constitutifs.
- 43 Récursivité : Ici, la causalité linéaire est remplacée par une causalité en boucle. Alors que la rétroaction maintient la stabilité en éliminant les écarts, la récursion est un processus où des effets et des produits sont nécessaires à leur propre production et à leur propre causation. Comme l'hologrammatique, cela s'oppose à la pensée réductionniste.
- 44 En résumé, la récursivité s'entend comme l'auto-organisation, l'hologrammatique indique que la partie est dans le tout et que le tout est dans la partie, et enfin, le principe dialogique, qui est le cœur de la pensée complexe, concerne la relation complémentaire entre des notions apparemment incompatibles.

2.3.2 Paradigme de la complexité

- 45 Ce paradigme implique de relier les éléments et non de les séparer, de distinguer plutôt que de simplifier et de rechercher des relations et des interactions tout/parties plutôt que de réduire la connaissance aux éléments constitutifs.
- 46 L'objectif de la connaissance complexe est de lutter contre la simplification excessive, la disjonction et la réduction, en encourageant la pensée relationnelle, ce qu'Edgar Morin nomme la reliance, et la prise en compte de la complexité. Cela nécessite une plus grande lucidité dans la compréhension systémique.
- 47 En outre, la pensée et la connaissance complexes se présentent comme une approche qui intègre une part irréductible d'incertitude de l'action, utile pour faire face aux défis et pour prendre des décisions pertinentes, en particulier pour ceux qui travaillent dans des domaines qui comportent des risques, des paris et des décisions potentiellement irréversibles.
- 48 De façon très synthétique, voici les éléments de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin retenus dans le cadre de cette étude :

Encadré 02 : Pensée et connaissance complexes selon Edgar Morin

- Incertitude irrépressible de l'action et de la connaissance
- Conception systémique de la réalité comme ensemble de composants de nature différente qui s'organisent en un tout.
- Complémentarité de vérités apparemment incompatibles (dialogique)
- Relation tout/partie
- Émergence de qualités nouvelles dans le tout et délaissement de qualités dans le tout qui sont pourtant présentes dans les parties.
- Chaque partie contient la presque totalité du tout (hologrammatique)
- Causalité en boucle et auto-organisation
- Maintien de la stabilité en éliminant les écarts (rétroaction)
- Le produit devient producteur de ce qui le produit (récursion)
- Principe épistémologique
- Relier tout en sachant distinguer
- Ce paradigme s'oppose à la disjonction et à la réduction.

- 49 Selon Kakangu (2007), la complexité chez Edgar Morin invite aussi à inventer et créer sa propre méthode. Suivant cette invitation, l'étude présentée ici a été effectuée en remaniant un entretien d'explicitation fait dans le cadre des travaux de Michaud (2021) dans le but de répondre à la question suivante : Qu'en est-il des aspects humains de la pratique de l'audit comptable en cas de doute sur la continuité de l'exploitation d'une entreprise cliente au regard de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin ?

03. Méthodologie

- 50 Les données ont d'abord été recueillies auprès d'un auditeur dans le cadre d'une recherche qualitative réalisée antérieurement (Michaud, 2021) à l'aide de la technique de l'entretien d'explicitation développée par Vermersch (2011). Grâce à l'utilisation de techniques de formulation et de relances, ce type d'entretien permet d'aider et d'accompagner la personne interviewée à verbaliser le vécu tiré de son expérience.
- 51 Le traitement de l'entretien a ensuite été effectué en deux parties. En premier lieu, les données recueillies ont été traitées selon le modèle de la sémiose proposé par Vermersch (2012) et adapté par Alexandre (2018). Ainsi, les neuf étapes de traitement, d'organisation et d'analyse des données ont été suivies afin de résumer sur une à deux pages le déroulé temporel des actions posées par l'auditeur interrogé. Lors de ce traitement des données, seules les actions posées décrites par l'auditeur interviewé ont été retenues.

- 52 Pour cette étude-ci, le déroulé temporel et des extraits du verbatim de l'entretien ont servi pour (re)construire un récit qui permet au lecteur d'apprécier concrètement la façon dont l'auditeur aborde la problématique vécue dans sa pratique.
- 53 Le récit sous cette nouvelle forme permet d'être interprété à l'aide d'une littérature diversifiée, et plus particulièrement dans cet article, avec le cadre de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin. Finalement, le but ultime de ce travail de traduction (reconstruction) et d'interprétation est d'en tirer des connaissances génériques, c'est-à-dire réutilisables dans d'autres contextes.
- 54 Par ailleurs, il est à noter que dans le cadre de la recherche précédente (Michaud, 2021), un certificat d'éthique de la recherche a été délivré par les autorités concernées de l'Université du Québec à Rimouski après l'étude d'une demande formelle incluant une description de la méthode et des précautions éthiques envisagées. Un formulaire d'information et de consentement a aussi été signé avec l'auditeur interviewé, qui prévoyait que les données pouvaient être utilisées pendant 10 ans. Enfin, pour préserver la confidentialité, il a été convenu de présenter l'auditeur interviewé sous un nom fictif et, évidemment, de ne pas nommer la cliente ni l'entreprise concernée dans l'entretien.
- 55 De plus, soulignons que la coauteure Couture n'a jamais eu de contact avec l'auditeur interviewé, elle ne connaît pas son véritable nom et elle a seulement eu accès au déroulé temporel et aux extraits choisis pour (re)construire le récit. De la sorte, elle qui est plus familière avec la pensée complexe a pu questionner la coauteure Michaud afin de rendre le récit plus limpide aux yeux des lecteurs moins au fait, comme elle, de la pratique comptable. Ce travail en dyade permet aussi d'interpréter les données en préservant une certaine distance, généralement souhaitée pour tout exercice à prétention scientifique.
- 56 En somme, les étapes de recueil, de traitement et d'interprétation des données, ainsi que les précautions éthiques prises pour cette étude, ont jeté les bases d'une compréhension des enjeux complexes auxquels les auditeurs comptables sont confrontés. Cependant, pour une plongée plus profonde dans l'humanité du comptable en relation avec la crise comme objet d'étude, il convient d'explorer une expérience particulière, celle d'un auditeur, afin d'en tirer des connaissances complexes et idéalement réutilisables dans d'autres contextes.

04. La situation vécue par Jean

- 57 Cette section présente un condensé d'une expérience vécue et décrite par un auditeur externe.
- 58 Bien que Jean⁵ (l'interviewé) n'ait pas retracé d'opérations comptables particulièrement litigieuses, il discute de sa difficulté vécue avec une nouvelle cliente qui ne désire pas voir apparaître la note portant sur la continuité des opérations aux états financiers. Jean ne voit pas de problème relatif à l'application de la norme comptable. Selon lui, la décision est claire et sans ambiguïté. Toutefois, expliquer sa décision et la faire accepter à la cliente demeure un défi de taille. Jean a choisi de raconter cette expérience, car il a trouvé difficile de concilier les demandes de sa cliente tout en respectant les normes comptables. Voici un résumé condensé du récit qu'il a livré à la coauteure Michaud pendant son entretien.

4.1 Récit

- 59 L'entreprise de la nouvelle cliente de Jean, une société non cotée, fait face à des problèmes financiers importants. Jean indique que l'entreprise avait « [...] beaucoup de pertes depuis 3 ans, des pertes majeures... des pertes financières, une incapacité de payer ses fournisseurs... même les déductions à la source, donc incapable de les payer ce qui a amené des pénalités et des intérêts. Il y avait un moratoire sur les prêts, des ententes avec les fournisseurs donc tous les symptômes étaient présents pour que l'on doute de l'hypothèse de continuité de l'exploitation. Le problème c'était ça à la base. [...] » (réplique 1).
- 60 Donc, Jean se demande s'il ne devrait pas ajouter la note concernant l'hypothèse de la continuité de l'exploitation de l'entreprise. Il mentionne ses questionnements : « [...] tu énumères tous les problèmes, puis après... on ne s'arrête pas à l'hypothèse de la continuité de l'exploitation, on peut aller plus loin. Est-ce qu'il faudrait comptabiliser l'état financier en valeur de liquidation? Personnellement, je ne suis jamais allé jusque-là, mais... alors pour voir s'il faut comptabiliser en valeur de liquidation, bien on pousse l'analyse encore plus loin. Est-ce qu'il y a quelque chose qui atténue le fait que l'entreprise a des pertes ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui nous indique que la compagnie ne fermera pas l'année prochaine ? Alors oui, j'étais capable de documenter des arguments en discutant avec la cliente. Elle était au courant en passant. La cliente, elle est au courant de sa problématique. [...] » (réplique 14). Toutefois, Jean indique également que les compétences techniques de la cliente sont limitées, qu'elle ne connaît pas le jargon comptable. Il raconte avoir demandé des prévisions financières à la cliente pour les mois à venir et discute de son doute à l'effet que ce n'était pas sa cliente qui pouvait les avoir préparées : « Au départ je pensais que c'était elle qui avait fait ça, mais connaissant ses limites en comptabilité puis en financement, je doutais un peu que c'était elle. Je savais qu'elle avait eu de l'aide. » (réplique 74).
- 61 Ainsi, dès le début de l'entretien, Jean mentionne que « le problème dans ce cas-là ce n'est pas de mettre la note, c'est de l'expliquer à la cliente... C'est plus d'expliquer à la cliente pourquoi qu'on la met. Puis, les clients ne veulent pas tout le temps. C'est un peu ce cas-là. Elle ne voulait pas que je la mette. Elle ne voulait pas que je mette la note telle quelle dans l'état financier. C'était ça le problème. » (réplique 1).
- 62 Or, Jean a d'abord tenu fermement à sa position d'ajouter la note aux états financiers quand il lui a dit : « il faut que je la mette absolument. » (réplique 38). Jean n'est pas négociable sur ce point, il a une position ferme. En discutant avec sa cliente, Jean a réussi à lui faire comprendre pourquoi il devait ajouter cette note. Jean raconte : « ... elle m'appelle, elle me dit j'ai eu ton état financier, j'ai lu ta fameuse note, parce que je l'avais avisé que j'avais mis ma note. Pis elle me dit je ne suis pas d'accord pour la présenter, elle me dit je veux pas la présenter. En tout cas pas comme tu l'as écrit. Là j'ai dit Madame, vous avez raison! Pas que ça fait peur, mais ça avertit le lecteur des états financiers de la situation de la société. Elle me demande qu'est-ce qu'on peut faire. Peut-on ne pas la présenter ? Peut-on faire quelque chose pour que ce soit moins pire ? Je lui ai dit que de ne pas la présenter, selon mes normes comptables, je ne peux pas faire ça. Là je lui ai expliqué un peu, sans aller dans le détail, les démarches que j'ai faites. Je lui ai expliqué ce que j'ai fait pour arriver à la conclusion. Je ne peux pas lui dire que je mets ça sans lui donner de raison. Je lui ai expliqué tout cela et elle a compris pourquoi je voulais la mettre. Là elle avait compris pourquoi je la mettais. » (réplique 86). Même si la cliente comprenait la raison, elle est tout de même dérangée par cette décision de Jean. Ce dernier adopte néanmoins une attitude d'ouverture et lui laisse

alors une chance de préciser sa demande : « *Donc il faut que je la mette absolument. Qu'est-ce que je peux faire pour vous accommoder ?* » (réplique 38).

- 63 Il cherche alors à concilier les attentes de sa cliente avec les normes comptables qu'il doit respecter. En poursuivant la discussion, Jean tente d'obtenir plus d'informations sur ce qu'elle n'aime pas dans la situation. Il réussit alors à mieux comprendre ce qui inquiète sa cliente. Elle lui précise que c'est le titre de la note qui la dérange. Jean raconte : « *Puis là elle m'ouvre une petite porte, en disant c'est le nom que je n'aime pas. Le titre "Hypothèse de la continuité d'exploitation".* » (réplique 38). Il termine son appel en lui disant : « *... je prends bonne note de votre interrogation. Je vais penser à ça de mon côté, puis je vais vous rappeler.* » (réplique 88).
- 64 Avant de prendre sa décision quant au changement à apporter au titre, Jean consulte la personne responsable du contrôle de la qualité au sein de son cabinet afin de faire évoluer sa réflexion. Il raconte qu'à ce moment, il ne savait pas comment atténuer la note, mais il dit clairement : « *... fallait que l'essentiel reste là, je voulais respecter les normes. Alors, je suis allé discuter avec ma personne en qualité professionnelle, puis là, elle m'a dit peux-tu revoir les termes de la note. J'ai dit oui peut-être...* » (réplique 97). Il ajoute : « *Je retourne dans mon bureau. Les gens de la qualité professionnelle, ils proposent des solutions, mais c'est rare qu'ils dictent une solution. C'est bien rare. Alors j'ai été m'asseoir, je me suis comme souvenu que c'est le titre qui lui faisait peur. Fait que j'ai travaillé sur le titre.* (réplique 102). En effet, Jean ajoute « *Elle a dit, elle me l'avait dit la veille, elle avait dit euh ... elle dit ça fait peur quand on lit ça. Bien j'ai dit quand tu lis quoi ? Bien le titre. Elle me l'avait dit de même. Je ne l'ai pas dit tantôt, mais elle m'avait dit ça. Le titre Hypothèse de continuité d'exploitation, elle me dit en lisant ça, c'est comme si c'était fini. Bien ce n'est pas tellement ça là, mais...* » (réplique 103).
- 65 Une fois sa réflexion terminée, Jean appelle sa cliente et lui fait part d'un nouveau titre qu'elle accepte rapidement. Il mentionne : « *...il n'y a même pas eu de négociation, elle était d'accord tout de suite.* » (réplique 107). En proposant un nouveau titre à la cliente, Jean a réussi à régler le conflit intérieur qu'il vivait, soit son souhait de répondre aux attentes de sa cliente tout en respectant ses obligations envers les normes.

4.2 Quelques éléments d'interprétation en complexité

- 66 L'expérience décrite par Jean montre que l'auditeur évolue bel et bien en pleine complexité humaine. Tel que l'indique Morin (2017, p. 30) « ... la réalité du monde extérieur est une réalité humanisée ». Dans le cas de Jean, l'application de la norme ne pose un problème que lorsque la décision est présentée à la cliente. La réalité du monde extérieur à Jean implique la relation humaine qu'il entretient avec sa cliente. Jean doit alors « sortir » de son jargon et de ses normes pour faire face au monde extérieur.
- 67 Par ailleurs, la cliente confronte Jean en lui indiquant que la note ajoutée « fait peur ». Cette peur semble irrationnelle pour Jean, sa surprise lorsque sa cliente semble rassurée et accepte sa proposition de simplement modifier le titre de la note en fait preuve. Pour Jean, le titre ne change pas l'essentiel de la note alors que pour sa cliente, c'est suffisant pour diminuer sa « peur ». Cette situation fait écho aux propos de Morin (2017, p. 31-32) mentionnant que « nous considérons comme irréel l'imaginaire des autres qui est pourtant bien réel pour eux, sans nous rendre compte que notre réalité comporte constitutivement de l'imaginaire. »

- 68 Sur un plan hologrammatique, on peut constater que le tout de l'audit comptable est à la fois plus et moins que la somme de ses parties. Il est par exemple plus que le traitement d'informations en vue de valider si les règles sont respectées, comme semblent le supposer les experts du métier cités en introduction *supra*. Mais il est aussi moins que ce traitement/validation puisque certains éléments normatifs, qui pourraient par exemple être nuisibles au cabinet ou à la relation-client, sont aménagés dans la pratique. Dans le cas de l'expérience décrite par Jean, la note y perd son nom au passage.
- 69 Du côté de la récursivité, on peut constater que la note concernant la continuité d'exploitation dans le rapport d'audit des états financiers confirme une crise déjà vécue au quotidien par la cliente, et en est l'annonce pour d'autres. D'où possiblement, la « peur » mentionnée par celle-ci. Ainsi, cette note est un effet de la crise déjà vécue (ou en préparation), et potentiellement une cause qui participera à la production d'une crise peut-être plus grave encore en tant que prophétie autoréalisatrice provoquée par un Effet Golem (Babad *et al.*, 1982).
- 70 En effet, d'une part la littérature (Libaert, 2020) et bon nombre de spécialistes s'entendent pour dire que la différence entre un problème (usuel ou indice d'une crise en préparation) et une crise (effective) est le fait qu'elle exige un effort de communication à l'extérieur de l'organisation, en plus des processus de règlement habituels (internes). On voit ainsi que la note de l'auditeur, qui est une communication destinée à tous les utilisateurs des états financiers, est un effet de la crise en préparation, mais qu'elle sera aussi potentiellement la cause de la crise effective, en tant que déclencheur d'un besoin de communication avec un nombre élevé de parties prenantes qui voudront des informations supplémentaires ou qui voudront être rassurées (banquiers, employés, clients, entourage immédiat, médias, etc.).
- 71 D'autre part, lorsque la cliente dit « *c'est comme si c'était fini* », on peut facilement envisager un effet Golem (Babad *et al.*, 1982) du fait qu'elle pourrait percevoir de très basses attentes de la part de l'auditeur. Dans ce cas, cela pourrait faire diminuer son estime de soi et sa motivation, faisant en sorte qu'elle se sente incapable de faire quelque chose pour régler la crise. Ainsi, la note, qui est un effet de la crise (en préparation) serait aussi la cause de la crise (effective) et de l'échec à la solutionner.
- 72 En outre, cette note peut faire évoluer, voire faire muter ladite crise de façon considérable par une réaction en chaîne, si des investisseurs y voient la nécessité de couper les vivres à l'entreprise cliente, si des clients n'achètent plus par crainte de ne pas pouvoir faire honorer leur garantie, si des employés se cherchent un autre emploi, etc. On voit là un système-crise qui peut s'auto(ré)organiser, se maintenir et s'aggraver de lui-même.
- 73 Enfin, du récit ci-dessus présenté ressort une compréhension de l'expérience décrite par Jean comme une dialogie typique égocentrisme/solidarité (Morin, 2014). En effet, Jean maximise ses bénéfices en maximisant son sentiment d'intégrité professionnelle par rapport aux normes qu'il a à respecter, tout en satisfaisant sa cliente de sorte qu'il réduit au minimum les effets négatifs potentiels tels qu'un conflit ouvert ou la perte de la cliente. Pour autant, il ne ménage pas ses efforts. En effet, il consacre du temps et de l'énergie en discutant avec la personne responsable du contrôle de la qualité au sein de son cabinet et en poussant sa réflexion pour arriver en fin de compte à satisfaire sa cliente. On reconnaît bien ici notre *homo economicus* et l'agir rationnel, même si cette

rationalité peut impliquer sentiment (intention) altruiste, malaise par rapport aux normes et autres émotions.

- 74 Dans les termes de la Théorie de l'agence, on pourrait avancer que l'égoïsme et les intérêts divergents ne mènent pas nécessairement à l'aléa moral, même en présence d'asymétrie d'information et en l'absence de système de contrôle efficace du mandant (principal) sur le mandataire (agent), voire même quand c'est le mandataire (agent) qui a pour mandat de contrôler le mandant (principal). Ce dernier élément étant une particularité importante de l'audit comptable, sachant que c'est l'audité qui mandate et qui paie l'auditeur.
- 75 Cette dialogie, comme souvent d'ailleurs, semble indicible. En effet, il n'y a pas de mot, dans la langue française à tout le moins, pour exprimer l'égoïsme solidaire et le simple fait de juxtaposer ces deux termes nous semble contradictoire, antagoniste. Et pourtant, leur complémentarité est aussi toute simple à constater.
- 76 En outre, bien qu'il soit fortement normé, le travail de l'auditeur n'est pas purement technique, le penser relèverait de la simplification excessive. En effet, l'auditeur est confronté à des aléas de toutes sortes (techniques, humains, relationnels, etc..) Auxquelles il doit faire face. Dans les moments de crise, il n'agit pas comme un pur automate et recherche un moyen non trivial (Morin, 1990) pour arriver à atteindre ses objectifs.

05. Discussion et conclusion

- 77 Le travail de l'auditeur-comptable est la plupart du temps perçu comme étant la résultante d'un processus rigoureux et standardisé. Toutefois, son travail est influencé par le monde extérieur et il est appelé à interagir avec son environnement. Pour répondre aux besoins de son client, l'auditeur utilise alors les marges de manœuvre disponibles au sein même des normes. Par ailleurs, les compétences et le pouvoir décisionnel laissé aux comptables dans la sphère économique leur permettent d'appréhender les problématiques organisationnelles. Toutefois, de façon individuelle, ils doivent choisir comment ils vont utiliser leurs compétences, sachant qu'ils sont capables du meilleur comme du pire. Le récit présenté dans cet article a permis de décrire un problème rencontré par un auditeur lorsque l'entreprise cliente fait face à des difficultés financières. Ce récit illustre que le différend vécu se situe bien au-delà de l'application de la norme. En effet, il permet de constater que l'auditeur, à l'écoute de sa cliente, adapte son travail selon l'environnement au sein duquel il évolue.
- 78 Grâce à une interprétation d'un récit ayant pour assises le cadre de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin, l'étude d'une crise de petite ampleur décrite par un auditeur apporte un éclairage qui facilite la compréhension de phénomènes autrement difficiles à expliquer. Par exemple, le fait que certains éléments normatifs soient aménagés dans la pratique, sans qu'il s'agisse d'un manque de jugement professionnel, ni d'écart ou de délinquance de l'une ou l'autre des parties, qui rappelons-le, sont toutes deux en affaires. On aura aussi pu inférer que bien qu'elle ne soit pas une prédiction ferme que la survie de l'entreprise cliente est menacée, la note concernant la continuité de l'exploitation peut à la fois être un effet et une cause d'une crise majeure au sein de l'entreprise visée.

- 79 Dans cette perspective, l'étude d'une littérature diversifiée a aussi mis au jour un aspect inattendu pour la pratique comptable, à tout le moins pour les coauteurs. À savoir que les auditeurs pourraient sans doute mentionner à leurs clients aux prises avec une telle note qu'un ou qu'une spécialiste en communication de crise pourrait peut-être leur être utile, afin de gérer la situation au mieux.
- 80 Enfin, l'approche en complexité aura permis de mettre en perspective quelques théories économiques phares, en leur apportant quelques nuances qui ne sont pas nécessairement souvent prises en compte, en particulier lorsqu'il s'agit de les enseigner, bien qu'elles puissent paraître évidentes ou implicites aux spécialistes du domaine.
- 81 Ces connaissances apparaissent génériques, à savoir réutilisables dans d'autres contextes. Néanmoins, l'étude repose sur la description faite par un seul auditeur, il pourrait être intéressant de répéter l'expérience pour obtenir une perspective plus large, en particulier dans d'autres environnements culturels. En outre, les défis rencontrés par les auditeurs pourraient évoluer avec le temps selon, par exemple, la modification des normes en vigueur ou leur interprétation générale au sein de la profession.
- 82 En outre, en utilisant le cadre de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin, cette étude offre un éclairage différent sur des phénomènes qui peuvent être difficiles à expliquer autrement. Elle montre notamment que l'adaptabilité des auditeurs, tout en respectant les normes professionnelles de leur pratique, peut jouer un rôle crucial dans la survie des entreprises en crise.

BIBLIOGRAPHY

Alexandre, Marie (2018). Le modèle de la sémiose et le savoir-enseigner en formation à distance à l'université : Donner sens à l'explicitation. *Expliciter*, vol. 118, pp. 40-51.

Babad, Elisha Y., Inbar, Jacinto, et Rosenthal, Robert (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, vol. 74, no 4, pp. 459-474. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.74.4.459>

Bakker, Peter (2013). Accountants Will Save the World. *Harvard Business Review*. Récupéré sur <https://hbr.org/2013/03/accountants-will-save-the-world>

Beattie, Vivien, Fearnley, Stella, et Brandt, Richard (2001). *Behind closed doors What company audit is really about*. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 309 pages.

CPA Canada. (2023). *Manuel des normes de certification*. Toronto.

Davé, Roopa (2022). Épisode 5 : C'est maintenant que les CPA doivent ajouter la maîtrise des questions ESG à leur arsenal, CPA Canada, Consulté le 23 octobre 2023, à l'adresse <https://www.cpacanada.ca/fr/initiative-voir-demain/voir-demain-balados/saison-3/maitrise-questions-esg>

ICAEW Insights (2021). Récupéré sur ICAEW Insights: <https://www.icaew.com/insights/insights-specials/when-chartered-accountants-save-the-world/its-time-for-chartered-accountants-to-save-the-world>.

Kakangu, Marius Mukungu (2007). *Vocabulaire de la complexité, post-scriptum à La Méthode d'Edgar Morin*, Paris, éditions L'Harmattan, 542 pages.

Libaert, Thierry (2020). *La communication de crise-5e éd.*, Paris, Dunod, 128 pages.

May, Nicole (2003). La chute de la maison Andersen. *Flux*, vol. 1, no 51, pp. 75-82. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/flux.051.0075>

McPhail, Ken, et Cordery, Carolyn J. (2019). Theological perspectives on accounting: worldviews don't change overnight. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 32, no 8, p. 2330-2352.

Ménard, Louis (2020). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière (3e éd.)*. Montréal: Comptables professionnels agréés du Canada.

Michaud, Nancy (2021). *Savoir pratique de l'auditeur externe et l'exercice de son jugement professionnel*. [Thèse de doctorat non publiée]. France: Université de Bourgogne Franche-Comté.

Morin, Edgar (1990). *Communication et complexité : introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF éditeur, 158 pages.

Morin, Edgar (2001). *La méthode 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*, Paris, éditions du Seuil, 287 pages.

Morin, Edgar (2014). L'avenir de la décision : Connaître et agir en complexité. Coursera. <https://www.coursera.org/learn/lavenir-de-la-decision>

Morin, Edgar (2017). *Connaissance Ignorance Mystère*. Fayard.

Nerkar, Santul (2023). Vie au travail : La révolution des bureaux tourne mal pour WeWork. La Presse, <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2023-08-15/vie-au-travail/la-revolution-des-bureaux-tourne-mal-pour-wework.php>

Peyron-Bonjan, Christiane. (2007). La complexité : ses définitions plurielles, ses modes de pensée avec mise en exergue de la pensée complexe selon Edgar Morin. Lisbonne. Récupéré sur <http://peyronbonjan.free.fr/complex6.htm>

Pigé, Benoît (2011). Qualité de l'audit et IFRS, les enjeux du jugement dans un processus technique dans Benoît Pigé, *Qualité de l'audit - Enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations*, Bruxelles, Groupe De Boeck, pp. 175-192.

Ranzilla, Sam, Chevalier, Rob E., Herrmann, George, Glover, Steve M. et Prawitt, Doug F. (2011). Elevating professional judgment in auditing and accounting: The KPMG professional judgment framework. KPMG University.

Rocher, Sébastien (2016). L'auditeur nouveau est arrivé ! *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 123, no 1, pp. 15-23. doi:10.3917/geco1.123.0015.

Russo, J. Edward, et Schoemaker, Paul JH. (1992). Managing Overconfidence, *Sloan Management Review*, vol. 33, no 2, pp. 7-17.

Smith, G. Steve (2015). The Accountant Stereotype: Positive or Negative? doi:10.13140/RG.2.1.5142.0645

Tomassini, Lawrence A., Solomon, Ira, Romney, Marshall B., et Krogstad, Jack L. (1982). Calibration of Auditors' Probabilistic Judgments: Some Empirical Evidence. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, no 3, pp. 391-406.

Tsahuridu, Eva, et Carnegie, Garry (2018). *Accounting as a Social and Moral Practice*. IFAC. Récupéré sur <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/building-trust-ethics/discussion/accounting-social-and-moral-practice>

Vermersch, Pierre (2011). *L'entretien d'explicitation*. Issy-les-Moulineaux: ESF Éditeur, 220 pages.

Vermersch, Pierre (2012). *Explicitation et phénoménologie : Vers une psychophénoménologie*, Paris, PUF, 456 pages.

NOTES

1. Voir <https://cpaquebec.ca/fr/grand-public/>
2. Voir <https://cpaquebec.ca/>
3. En tant que cœur de croyances à partir duquel toute la pensée comptable s'exprimerait (Peyron-Bonjan, 2007).
4. Morin utilise les termes du texte principal ou entre parenthèses l'un pour l'autre, sans distinction apparentes, sauf à dire que dialogique, récursivité et hologrammatique désignent des principes, alors que dialogie, récursion et hologrammique sont les opérateurs de pensée eux-mêmes ou leurs résultantes.
5. Le prénom a été modifié pour conserver la confidentialité.

ABSTRACTS

This paper aims to apply the complex thought proposed by Edgar Morin to understand and derive generic knowledge from crises faced by accountants in their daily practice. Based on an explicitation interview, a narrative from the practice of an accounting auditor was (re)constructed, then interpreted within the framework of complex thought and knowledge according to Edgar Morin. This interpretation sheds new light on the stereotypes often associated with accountants. In addition to a better understanding of the human aspects of accountants, it is hoped that this study will inspire other concrete uses of complex thought and its operators for a better everyday life's understanding.

Cet article vise à mettre en œuvre la pensée complexe proposée par Edgar Morin pour comprendre et tirer des connaissances génériques de crises auxquelles font face des comptables dans leur pratique quotidienne. À partir d'un entretien d'explicitation, un récit tiré de la pratique d'un auditeur-comptable a été (re)construit, puis interprété dans le cadre de la pensée et de la connaissance complexes selon Edgar Morin. De cette interprétation émerge un éclairage différent des stéréotypes dont les comptables font souvent l'objet. En plus d'une meilleure connaissance des aspects humains des comptables, il est espéré que cette étude pourra inspirer d'autres utilisations concrètes de la pensée complexe et de ses opérateurs pour une meilleure compréhension du vécu quotidien.

INDEX

Mots-clés: Complexité, Comptable, Auditeur, Pensée et connaissance complexes, Pratique

Keywords: Complexity, Accountant, Auditor, Complex thought and knowledge, Practice

AUTHORS

NANCY MICHAUD

PhD., Professeure en sciences de la gestion, CPA auditrice, Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, nancy_michaud01@uqar.ca

MARIE-MICHÈLE COUTURE

PhD., Professeure en sciences de la gestion, Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, marie-michele_couture@uqar.ca

Hors thème

Varia

Une lecture mésoéconomique d'écosystèmes coopératifs, comme leviers d'innovation sociale et de changement institutionnel

A Meso-economic Reading of Cooperative Ecosystems, as a Levers for Social Innovation and Institutional Change

Justine Ballon et Sylvain Celle

01. Introduction

- 1 Historiquement, les coopératives apparaissent comme des organisations au cœur de la transition sociale, en promouvant des formes d'entreprises et d'économie plus démocratiques et solidaires (Desroche, 1976; Draperi, 2012). Aujourd'hui, ces organisations se positionnent également comme acteurs clés de la transition écologique (Favreau et Hébert, 2012; Draperi, 2018; ICA, 2021). En effet, le « projet coopératif » (Desroche, 1976) est marqué par une ambition de transformation sociale¹. Il passe par des innovations sociales façonnées au niveau des organisations (ex. : création d'un supermarché coopératif) (Lévesque, 2002; Bouchard, Evers, Fraisse, 2015), qui peuvent engendrer des changements institutionnels ascendants (ex. : changements des modes de consommation) (Richez-Battesti *et al.*, 2012; Klein *et al.*, 2016).
- 2 On observe néanmoins un angle mort de la littérature pour comprendre comment s'opère concrètement ce passage de l'innovation sociale (changement organisationnel) vers la transformation sociale (changement institutionnel) (Hillenkamp & Bessis, 2012; Bouchard et Lévesque, 2017). L'apport principal de cet article est de prendre un angle d'analyse méso pour analyser ce passage. Empiriquement, on identifie des dynamiques collectives rassemblant plusieurs coopératives (ex. structuration de réseaux nationaux comme la Confédération générale des Sociétés coopératives et participatives en France, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité). Celles-ci s'organisent pour

préserver leur différence et déployer leur innovation sociale, en vue de modifier les conditions de leur développement et leur environnement institutionnel (Desroches, 1976; Vienney, 1982).

- 3 Dans cet article, il s'agit d'analyser les processus de changement institutionnel ascendant et intentionnel - depuis la mise en œuvre d'innovations sociales au niveau des organisations (changements organisationnels) vers une transformation sociale au niveau des institutions (changements institutionnels) - menés par des regroupements de coopératives - qualifiés ici d'écosystèmes coopératifs. La problématique de cet article est la suivante : dans quelle mesure et par quels moyens l'organisation en écosystème coopératif favorise la capacité de coopératives, au niveau méso, à faire advenir et diffuser des innovations sociales potentiellement porteuses de changements institutionnels ?
- 4 Pour répondre à cette question, nous procédons en trois temps. D'abord, nous présentons une grille d'analyse à même de caractériser les écosystèmes coopératifs et les processus de changement institutionnel qu'ils induisent, en faisant dialoguer la littérature sur l'innovation sociale dans une acception institutionnaliste (Hillenkamp & Bessis, 2012; Bouchard, Evers, Fraisse, 2015; Fossati, Degrave et Lévesque, 2018), avec l'approche mésoéconomique de la Théorie de la Régulation (Lamarche & alii, 2021). Ensuite, empiriquement, et dans une perspective historique, à partir de deux terrains d'enquête, cette grille nous permet d'analyser la capacité de deux écosystèmes coopératifs à se structurer et activer une transformation sociale : la Fédération nationale des coopératives de consommation (FNCC) au XX^e siècle et les Licoornes au XXI^e siècle (parties 2 et 3). En conclusion, nous discutons des apports et des limites de cette grille d'analyse, ainsi que des pistes théoriques susceptibles d'enrichir la compréhension des dynamiques de changements institutionnels portées par les coopératives.

02. Une approche méso de l'innovation sociale façonnée par des écosystèmes coopératifs

- 5 Cette première partie présente le cadrage théorique et la grille d'analyse. D'abord, les contours de l'objet et de ses actions - les écosystèmes coopératifs - sont circonscrits, à l'appui de la mésoanalyse, pour saisir comment ils parviennent à se différencier du régime dominant. Néanmoins, cette approche ne permet pas vraiment d'apprécier les dynamiques ascendantes, institutantes et critiques portées par ces écosystèmes coopératifs. C'est pourquoi nous la croisons avec celles de l'innovation sociale et de l'économie sociale, afin de saisir comment ces écosystèmes parviennent également à transformer le régime dominant.

2.1 Caractériser les écosystèmes coopératifs comme des espaces méso-critiques

- 6 La littérature sur les coopératives se concentre plutôt sur les spécificités organisationnelles de ces entreprises. L'approche institutionnaliste des coopératives insiste par ailleurs sur leur nature politique et institutionnelle : ce sont aussi des institutions productrices de règles dans la société (Defourny et Richez-Battesti, 2017).

Autrement dit, leur projet politique est le vecteur potentiel de transformation sociale associant un processus d'institutionnalisation et d'expérimentations permanentes (Desroche, 1976; Vienney, 1982).

- 7 Afin de préserver leurs spécificités organisationnelles et porter ces transformations sociales dans un environnement capitaliste hostile, les coopératives doivent avoir la capacité de peser sur leur environnement institutionnel, ce qui les amène à s'organiser collectivement (Vienney, 1982; Auteur 2, 2020). Historiquement, Lévesque (2016) distingue deux grands types de regroupements coopératifs, qu'il qualifie d'écosystèmes coopératifs : à dominante sectorielle (agriculture, crédit, etc.) ou intersectorielle (sur une base territoriale et/ou politique). Issue de la biologie - rappelant l'interdépendance avec la nature -, une littérature s'est développée autour des écosystèmes d'affaires ou entrepreneuriaux. Elle éclaire l'organisation, les dynamiques et les effets de ces systèmes interorganisationnels. Mais, l'une de ses limites est de délaisser les dimensions collectives et politiques qui caractérisent les écosystèmes de l'ESS.
- 8 C'est pourquoi nous mobilisons la notion d'écosystèmes coopératifs, suivant la lecture de B. Lévesque (2016). Précisément, un écosystème coopératif se réfère à un ensemble de coopératives qui s'organisent volontairement et collectivement, selon des valeurs, principes, règles et objectifs partagés, avec une gouvernance commune et une visée stratégique. Certaines coopératives se structurent de la sorte en vue de développer leur communauté de membres, leurs activités politiques, sociales, économiques et leurs alliances (mouvements sociaux, pouvoirs publics, etc.), et ainsi à accroître leur autonomie et leur influence vis-à-vis de l'environnement institutionnel. Comment les écosystèmes coopératifs se configurent et se « clôturent » comme des espaces spécifiques ?
- 9 Dans une perspective régulationniste, l'approche mésoéconomique permet de considérer l'existence d'une variété d'espaces socioéconomiques en deçà du macro et au-delà du micro. Relativement autonome et différencié, un espace méso se caractérise par des dynamiques et des régulations spécifiques au sein d'un régime d'accumulation capitaliste. Il se structure par ses rapports avec les autres espaces d'un même régime, aboutissant à des compromis sociaux institutionnalisés hétérogènes (Lamarche & alii., 2021). Selon cette approche, trois canaux interviennent dans ce processus de différenciation méso. Le canal futurité considère les représentations du futur des personnes et des organisations sur le processus et le rôle productif. Le canal travail renvoie au processus de production, aux procès de travail qui façonnent un régime de productivité ou de qualité spécifique, selon la mobilisation du capital. Le canal produits-concurrence porte sur les produits comme moyens - et par ses caractéristiques - de délimiter un périmètre favorable selon des logiques de concurrence et/ou de coopération. Ces canaux - non exclusifs, mais combinés - qui se façonnent et s'influencent mutuellement, voire dominant l'un ou l'autre, activent la constitution d'un espace méso selon un processus largement imbriqué.
- 10 Toutefois, pour avoir la capacité d'analyser le processus de différenciation d'écosystèmes coopératifs, il apparaît nécessaire d'enrichir cette grille de deux canaux. Nous proposons d'ajouter un canal environnement et un canal gouvernance en considérant leur centralité dans les écosystèmes coopératifs. Le canal gouvernance se justifie par les caractéristiques propres aux coopératives (Vienney, 1982; Demoustier, 2019). Il renvoie aux rapports sociaux de pouvoirs s'objectivant dans les règles de propriété, de l'organisation de la gestion et de la direction, et aux modalités de prise de

décision collective. Dans la suite de B. Zuindeau (2007), L. Cahen-Fourot & C. Durand (2016) et de T. Lamarche & P. Grouiez (2019), l'ajout du canal environnement permet d'insister sur le caractère déterminant et spécifique d'un rapport social à l'environnement et à la nature des activités productives d'un espace méso, fruit d'une construction historique et institutionnalisée et issu de conflits sociopolitiques et économiques.

- 11 Ces cinq canaux - transverses dans la réalité sociale - peuvent nous aider à délimiter le périmètre des écosystèmes coopératifs, à apprécier leur rapport aux institutions et aux dynamiques de régulation macroéconomique dominantes. Néanmoins, la grille méso ne permet pas vraiment de saisir la singularité d'un processus d'innovation sociale et de changement institutionnel. Comment rendre compte de l'importante dimension instituante de la critique portée par les coopératives vis-à-vis du régime dominant, dans les différents canaux de différenciation, c'est-à-dire leur capacité à produire les conditions institutionnelles de leur autonomie relative (La Manufacture coopérative, 2014). C'est ce lien entre canaux de différenciation méso, dimension instituante et innovation sociale, qu'il s'agit d'approfondir en faisant dialoguer la théorie de la régulation avec la littérature sur l'innovation sociale, dans la suite d'une discussion engagée notamment par B. Lévesque (Fossati, Degraeve et Lévesque, 2018).

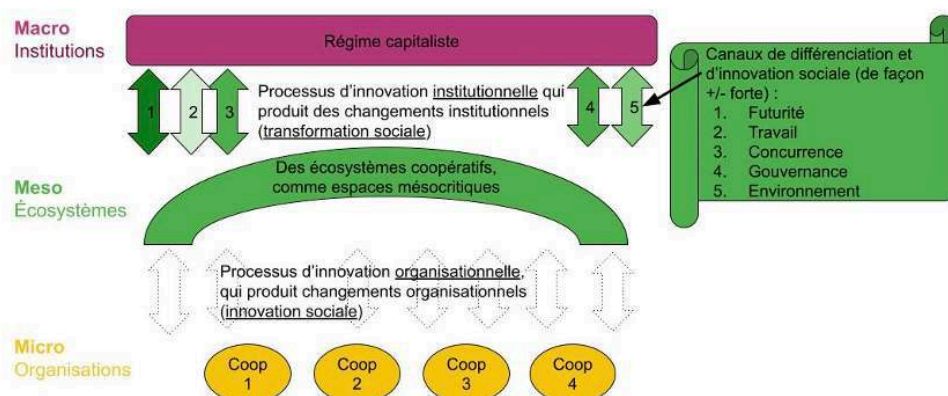
2.2 Caractériser l'innovation sociale à la lumière des canaux de différenciation méso-critiques

- 12 L'approche mésocritique est susceptible d'éclairer ce processus d'innovation sociale vers la transformation sociale, en considérant l'intentionnalité des acteurs d'un écosystème coopératif. C. Bodet et T. Lamarche (2020) proposent la notion d'« espace mésocritique » pour appréhender la capacité des coopératives à réaliser des expérimentations concrètes dans l'activité productive. Par une posture de « critique en acte » des institutions et dynamiques dominantes, un espace mésocritique façonne des solutions institutionnelles face aux problèmes du régime dominant. « L'action critique [...] donne corps à des projets de transformations sociales et écologiques, s'inscrivant dans la construction du futur » (ibid p. 82). Il en résulte la prégnance du canal futurité dans le processus de différenciation des coopératives par rapport aux autres canaux.
- 13 C'est ce qui amène C. Bodet et T. Lamarche (2020) à considérer ces espaces mésocritiques comme des « marges instituantes ». Situées à la marge des institutions et du mode de régulation dominants, elles cherchent à produire de nouvelles règles et conventions, voire à modifier la réglementation et la législation. Cette perspective permet d'envisager la capacité d'acteurs à s'organiser collectivement – ici, les écosystèmes coopératifs – pour agir sur les rapports sociaux établis et ainsi instituer leurs pratiques, initialement marginales et critiques. Mais, si la dimension instituante, qui s'opère par « une critique en acte », est si prégnante dans les espaces méso coopératifs, ne faudrait-il pas envisager également leur différenciation par, et comme un ensemble d'innovation sociale, vectrice de changements institutionnels orientés vers la transformation sociale ?
- 14 Il convient à présent d'approfondir cette capacité d'innovation sociale des écosystèmes coopératifs, afin d'apprécier comment ils peuvent introduire des changements institutionnels. Nous abordons l'innovation sociale, dans la continuité des travaux « institutionnalistes » (Richez-Battesti *et al.*, 2012; Besançon *et al.*, 2013; Fossati, Degraeve

et Lévesque, 2018), comme la capacité d'acteurs collectifs à produire de nouvelles règles (touchant notamment aux rapports sociaux de production, de consommation, d'environnement²) de manière ascendante (partant des pratiques) et volontaire (consciente et voulue), pour répondre à un besoin, une aspiration ou une critique prenant forme dans une futurité.

- 15 Dans cette perspective, l'innovation sociale est envisagée sous l'angle du changement institutionnel sans pour autant les confondre (Hillenkamp et Bessis, 2012). L'innovation sociale ne constitue pas un processus limité à l'invention de nouvelles règles organisationnelles (innovations organisationnelles). Elles supposent une diffusion et une validation de nouvelles règles institutionnelles, jusqu'à potentiellement introduire des changements institutionnels d'ordre méso voire macro (innovations institutionnelles), un processus qui ne se fait pas sans conflits (Bouchard, Evers, Fraisse, 2015). En cela, l'innovation sociale porte un changement institutionnel qui est appréhendé comme une transformation sociale (Klein *et al.*, 2016; Klein *et al.*, 2019).
- 16 Pour comprendre là où se construit un potentiel changement institutionnel à partir d'innovation sociale, la mésoanalyse apporte un cadre d'analyse heuristique pour préciser le type d'innovations sociales (touchant au travail, à la concurrence, etc.) et éclairer cette dialectique méso-macro (cf. schéma 1). En effet, ce niveau d'analyse demeure peu étudié dans les travaux du champ de l'innovation sociale, alors qu'il apparaît central pour comprendre le passage entre des innovations sociales localisées et des changements institutionnels à l'échelle de la société. A la différence de l'approche méso, ici, ce sont moins les processus de différenciation et d'autonomie relative produits par les canaux des écosystèmes coopératifs qui nous intéressent, que leur capacité à infléchir un régime macro, en produisant des changements institutionnels à partir d'innovation sociale. Autrement dit, ce qui matérialise leur « critique en acte » dans un rapport conflictuel face aux institutions et aux régulations dominantes. Poursuivant les réflexions de Bodet et Lamarche (2020), à propos des coopératives comme espaces méso-critiques, nous proposons de mobiliser les cinq canaux de différenciation précédemment exposés pour éclairer conjointement, le processus de différenciation des écosystèmes coopératifs, mais aussi d'innovations sociales, comme vectrices de potentiels changements institutionnels.
- 17 En définitive, l'idée que nous cherchons à éprouver est la suivante : les canaux n'interviennent pas seulement comme vecteurs d'une différenciation d'un espace méso, mais aussi comme vecteurs d'innovations sociales potentiellement porteurs de changements institutionnels. Ce cadre d'analyse vise à comprendre en quoi en s'organisant en écosystème, des coopératives renforcent, non seulement leur autonomie, mais aussi leur capacité de changement institutionnel dans une perspective de transformation sociale. Afin d'éprouver théoriquement et empiriquement ce cadre d'analyse selon une démarche abductive et historicisée (Labrousse *et al.*, 2017), nous commençons par présenter les deux études de cas.

Schéma 1 : Une analyse méso des processus d'innovation sociale et de changement institutionnel des écosystèmes coopératifs



Source : Autrice, 2023.

18 Source : Ballon & Celle (2023)

03. Structuration de deux écosystèmes coopératifs : la FNCC et les Licoornes

- 19 Cette seconde partie vise à apprécier empiriquement la structuration de deux écosystèmes coopératifs particuliers, pour interroger dans une troisième partie, leur capacité à induire des changements institutionnels à partir d'innovations sociales. Deux cas français sont étudiés : la Fédération nationale des coopératives de consommation (FNCC) entre la fin du XIX^e et XX^e siècle et les Licoornes au XXI^e siècle. Sans être représentatifs, ces deux cas sont intéressants dans la mesure où ce sont des regroupements de coopératives, qui organisés à un niveau méso, forment des écosystèmes coopératifs relativement autonomes, visant explicitement une transformation du régime capitaliste dominant.
- 20 S'appuyant respectivement sur deux modèles organisationnels différents, la coopérative de consommation dans le premier cas, et la société coopérative d'intérêt collectif dans le second, ces deux écosystèmes déploient une forme de consommation engagée (Dubuisson-Quellier, 2009), en alternative au système de consommation dominant. Encore jamais comparés, ils interviennent à deux périodes distinctes, et selon deux niveaux d'institutionnalisation différents, ce qui permet de faire des parallèles pour dégager des régularités. Pour commencer, il s'agit d'étudier leur structuration et leur institutionnalisation.

Encadré 1. Sources et méthodes

Cette « analyse assortie » (Chabaud & Germain, 2006) mobilise les données de deux études de cas, réexaminées sous un angle méso-économique. Pour la FNCC, entre 2015 et 2022, ont été réalisés, dans le cadre d'une thèse de doctorat (Celle, 2020) : une analyse d'archives (ex. : rapports de congrès, articles de presse), deux entretiens semi-directifs avec des anciens dirigeants coopératifs et une analyse de sources secondaires. Pour les Licoornes, en 2021, ont été réalisés, dans le cadre

d'une recherche postdoctorale (Ballon, 2022) : une analyse documentaire (ex. : flyers, compte-rendu de réunions), trois observations participantes de réunions d'organisations entre les coopératives et huit entretiens semi-directifs d'une durée d'environ une heure, aboutissant à la rédaction d'une monographie. Pour l'analyse présente, l'ensemble des données ont été mises en commun et réétudiées à l'appui de notre grille d'analyse. L'objectif était de repérer un ensemble d'événements et de preuves suffisamment significatives, pour qualifier la structuration des écosystèmes coopératifs et les processus d'innovation sociale et de transformation sociale.

3.1 L'écosystème de la Fédération nationale des coopératives de consommation : une République coopérative de consommation?

- 21 Pour Marcel Mauss (intellectuel et coopérateur actif dans les années 1930), parmi les différentes formes de coopératives :
« La seule coopération de consommation me paraît celle qui a le plus déplacé les axes économiques et juridiques, qui constitue le plus de réserves collectives et non individuelles, et qui rend le plus de services publics (ex. régularisation des prix), organisations des marchés, et par rapport à ce marché de la production » (Mauss, 1936, dans Mauss, 1997, p. 758).
- 22 Cette citation met en lumière la capacité de changement institutionnel portée par le mouvement des coopératives de consommation au XX^e siècle en France (Furlough, 1991; Draperi, 2012) et dans le monde (Hilson *et al.*, 2017). Pour comprendre cette capacité de changement institutionnel, il importe de revenir sur la structuration des coopératives de consommation autour d'un écosystème coopératif : la Fédération Nationale des Coopératives de Consommation (FNCC).
- 23 Les premières coopératives de consommation réunissent des consommateurs et des consommatrices dans une association commune, afin d'acheter et se répartir collectivement des biens courants (ex. pain, charbon) à meilleur prix et de bonne qualité. Elles émergent au milieu du XIX^e siècle, mais c'est à la fin du XIX^e siècle qu'elles connaissent un véritable essor dans les villes industrielles (Gueslin, 1998). Gérées par et pour les consommateurs et les consommatrices, ces coopératives proposent des biens courants à « juste prix », en distribuant une partie des excédents sous forme de ristourne aux sociétaires, l'autre partie servant à impulser et financer un ensemble d'activités sociales et culturelles (ex. : caisses de secours mutuels, bibliothèques).
- 24 La multiplication de coopératives de consommation ne doit pas pour autant cacher les nombreuses difficultés et disparitions dans un environnement économique et politique relativement hostile : manque de compétences en gestion des membres militants, concurrence du petit commerce, puis des magasins succursalistes, difficultés d'approvisionnement, pressions des notables locaux (bourgeoisie, clergé, etc.). Ces difficultés les amènent progressivement à se fédérer pour se protéger et se développer. En 1885, une première Fédération nationale des coopératives de consommation réunit plus de 80 coopératives. En 1891, elle devient l'Union coopérative. En 1895, une scission des coopératives socialistes contre les coopératives « neutres » de l'Union conduit à la création de la « Bourse ». En 1912, la Bourse regroupe plus de 485 sociétés, contre 412 pour l'Union. Face aux limites de cette division, les deux fédérations signent un « Pacte

d'unité » en 1912, qui aboutit à la création de la « Fédération Nationale des Coopératives de Consommation – organe d'émancipation des travailleurs ».

- 25 Ce processus de fédéralisation a permis d'asseoir le développement de la coopération de consommation qui compte près d'un million de membres à la veille de la Première Guerre mondiale. Mais la FNCC souhaite poursuivre son développement. Elle impulse au cours de l'entre-deux-guerres une stratégie de fédéralisation, de concentration et de centralisation : des coopératives locales et isolées se regroupent au sein de sociétés départementales, puis régionales, qui deviennent les piliers d'un écosystème coopératif national. Ce dernier se structure autour de plusieurs pôles à partir des années 1920-1930 : un pôle politique et moral (la FNCC), un pôle commercial (magasin de gros, centrale d'achat avec usines de production), un pôle financier et assurantiel (Banque coopérative de France, assurance coopérative La Sauvegarde), un pôle social (colonies de vacances gérées par l'Enfance coopérative, sociétés de loisirs gérées par le Comité national des Loisirs) et un pôle scientifique et éducatif (Revue des études coopératives, Office central de la coopération à l'école). À la veille de la Seconde Guerre mondiale, trois millions de membres consomment, s'assurent, voyagent, etc. au sein de l'écosystème coopératif (Dreyfus, 2017).
- 26 Les coopératives de consommation constituent un écosystème coopératif relativement autonome au sein du régime capitaliste. En atteste d'abord leur structuration autour de milliers de magasins coopératifs sur les territoires, réunis au sein de puissantes sociétés coopératives régionales, elle-même fédérée au niveau national autour de la FNCC et de ses différents pôles; en atteste aussi leur circuit de distribution, de vente, de production et de financement. Ce mouvement de concentration continue pendant les « trente glorieuses ». En 1976, 24 coopératives régionales regroupent 6870 points de vente (dont de nombreuses grandes surfaces). Elles génèrent un chiffre d'affaires de plus de 13 milliards de francs (2,6 % du marché national de la distribution); elles comptent trois millions de sociétaires, plus de 45 000 salariés (Draperi, 2012, p. 107). Enfin, par leur poids économique et social et le soutien du mouvement ouvrier et des élites républicaines, l'écosystème des coopératives de consommation est devenu une véritable force de changement institutionnel.
- 27 Et pourtant, la coopération de consommation perd de son influence face à l'essor de la grande distribution capitaliste durant les « Trente Glorieuses », dans une société française plus attirée par la consommation de masse que l'engagement coopératif. Accumulant des difficultés structurelles dans un environnement institutionnel, marqué par le tournant néolibéral, les sociétés régionales commencent à faire faillite dans les années 1980, entraînant, par un effet domino, l'ensemble de l'écosystème coopératif (Prades, 2007). Si la FNCC continue d'exister, en tant que fédération, elle n'a plus le poids, ni de projet mobilisateur qu'elle avait au XX^e siècle.
- 28 Aujourd'hui, l'essor du commerce équitable ou de supermarchés participatifs n'est pas sans rappeler ces pratiques (Draperi, 2017), mais ce sont surtout les Licoornes qui portent aujourd'hui une ambition systémique qui n'est pas sans rappeler la FNCC au milieu du XX^e siècle.

3.2. Les Licoornes, vers une production et une consommation engagée dans la transition sociale écologique

« En rassemblant neuf sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)³, le but est de répondre ensemble aux besoins essentiels des citoyens. [...] Nous nous opposons à un modèle très hégémonique, capitalistique [...] nous proposons des solutions soutenables, durables, démocratiques et ouvertes. » Marion Graeffly de Télécoop, membre des Licoornes.

- 29 Cette citation met en lumière l'intention de SCIC regroupées pour transformer l'économie au XXI^e siècle en France dans une perspective démocratique et écologique. À la différence du premier cas, cet espace méso est encore émergent et il s'agit donc d'en saisir la naissance et les potentialités. Les Licoornes rassemblent neuf SCIC, créées entre 2005 et 2021, qui couvrent plusieurs secteurs cruciaux de la transition sociale écologique (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Composition & secteurs des Licoornes

Organisation	Secteur	Activité
Enercoop	Énergie	Fournisseur d'électricité 100% renouvelable et développement de production d'énergies renouvelables.
Mobicoop	Mobilité	Plateforme de covoiturage, gestion de flotte de véhicules d'entreprises, mobilité solidaire, auto-stop organisé.
La Nef	Banque	Finance solidaire de projets écologiques, sociaux et culturels.
Label Emmaüs	Occasion	Site de e-commerce multivendeurs dont le catalogue est alimenté par des acteurs de l'économie sociale.
Railcoop	Ferroviaire	Opérateur ferroviaire, qui vise à reconnecter et développer les territoires.
Commown	Informatique	Service de location longue et courte durée du matériel informatique.
Telecoop	Téléphonie	Opérateur télécom engagé dans la Transition et la sobriété numérique.
Coopcircuits	Alimentation	Plateforme de distribution alimentaire libre et cogérée en circuits courts.
Citiz	Mobilité	Réseau coopératif d'autopartage proposant la location de voiture en libre-service.

Source : Autrice, 2022.

- 30 Source : Ballon, 2022.
- 31 Sur leur site internet, les Licoornes expliquent leur intention : « Nous souhaitons vous [citoyen.nes] donner le pouvoir de transformer radicalement l'économie à nos côtés en construisant un modèle économique entièrement coopératif ». Positionné sur des marchés de masse, leur projet est de construire « une plateforme pour faciliter le choix des citoyen.nes » pour répondre aux défis environnementaux et sociaux. Comme la FNCC, pour atteindre leur objectif, ces SCIC font le choix de s'organiser collectivement, afin de façonner un écosystème coopératif relativement autonome, le contexte n'apparaît pas des plus favorables : crise économique, sociale et écologique, développement de l'économie de plateforme.
- 32 Le statut SCIC constitue un critère d'intégration⁴ à cet écosystème coopératif. Innovation institutionnelle reconnue par la Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001, les SCIC ont pour objet « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale ». Ancré sur un territoire géographique, au sein d'une communauté professionnelle ou dédiée à un public spécifique, un intérêt collectif rassemble des sociétaires - qui représentent différentes parties prenantes (consommateur.trices, producteur.trices, partenaires privés et publics, etc.) - autour d'un objet commun (Margado, 2012; Beji-Bécheur *et al.*, 2016). Comparées aux coopératives de consommation, les SCIC se distinguent par leur multisociétariat. Par ailleurs, l'écosystème Licoornes se caractérise par leur intersectorialité.

- 33 Leur histoire commence en 2019. Enercoop, Mobicoop commence à organiser des événements de communication (ex. : « Retenez bien leur non » en 2020) et des réunions préfigurant la constitution d'une association en juin 2021. Leur raison d'être : « donner à chacun.e le pouvoir de transformer radicalement l'économie pour la mettre au service de l'intérêt général »⁵. Autour d'une marque commune, les Licoornes lancent une campagne de communication importante à l'automne 2021. Leurs motivations : « mettre en œuvre l'utopie d'un système économique coopératif, s'adapter à la tendance de fond de l'ubérisation, sécuriser notre développement »⁶. Leur stratégie se singularise par leur choix de détourner l'expression de licorne⁷ et de reprendre les codes de communication dominante.
- 34 Cet accent mis sur la communication vise à augmenter leur visibilité, car elles restent peu connues du grand public. L'un de leurs défis demeure l'accès à des capitaux suffisants pour se développer, c'est pourquoi elles ont lancé une campagne de levée de fonds commune en juin 2022. À terme, elles souhaitent mutualiser des fonctions supports et des compétences (informatiques, communication, lobby) et réunir leurs communautés de sociétaires. Le projet des Licoornes vise à renforcer chaque SCIC respectivement, grâce à une dynamique écosystémique, coopérative et intersectorielle, où les consommateur.trices-sociétaires accéderaient à une offre de services plurisectorielle respectant des engagements sociaux et écologiques, en sus de participer aux décisions. Comme la coopération de consommation plus tôt, leur ambition est de constituer un système économique coopératif capable de rivaliser sur des marchés de masse.
- 35 Si les SCIC sont représentées par la CGSCOP (qui représente aussi les SCOP), les Licoornes, d'envergure nationale, très engagées dans la transition sociale écologique, s'organisent de façon autonome. Elles jugent dépassés les réseaux et institutions coopératives historiques, par rapport à leur modèle de SCIC, aux enjeux de la transition et à l'ambition politique qu'elles souhaitent porter. « La CGScop a 40 ans de retard. On est trop subversif pour y être. [...] On ne peut pas y faire avancer le sujet sur les SCIC » Nicolas de Bleuet⁸. En cela, les Licoornes participent d'un renouvellement des dynamiques d'intercoopération contemporaines.
- 36 Au total, en 2022, les Licoornes rassemblent près de 120 000 sociétaires, plus de 500 salarié.es, plus de 233 000 usager.ères, plus de 108 M€ de chiffres d'affaires et un capital social de près de 77 M€⁹. En termes d'effets tangibles, c'est notamment 5 à 10 voitures en moins sur les routes pour 1 véhicule partagé (Citiz), 284 emplois en réinsertion (Label Emmaüs), 100% d'énergie verte éthique et citoyenne fournie à plus de 100 000 clients (Enercoop), 460 000 covoiturages sur les routes (Mobicoop), 6 000 projets à impacts financés (La Nef)¹⁰. En décembre 2022, les Licoornes ont reçu le prix de la Fondation Terre Solidaire « Ils changent le monde » attestant d'une reconnaissance émergente. Si cet écosystème coopératif apparaît encore marginal sur les marchés sur lesquels il souhaite peser, il connaît une croissance très rapide et porte une volonté de transformation sociale qu'il s'agit d'interroger.
- 37 Dans cette partie, nous montrons comment, à deux périodes et à deux stades d'institutionnalisation différents, deux écosystèmes coopératifs se sont constitués pour protéger et favoriser le développement de leurs organisations, et au-delà, proposer une transformation du système économique, à partir des consommateur.trices, afin de mieux répondre aux enjeux socioéconomiques et environnementaux. Il s'agit à présent d'étudier comment ces écosystèmes coopératifs, au fil d'un processus dual de

différenciation-innovation sociale, parviennent à transformer le régime économique dominant, en identifiant les changements institutionnels potentiels qu'ils induisent.

04. La FNCC, les Licoornes, des espaces mésocritiques à l'origine de changements institutionnels ?

- 38 En s'appuyant sur notre grille d'analyse méso, il s'agit à présent d'analyser la propension d'écosystèmes coopératifs, en tant qu'espaces mésocritiques relativement autonomes, à favoriser une transformation sociale. Autrement dit, comment les canaux de différenciation critique favorisent-ils le développement d'une régulation méso – au niveau des écosystèmes coopératifs – par l'innovation sociale (micro) vers des changements institutionnels (macro) ? Dans une logique comparative, il s'agit d'apprécier ce processus à l'appui de cinq canaux de différenciation/innovation sociale, pour chaque écosystème, la FNCC, puis les Licoornes¹¹, en considérant les innovations et transformations qu'ils amènent.

4.1. Futurité : façonner des systèmes coopératifs de consommation alternatifs

- 39 Le canal **futurité** intervient comme un canal essentiel dans ce processus de différenciation-innovation sociale, pour la FNCC comme les Licoornes.
- 40 Les coopératives de consommation se réunissent autour d'une futurité commune : la réalisation d'une République coopérative de consommateur.trices contre la société marchande, par la « substitution au régime compétitif et capitaliste actuel d'un régime, où la production sera organisée en vue de la collectivité des consommateurs et non du profit ». Cela passe par « l'appropriation collective des moyens d'échange et de production par les consommateurs associés »¹². Cette représentation du futur se matérialise par des principes et des règles héritées des principes de Rochdale : contrôle démocratique, répartition des excédents entre les membres au prorata de leurs opérations, etc.
- 41 « Transformons radicalement l'économie » proclament les Licoornes sur leur site internet. Porteuse d'une ambition nationale systémique, leur volonté de construire un « véritable système économique alternatif qui concurrence les entreprises capitalistes » et « entièrement coopératif »¹³. Cela rappelle le projet de République coopérative du XIX^e siècle (Draperi, 2012), « mis à jour » avec ce projet de transition sociale écologique visant à « rendre accessible une consommation durable au grand public » (extrait de leur site). Cette représentation du futur repose sur une double fonction critique (du système capitaliste) et institutive (la SCIC) face aux défis contemporains de la démocratie (pouvoir citoyen) et de la transition sociale écologique.
- 42 Particulièrement structurant, le canal futurité singularise un processus de différenciation mésocritique et imprègne en fait l'ensemble des autres canaux. En effet, leurs projets respectifs de transformation macro-institutionnelle visent à construire des systèmes économiques alternatifs.

4.2. Travail : un canal secondaire

- 43 Le canal **travail** apparaît plus secondaire dans le processus de différenciation-innovation sociale de la FNCC et des Licoornes.
- 44 La dénomination de la FNCC - en tant qu'« organe d'émancipation des travailleurs »¹⁴ - renvoie plutôt à une contestation des formes de concurrence (via le canal produit-concurrence), afin d'améliorer les conditions de vie de travail. Les moyens productifs des coopératives de consommation sont orientés au bénéfice de leurs membres. Toutefois, elles se différencient en cherchant à améliorer les conditions de travail de leurs employé.es et dans leurs secteurs d'activités. Concrètement, en matière d'innovations sociales, les boulangeries coopératives ont été les premières à expérimenter le travail de jour. Changement organisationnel, cette innovation sociale se traduit par un changement institutionnel. La FNCC appuie activement les législations interdisant le travail de nuit dans les boulangeries (Chessel, 2012, p. 237-258), et fait pression localement pour leurs applications. Proche du mouvement syndical, elle signe une charte syndicale commune avec la Confédération Générale du Travail (1920, 1936), puis une convention collective nationale avec les principaux syndicats représentatifs (1956), afin d'améliorer les conditions de travail dans les coopératives de consommation et le secteur du commerce de détail.
- 45 Chez les Licoornes, on ne retrouve ni discours tangible ni activités concrètes, si ce n'est une attention à organiser le travail de façon démocratique, dans l'idée d'une coproduction avec l'ensemble des sociétaires, dont les usagers. Néanmoins, en lien avec le canal environnement, on identifie une attention visant à traduire concrètement la démocratisation des activités productives, doublée d'une traduction écologique, visant à réduire les impacts environnementaux (ex. réduction de l'usage de données numériques). Comparées à la FNCC, les traductions en matière d'innovation sociale sont moins tangibles, pour l'instant.
- 46 En revanche, le canal travail n'apparaît pas caractériser une différenciation vis-à-vis du rapport salarial : les deux cas priorisant membres et parties prenantes, faisant écho aux constats de C. Bodet & T. Lamarche à propos des SCIC (2020). Cela questionne les dérives potentielles d'un travail invisibilisé dans des organisations militantes, comme les coopératives (Cottin-Marx, 2021).

4.3. Concurrence-produit : une régulation coopérative des marchés favorisant une consommation engagée

- 47 Le **canal concurrence-produit** s'avère central dans le processus de différenciation-innovation sociale de la FNCC et des Licoornes.
- 48 En matière de différenciation, la FNCC aspire à renverser le régime concurrentiel pour instaurer un régime coopératif, en offrant des biens à « juste prix » et de « bonne » qualité. En matière d'innovation sociale, les coopératives participent localement à réguler les prix et les qualités des produits. La FNCC cherche à contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur entre le magasin de gros (centrale d'achat, usines coopératives, marque COOP) et les milliers de magasins coopératifs. Un ensemble de services aux membres (banque, assurance, protection sociale, etc.) est assuré, sans oublier l'éducation (actions à l'école, presses coopératives, etc.). Sur le plan institutionnel, le

pouvoir de la FNCC (cf. canal gouvernance) lui permet de peser (par l'intermédiaire de l'État) sur les régulations industrielles et commerciales, pour défendre les intérêts des consommateur.trices en général.

- 49 On retrouve cette différenciation critique chez les Licoornes. Elles visent à organiser un marché de masse alternatif (Objectif 2024 : 1 million de client.es pour chaque Licoorne)¹⁵ à l'État néolibéral défaillant et aux entreprises capitalistes financiarisées, dans une perspective de consommation durable. Considérant que dans les SCIC « l'intérêt collectif, notamment en matière écologique, étant une composante du produit » (Bodet & Lamarche, 2020, p. 81), les Licoornes visent une démocratisation et une écologisation des marchés de masse, en fournissant des produits innovants socialement et écologiquement, qui matérialisent leur critique en acte (ex. fourniture d'électricité renouvelable et citoyenne, accès à une mobilité douce et solidaire). « *Regardez la communication d'EDF, d'Engie, de Total : ils sont désormais "citoyens", "écologues", "solidaires"... Le combat de différenciation est très difficile* », explique le président d'Enercoop¹⁶. Face à leur incapacité à transformer le marché seul, et suivant le principe d'intercoopération (ACI, 1995), l'écosystème Licoorne permet à chaque SCIC d'être plus concurrentielle, en cherchant des économies d'échelle via la mutualisation de services et d'outils et en renforçant leur notoriété (et différenciation) par une marque commune, afin d'augmenter leur nombre d'usager.ères-sociétaires, leurs fonds propres.
- 50 Le canal produit-concurrence participe à la différenciation et l'innovation de l'espace par l'attention portée au prix et à la qualité des produits et services alternatifs pour transformer les logiques de concurrence et de profit sur les marchés par une régulation plus coopérative.

4.4. Gouvernance : une démocratie de consommateur.trices

- 51 Le canal **gouvernance** s'avère central dans le processus de différenciation-innovation sociale de la FNCC et des Licoornes. Tous deux cherchent à renforcer le pouvoir d'agir et de décision des consommateur.trices. Toutefois, deux formes juridiques et modèles de sociétariat se distinguent : unisociétariat pour les coopératives de consommation et multisociétariat pour les SCIC.
- 52 Éléments différenciants, dans les coopératives de consommation, les consommateur.trices-sociétaires ont le pouvoir (choix des dirigeant.es, du taux de la ristourne, etc.). Les pôles de la FNCC sont dirigés par des représentant.es élu.es ou nommé.es par les coopératives, dans une logique fédérale entre local, régional et national. Par la voix de ses dirigeant.es, la FNCC constitue l'un des principaux porte-paroles des consommateur.trices (Chatriot, Chessel et Hilton, 2005; Dubuisson-Quellier, 2009). Sur le plan institutionnel, sa présence au sein d'instances nationales (Conseil national économique, Office national interprofessionnel du blé, etc.) a permis la construction d'une « démocratie sociale à la française » au milieu du XX^e siècle (Chatriot, Chessel et Hilton, 2005). Ces innovations sociales se sont traduites par des changements institutionnels (lois) touchants aux modes de consommation et de distribution.
- 53 Par leur statut même, les Licoornes se différencient particulièrement, se présentant comme « une alliance au service de l'intérêt général »¹⁷. Collectivités locales, entreprises et associations partenaires, clientèle, liées à l'activité ou l'objet social de la coopérative, sont sociétaires, au-delà des salarié.es et des usager.ères. Innovation

institutionnelle, cette gouvernance multipartite prenante incarne une approche élargie de l'intérêt collectif des membres internes intégrant en sus d'autres acteurs touchés par l'activité (Margado, 2002) : une association nécessaire à la transition sociale écologique. Mais, malgré cette organisation démocratique, au niveau de l'écosystème Licoornes, cette question de représentation demeure un angle mort (en comparaison au modèle fédéral de la FNCC). Leur gouvernance démocratique et leur répartition statutaire des bénéfices permettent néanmoins aux Licoornes de contester, dans leur communication, l'appropriation privée des moyens de production et des profits dans les entreprises capitalistes. C'est aussi une innovation sociale sur le plan organisationnel, qu'on retrouve dans plusieurs de leurs slogans communicationnels : « On partage les bénéfices » ; « S'investir durablement, c'est capital ». L'une de leurs premières actions communes est d'ailleurs une campagne commune de levée de fonds, par l'invitation à devenir sociétaires de chaque SCIC. Cette dimension durable de leur investissement est aussi liée aux canaux gouvernance et environnement, qui s'articulent ici.

- 54 Particulièrement prégnant, le canal gouvernance prend son ancrage dans les principes démocratiques des coopératives et structure deux écosystèmes visant la démocratisation de biens et services durables et de qualité.

4.5. Environnement : un canal plus contemporain

- 55 Le canal **environnement** intervient de façon plus marquante dans le processus de différenciation-innovation sociale des Licoornes que de la FNCC, ce qui s'explique par le contexte de crise écologique actuel.
- 56 Néanmoins, s'il peut paraître anachronique à première vue, c'est oublier tout un pan de voix ignorées et marginalisées de l'écologie depuis le XIX^e siècle (Audier, 2017). En matière de différenciation, ce souci écologique est visible par l'importance accordée par les coopérateur.trices à la « juste qualité » des produits (notamment alimentaires face à de nombreux scandales sanitaires). Concrètement, il se traduit par un contrôle de l'ensemble de la chaîne (production, distribution, commercialisation). En matière d'innovation sociale, en 1955, la FNCC a impulsé la création du Laboratoire coopératif (Depecker et Déplaud, 2017) qui joue un rôle de surveillance, d'expertise et de sensibilisation pour défendre les consommateur.trices. Sur le plan institutionnel, avec l'appui d'autres organisations de consommateurs, la FNCC contribue à l'adoption de nouvelles législations sur la publicité (1964) ou l'étiquetage des aliments (1973). S'il n'est pas central dans la différenciation de la FNCC, le rapport à l'environnement constitue bien un vecteur d'innovation sociale particulièrement différenciant à l'époque. Une nuance cependant, les coopératives de consommation n'échappèrent pas toutes aux dérives de la société de consommation de l'époque (Prades, 2007).
- 57 Les Licoornes mobilisent également de façon prépondérante ce canal, largement imbriqué aux autres canaux. En matière de différenciation, les impacts environnementaux de leurs activités socioproductives sont au cœur des rapports de production et de consommation qu'elles refaçonnent. « Dans l'esprit des associations Greenpeace, ATTAC ou Les Amis de la Terre »¹⁸, leurs activités sont pensées comme une « critique en acte » de l'origine des changements environnementaux, par la réduction de l'impact des activités humaines sur la nature. Mais, les freins institutionnels, les représentations cognitives de leur clientèle et les imaginaires dominants dans la société

rèvelent toute leur force (ex. louer un téléphone plutôt que de l'acheter). Sur le plan institutionnel, le développement des Licoornes induit des tensions et des conflits avec les institutions dominantes. En cherchant à créer un rapport à l'environnement qui diffère des pratiques dominantes, elles portent une fonction critique vers la transition sociale écologique.

- 58 Si le canal environnement est moins prépondérant et moins affiché pour la FNCC, que pour les Licoornes, il n'est pas négligeable. Il participe à une différenciation nette par l'innovation sociale. Le contexte contemporain des Licoornes explique une intervention plus forte du canal avec la construction d'un rapport à l'environnement inédit.

4.6. Discussion sur quelques facteurs de transformation sociale des écosystèmes coopératifs

- 59 Les deux écosystèmes coopératifs (FNCC et Licoornes) étudiés mobilisent les canaux de différenciation-innovation sociale de façon proche, mais leurs spécificités et contextes, induisent des variations : de par leurs formes organisationnelles d'abord (coopératives de consommation versus SCIC) et leur environnement socioéconomiques (essor de la société salariale et de l'État social régulant le capitalisme au XX^e siècle versus dérives du capitalisme néolibéral et financiarisé avec une crise écologique). Mais, tous deux portent l'ambition de transformer les modes de consommation jusqu'au dépassement du capitalisme (futurité), en redonnant un pouvoir d'agir aux consommateur.trices (gouvernance démocratique) sur les marchés, suivant des préoccupations sociales et écologiques (concurrence). Cette finalité première contribue à expliquer la centralité des canaux de futurité, de gouvernance et de concurrence, auxquels s'adjoint de manière plus explicite le canal environnement pour les Licoornes, . Le canal travail est plus secondaire.
- 60 Pour comprendre la capacité de transformation sociale de ces écosystèmes coopératifs, mais aussi leurs limites, nous discutons quatre facteurs importants : l'intercoopération, le rapport au marché et au capitalisme, l'effet de masse et le lien aux mouvements sociaux.
- 61 Le principe d'intercoopération - principe de l'ACI souvent affiché, mais peu appliqué - contribue à expliquer le choix de ces coopératives de se constituer en écosystèmes coopératifs intégraux et relativement autonomes. L'intercoopération constitue non seulement un levier pour renforcer l'efficacité de l'écosystème, mais aussi une force d'autonomisation et de transformation sociale. Il peut aussi se heurter à des limites : l'enfermement dans une logique de marché (cf. banalisation de la FNCC dans le marché de la grande distribution), stratégie de mobilisation des masses selon des codes de communication « standards » (Licoornes).
- 62 C'est ce qui nous amène à interroger le rapport de ces écosystèmes coopératifs au marché et au capitalisme, en tant que marges institutantes : soit aux limites de leur régulation méso, du fait d'un compromis social institutionnalisé non stabilisé. Leur autonomie relative et le risque de banalisation constituent des éléments réduisant leur capacité institutante, par rapport à la forme institutionnelle dominante de la concurrence qu'ils souhaitent pourtant transformer. On peut aussi questionner l'autonomie de ces écosystèmes par rapport aux formes institutionnelles du rapport salarial, de la monnaie (et finance), bien que des réflexions soient engagées (projet de monnaie nationale pour les Licoornes, associée à la banque La Nef).

- 63 Pour accroître leur autonomie, tout en étant forces de transformation sociale, notamment sur les marchés, les deux écosystèmes s'attachent à « toucher les masses » de consommateur.trices, en vue d'atteindre une taille critique dans l'environnement institutionnel. C'est un élément différenciant les mouvements de coopératives de production du XIX^e ou les coopératives d'activités et d'emploi (CAE)¹⁹ aujourd'hui restées plus restreintes en nombre de membres concernés. Néanmoins, cet effet masse a été limité par le fait qu'une grande partie des coopérateur.trices au XX^e siècle se sont engagés dans l'écosystème de la FNCC davantage par utilitarisme que par conviction (Prades, 2007). Quant aux Licoornes, elles restent limitées à un public militant, et n'ont pas encore atteint un poids suffisant pour avoir un véritable effet masse.
- 64 Pour obtenir cet effet critique, au-delà de l'effet masse, les deux écosystèmes ont également cherché à nouer des alliances avec d'autres mouvements sociaux et politiques (FNCC avec les syndicats et le parti socialiste, les Licoornes avec des collectifs et ONG engagées dans la Transition), afin d'asseoir leur ancrage dans la société et de peser sur les compromis sociaux et l'Etat (ex. : lobbying). Si au XIX^e siècle, les premiers écosystèmes coopératifs se sont construits à distance de l'État, on observe une relation ambivalente depuis le XX^e siècle. Les pouvoirs publics, locaux comme nationaux ou européens, jouent certes un rôle déterminant dans la reconnaissance de l'autonomie de ces écosystèmes et l'institutionnalisation de leurs innovations sociales (législations, politiques publiques). Mais, pour les espaces mésocritiques, il y a aussi un risque de dévoiement d'une futurité, instrumentalisée, banalisée avec l'institutionnalisation (critique de l'inaction climatique du gouvernement par les Licoornes). Ainsi, l'échelle territoriale semble aujourd'hui offrir un espace plus équilibré pour les alliances coopératives et publiques.

05. Conclusion

- 65 Cet article questionne l'intérêt des coopératives à se regrouper dans des écosystèmes coopératifs à un niveau méso et la capacité de ce dernier à devenir une force de changements institutionnels à travers différents canaux de différenciation/innovation sociale. Sur le plan empirique, nous comparons deux écosystèmes coopératifs - la FNCC et les Licoornes. L'originalité de cette analyse repose sur la richesse des sources et la focale d'analyse : l'écosystème coopératif. Au-delà des résultats empiriques, discutés en troisième partie, cet article propose un cadre d'analyse heuristique d'analyse méso des changements institutionnels dans le champ de l'innovation sociale. Dans une perspective institutionnaliste de l'innovation sociale, nous inscrivant ici dans la suite des travaux du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES), nous proposons de l'enrichir d'une approche mésoéconomique, d'après la Théorie de la Régulation (TR), qui connaît un certain renouvellement (Lamarche *et al.*, 2021). Notre objectif était d'explorer les apports théoriques : d'une approche mésosystémique des dynamiques de transformation sociale pour le champ de l'innovation sociale institutionnaliste d'une part, et d'une approche ascendante et intentionnelle du changement institutionnel pour la mésoéconomie de la TR.
- 66 Analysant les écosystèmes coopératifs comme des espaces mésocritiques, nous avons cherché à montrer que leurs canaux de différenciation critique (futurité, travail, concurrence) peuvent également intervenir comme des canaux d'innovation sociale. Notre grille analytique montre également l'intérêt d'ajouter le canal environnement et

gouvernance comme vecteurs spécifiques et centraux de différenciation et d'innovation pour ces deux écosystèmes coopératifs. Mais cette grille analytique reste encore à éprouver théoriquement et empiriquement, dans le mouvement coopératif, l'économie sociale et solidaire, et à d'autres espaces mésocritiques (écologique, féministe, etc.) qui contribuent, eux aussi, à transformer le capitalisme par ses marges.

06. Remerciements

- 67 Nous remercions Roger Spear, Nadine Richez-Battesti, Eric Bidet et Marius Chevallier, ainsi que les rapporteur.es de la revue *Interventions économiques*, pour leurs remarques, observations et suggestions, qui ont permis de renforcer l'analyse théorique et empirique de cet article.

Celle, Sylvain (2020). La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020), thèse en sciences économiques, Université de Lille, 510 pages.

Mauss, Marcel (1936), Note préliminaire sur le mouvement coopératif, dans Marcel Mauss (1997), *Ecrits Politiques*, textes réunis et présentés par Marcel Fournier, Paris, Fayard, pp. 142-147.

BIBLIOGRAPHIE

Audier, Serge (2017). La Société écologique et ses ennemis : pour une histoire alternative de l'émancipation, Paris, La Découverte, 742 pages.

Ballon, Justine (2020), De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel, thèse en Sciences économiques, Université de Paris / Université Paris Diderot, 867 pages.

Ballon, Justine (2022). Coopérer pour transformer. La coopération interorganisationnelle, levier pour les écosystèmes d'innovations sociales ?, Rapport de recherche, Université de Poitiers (France); Maison des Sciences de l'Homme et de la Société de l'Université de Poitiers; Laboratoire commun Destins,, 206 pages.

Béji-Bécheur, Amina, Pénélope Codello-Guijarro et Valérie Pallas (2016). La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, n° 2, pp. 24-35.

Besançon, Emmanuelle, Nicolas Chochoy et Thibault Guyon (2013). L'innovation sociale - Principes et fondements d'un concept, Paris, L'Harmattan, 160 pages.

Bodet, Catherine et Thomas Lamarche (2020). « Des coopératives de travail du 19ème siècle aux CAE et Scic, les coopératives comme espace méso critique », *RECMA*, vol. 3, n° 358, pp. 72-86.

Bouchard, Marie, Adalbert, Evers et Laurent Fraisse (2015). Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation, *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 31, pp. 9-14.

- Bouchard, Marie et Benoît Lévesque (2017). Les innovations sociales et l'économie sociale et solidaire, dans Defourny, Jacques & Nyssens, Marthe (sous la direction de), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-La-Neuve, De Boeck, pp. 397-432.
- Cahen-Fourot, Louison et Cédric Durand (2016). La transformation de la relation sociale à l'énergie du fordisme au capitalisme néolibéral. Une exploration empirique et macro-économique comparée dans les pays riches (1950-2010), *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 2e semestre, n° 20.
- Chabaud, Didier et Olivier Germain (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ?, *M@n@gement*, vol. 9, n°3, pp. 199-221.
- Chatriot, Alain, Marie-Emmanuelle Chessel et Matthew Hilton (2005). *Au nom du consommateur. Consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XXe siècle*, Paris, La Découverte, pages 432.
- Cottin-Marx, Simon (2021). *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Paris, Les éditions de l'Atelier.
- Defourny, Jacques et Nadine Richez-Battesti (2017). Les coopératives, dans Defourny, Jacques & Marthe Nyssens (sous la direction de), *Économie sociale et solidaire, socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-La-Neuve, De Boeck, pp. 73-116.
- Depecker, Thomas et Marc-Olivier Déplaud (2017). Information et désinformation des consommateurs. La constitution d'un répertoire d'action consumériste dans les années 1960, *Terrains & travaux*, vol. 31, n° 2, pp. 21-44.
- Desroche, Henri (1976). *Le projet coopératif*, Paris, Économie et humanisme, 461 pages.
- Draperi, Jean-François (2012). *La république coopérative*, 2e édition, Bruxelles, Groupe Larcier, 327 pages.
- Draperi, Jean-François (2017). *Coopérer pour consommer autrement*, Paris, Presses de l'économie sociale.
- Draperi, Jean-François (2018). L'environnement, nouvel horizon coopératif ?, *RECMA*, vol. 1, n° 347, p. 4-5.
- Dreyfus, Michel (2017). *Histoire de l'économie sociale : De la Grande Guerre à nos jours*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 264 pages.
- Dubuisson-Quellier, Sophie (2009). *La consommation engagée*. Paris, Presses de Sciences Po, 160 pages.
- Favreau, Louis et Mario Hébert. (2012). *La transition écologique de l'économie : la contribution des coopératives et de l'économie solidaire*, Québec, Presses de l'université du Québec, 160 pages.
- Furlough, Ellen, (1991). *Consumer Cooperation in France : the Politics of Consumption, 1834-1930*, Ithaca, Cornell University Press, 311 pages.
- Gueslin, André (1998). *L'Invention de l'économie sociale. Idées, pratiques et imaginaires coopératifs et mutualistes dans la France du XIXe siècle*, Paris, Economica, 429 pages.
- Hillenkamp, Isabelle et Franck Bessis (2012). L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie : une démocratisation des conventions de production et de genre, *Innovations*, vol. 38, n° 2, 2012, pp. 85-105.
- Hilson, Mary, Neunsinger Silke, Greg Patmore (2017). *A Global History of Consumer Co-operation since 1850*, Boston, Brill, 878 pages.

Ela Callorda, Fossati, Florence Degavre et Benoît Lévesque (2018). L'innovation sociale : retour sur les marches d'une construction théorique et pratique, *Revue de la régulation*, 1er semestre, n° 23.

ICA, (2021). Cooperation for the transition a green economy, Global thematic research report.

Klein, Juan-Luis, Annie Camus, Christian Jetté, Christine Champagne et Mathieu Roy (sous la direction de) (2016), *La transformation sociale par l'innovation sociale*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 494 pages.

Klein, Juan-Luis, Boucher Jacques, Annie Camus, Christine Champagne et Yannick Noiseux (2019). *Trajectoires d'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 416 pages.

Labrousse, Agnès, Julien Vercueil, Jean-Pierre Chanteau, Pascal Grouiez, Thomas Lamarche, Sandrine Michel et Martino Nieddu (2017). Ce qu'une théorie économique historicisée veut dire. Retour sur les méthodes de trois générations d'institutionnalisme. *Revue de philosophie économique*, Vol. 2, n° 18, pp. 153-184.

Lamarche, Thomas, Pascal Grouiez, Martino Nieddu, Jean-Pierre Chanteau, Agnès Labrousse, Sandrine Michel et Julien Vercueil (2021). *Saisir les processus méso : une approche régulationniste*. Économie appliquée, ISMEA, Classique Garnier.

Lamarche, Thomas et Pascal Grouiez (2019). Beyond autonomy and determinism. A mesoeconomic approach, *Symposium Embedded scales of agriculture production systems, SMEs, and global value chains*, Kuala Lumpur, Malaysia.

Lefèvre, Sylvain (2020). L'analyse de la contribution des innovations sociales à la justice sociale et environnementale. La programmation scientifique du CRISES 2020-2027, *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales*, n° ET2003, 50 pages.

Lévesque, Benoît (2002). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ?, Communication présentée au Colloque du CQRS au Congrès de l'ACFAS, le 15 mai 2001.

Lévesque, Benoît (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ?, *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, n°54.

La Manufacture coopérative (2014). *Faire société : le choix des coopératives*, Bellecombes-en-Bauges, Éditions du Croquant, 176 pages.

Margado, Alix (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif, *RECMA*, vol. 284, n° 2, pp. 19-30.

Prades, Jacques (2007). « Les coopératives de consommation françaises à l'épreuve du temps », [URL](#).

Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella et Delphine Vallade (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, vol. 38, n°. 2, 2012, pp. 15-36.

Rousseau, Sandrine et Bernard, Zuindeau (2007). Théorie de la régulation et développement durable, *Revue de la régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, n°1.

Vienney, Claude (1982). *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'Information et d'Édition Mutualiste, 396 pages.

NOTES

1. Dans la suite de l'article, pour éviter d'alourdir le texte, quand nous parlons d'innovation sociale et de transformation sociale, nous incluons une dimension écologique.
2. Le lien entre innovation sociale et transition écologique a été plus récemment mis en avant (Klein & alii., 2019; Lefèvre, 2020), ce qui nous amène à inclure une dimension écologique au concept d'innovation sociale.
3. Sofia Colla, Les Licoornes, ces nouvelles coopératives qui défient le capitalisme, 17/06/2021 : URL
4. A l'exception de La Nef, qui est une coopérative bancaire, créée avant le statut SCIC et de Coopcircuits, coopérative loi 1947, pour l'instant.
5. Source : Documentation interne des Licoornes, mars 2021.
6. Ibid.
7. Ces start-ups qui réalisent des levées de fonds de plus d'un milliard de dollars.
8. Les prénoms des personnes et les noms des coopératives ont été anonymisés.
9. Sources : Comptes annuels, rapports d'activités et rapport de gestion des coopératives. Pour le chiffre d'affaires, il manque celui de Coop Circuits. Pour les usagers, nous nous sommes basés sur les données disponibles d'Enercoop, Citiz, Télécoop, Commown et La Nef.
10. Extrait d'une campagne de communication en ligne lancée au printemps 2022.
11. Écosystème coopératif en émergence, encore étroitement lié au développement socioéconomique de chaque SCIC, nous étudions la différenciation au niveau des Licoornes et des activités de chaque SCIC.
12. Source : Statuts de la Fédération nationale des coopératives de consommation (FNCC), 1912.
13. Source : Site internet des Licoornes.
14. Source : Statuts de la FNCC, 1912)
15. Source : Document interne, 2020.
16. Source : Kerinec, Moran, "Des coopératives se regroupent pour une alternative aux géants du web" Reporterre, URL : <https://reporterre.net/Des-cooperatives-se-regroupent-pour-une-alternative-aux-geants-du-web>. Consulté le 3 septembre 2021.
17. Source : Document interne, 2021.
18. Source : Document interne, 2020.
19. Principalement implantées en France, les CAE rassemblent des entrepreneur.es-salarié.es-associé.es qui mutualisent statuts, moyens (matériaux) et fonctions (comptabilité) pour développer leur activité entrepreneuriale de façon autonome, tout en bénéficiant du régime de protection sociale salarié.

RÉSUMÉS

Dans une perspective historique et contemporaine, cet article analyse le processus d'innovation sociale vers un changement institutionnel produit par des écosystèmes coopératifs : ces regroupements de coopératives qui s'organisent collectivement dans une perspective de transformation sociale. Deux cas français sont étudiés : la Fédération nationale des coopératives de consommation au XX^e siècle et les Licoornes regroupant des sociétés coopératives d'intérêts collectifs aujourd'hui. En faisant dialoguer le champ de l'innovation sociale et de la mésoéconomie régulationniste, il s'agit d'apprécier la capacité d'espaces mésocritiques - ici les

écosystèmes coopératifs - à produire des changements institutionnels dans une logique de transformation sociale. Suivant une lecture systémique, ascendante et intentionnelle de l'innovation sociale, où l'environnement et la gouvernance constituent des éléments clefs de la transformation sociale, cet article met en lumière des régularités favorables et défavorables à ce processus de changement institutionnel, à partir de cinq canaux de différenciation-innovation (futurité, travail, produits, gouvernance et environnement).

From a historical and contemporary perspective, this article analyses the process of social innovation towards institutional change produced by cooperative ecosystems: these regroupings of cooperatives that organise themselves collectively in a perspective of social transformation. Two French cases are studied: the "Fédération nationale des coopératives de consommation" in the 20th century and the "Licoornes" grouping cooperative societies of collective interests today. By bringing together the fields of social innovation and regulationist mesoeconomics, the aim is to assess the capacity of mesocritical spaces - in this case cooperative ecosystems - to produce institutional changes within a logic of social transformation. Following a systemic, bottom-up and intentional reading of social innovation, in which the environment and governance are key elements of social transformation, this article highlights the regularities that are favourable and unfavourable to this process of institutional change, based on five channels of differentiation-innovation (futuraity, work, product-competition, governance and environment).

INDEX

Mots-clés : innovation sociale, changement institutionnel, coopératives, écosystèmes, mésoanalyse

Keywords : social innovation, institutional change, cooperatives, ecosystems, mesoanalyse

AUTEURS

JUSTINE BALLON

Dr en économie, HEC Montréal, Département management, Montréal, Canada,
justine.ballon@hec.ca

SYLVAIN CELLE

Dr en économie, Université de Lyon 2, France, sylvain.celle@univ-lyon2.fr

Forces, faiblesses et paradoxes de la théorie monétaire de Walras

Strengths, Weaknesses and Paradoxes of Walras' Monetary Theory

Nicolas Piluso

01. Introduction

- 1 Dans son ouvrage *La Monnaie : entre dettes et souveraineté*, Michel Aglietta (avec la collaboration de Pepita Ould Ahmed et Jean-François Ponsot) attaque de manière radicale la théorie standard en pointant son incapacité à intégrer la monnaie à la théorie de la valeur :
- 2 « L'économie pure est entièrement amonétaire [...]. La monnaie ne peut pas être intégrée dans l'économie pure, parce qu'il n'est pas possible de montrer qu'elle puisse avoir un prix positif à l'équilibre dans l'auto-organisation du marché qui produit le bouclage autoréférentiel définissant le point fixe qu'est le système des prix d'équilibre. Si l'on veut avoir un $(n + 1)$, eh bien pour faire écho à la réalité empirique massive dans une théorie qui l'exclut, il faut le postuler par une équation supplémentaire *ad hoc*, analogue à une équation offre/demande, déterminant ce qui est appelé "la valeur de la monnaie". Il y a neutralité de la monnaie par postulat, sans qu'on puisse prétendre avoir intégré la monnaie dans la théorie de l'équilibre » (2016, p. 41).
- 3 Cette critique est dévastatrice pour la théorie de l'équilibre général, car l'analyse de Benetti (1990), en s'appuyant sur les travaux d'Ostroy et Starr (1974), montre qu'en l'absence de monnaie, les allocations d'équilibre général sont inatteignables. En général, le troc aboutit à un blocage des transactions. Cela signifie que le théorème du bien-être ne tient plus puisque les agents économiques ne peuvent pas atteindre leurs allocations désirées lorsque les prix d'équilibre général ont été trouvés. Aglietta fait implicitement référence dans cette citation au modèle d'équilibre général à horizon fini de Hahn (1965) dans lequel le prix d'équilibre de la monnaie est nul. Ce résultat négatif atteste que la monnaie n'a effectivement pas été intégrée à la théorie de la valeur d'Arrow-Debreu¹. Les modèles à la Clower (1967) avec une contrainte *cash in advance*,

quant à eux, n'intègrent en rien la monnaie à la théorie de la valeur puisqu'ils postulent que les échanges sont monétaires.

- 4 Néanmoins, le point de vue d'Aglietta et de ses collègues est contestable (de prime abord) puisqu'au moins une partie de la littérature standard est parvenue à intégrer la monnaie à la théorie de la valeur. On peut citer ainsi l'œuvre de Walras ainsi que les modèles de prospection monétaire (Iwai, 1996). Cartelier ayant déjà mené une critique approfondie de ces derniers modèles, nous souhaitons revenir sur l'analyse monétaire de Walras.
- 5 Selon Cartelier (2019), la théorie monétaire souffre le plus souvent de deux défauts : elle ne parvient pas à intégrer à la théorie de la valeur qu'une monnaie-marchandise, c'est-à-dire un bien parmi d'autres choisi comme monnaie/intermédiaire des échanges sans en définir les règles d'émission et donc sans intégrer un principe de souveraineté à l'analyse; par ailleurs elle considère que la création monétaire se fait *ex nihilo*. Or, d'après Rebeyrol (1998, 1999), Walras est parfaitement parvenu à intégrer la monnaie à la théorie de la valeur (obtenir un prix non nul et donc positif de la monnaie à l'équilibre). Serait-ce un succès au regard des critiques que Cartelier a pu formuler à l'encontre des modèles de prospection ? Autrement dit, Walras échappe-t-il à la critique de Cartelier ?
- 6 L'école de Nanterre n'est bien sûr pas la seule à interroger la robustesse des théories monétaires néoclassiques. Walsh (2017) montre ainsi que les travaux de Walras ont été le point de départ d'une multitude de tentatives pour obtenir un prix positif de la monnaie à l'équilibre. Il relève trois approches générales pour incorporer la monnaie dans les modèles d'équilibre général : (1) supposer que la monnaie produit une utilité directe en incorporant les encaisses monétaires dans les fonctions d'utilité des agents du modèle (Sidrauski, 1967); (2) imposer des coûts de transaction d'une certaine forme qui donnent lieu à une demande de monnaie, en rendant les échanges d'actifs coûteux (Baumol 1952; Tobin, 1956) ou bien en exigeant que la monnaie soit utilisée pour certains types de transactions (Clower, 1967; Lagos et Wright, 2005); (3) supposer que le troc direct de marchandises est coûteux (Kiyotaki et Wright, 1989). Néanmoins, d'après Walsh, ces trois approches impliquent des raccourcis; certains aspects de l'environnement économique sont simplement spécifiés de manière exogène afin d'introduire un rôle pour la monnaie. Or, l'auteur affirme que la confiance dans la capacité d'un modèle à répondre aux questions qui lui sont posées est réduite si l'on n'introduit que des éléments exogènes dans le modèle. Walras échappe-t-il à cet écueil ? C'est la question à laquelle nous tenterons aussi de répondre.
- 7 Dans une première partie, nous montrerons en quoi la théorie walrassienne de la monnaie échappe aux critiques habituellement formulées à l'encontre de l'approche standard. Dans une seconde partie, nous montrerons en quoi la méthode walrassienne d'introduction de la monnaie est une force et non une faiblesse théorique, comme peuvent le laisser entendre les théoriciens de la valeur. Ce faisant, nous verrons comment Walras a pu se démarquer de ses propres successeurs. Néanmoins, en s'attachant à résoudre le problème de la réalisation des transactions, Walras a quelque peu négligé d'autres questions (la nature de l'offre de monnaie par exemple), d'où l'importance de mettre en évidence les limites de sa théorie monétaire.

02. Walras intègre la monnaie à la théorie de la valeur et échappe aux critiques traditionnelles

- 8 Après avoir présenté la façon dont Walras introduit la monnaie dans sa théorie de l'équilibre général (2.1), nous verrons comment cette méthode échappe aux critiques habituellement adressées aux théories monétaires néoclassiques (2.2) et quels débats l'approche de Walras a pu susciter (2.3).

2.1 La méthode walrassienne d'introduction de la monnaie

- 9 Dans la **première édition** des *Éléments d'économie politique pure*, la monnaie n'est qu'un simple voile qui habille les échanges. Son introduction ne modifie pas les grandeurs réelles déterminées avant son intervention. Mais elle a pour conséquence de faire apparaître une nouvelle catégorie de prix, le prix monétaire, qui est le taux d'échange de chaque marchandise avec la monnaie.
- 10 L'évolution des prix monétaires est gouvernée par « la loi dite de la quantité » (Walras, 1900, p. 353), en vertu de laquelle la variation du prix monétaire est proportionnelle à celle de la quantité de monnaie en circulation. Il ne s'agit là que d'une reformulation de la vieille théorie quantitative de la monnaie.
- 11 La théorie monétaire de Walras a été modifiée au gré des différentes éditions des *Éléments d'économie politique pure*. Considérons directement la **quatrième édition**, celle qui nous semble la plus décisive. Dans celle-ci, Walras introduit l'idée que la monnaie rend un service d'approvisionnement lié au problème de la double coïncidence des besoins propres au troc et à la structure temporelle des échanges que l'auteur conceptualise. La division du travail régnant dans l'économie, l'entrepreneur ne pourra pas rémunérer les services producteurs du travail en nature si le travailleur ne demande pas le bien qui est produit dans l'entreprise. Même dans le cas contraire, l'entrepreneur pourrait manquer d'approvisionnement en biens si ceux-ci ne sont obtenus qu'en fin de période, et si la structure temporelle des échanges impose que les services producteurs du travail soient payés en début de période. Le problème est dénoué dès lors qu'on introduit la monnaie dans l'analyse : l'entrepreneur paie les services producteurs en monnaie, monnaie qui lui revient lorsque les biens produits sont vendus. D'une façon plus générale, un consommateur peut désirer se procurer des biens avant la perception de ses revenus et se retrouvera bloqué également s'il ne dispose pas de monnaie. La monnaie rend dans tous les cas un service d'approvisionnement en biens. Walras donne la chronologie des livraisons et des paiements de son modèle :
- « L'équilibre une fois établi en principe, la livraison des services commencera immédiatement et continuera d'une façon déterminée pendant la période de temps considérée. Le paiement de ces services, évalués en numéraire, se fera en monnaie à des termes déterminés. La livraison des produits commencera de même immédiatement et continuera d'une façon déterminée pendant la même période. Le paiement de ces produits, évalués en numéraire, se fera aussi en monnaie à des termes déterminés » (Walras, 1900, p. 298-9).
- 12 Bauvert (2003) souligne à cet égard qu'il existe chez Walras une double temporalité : un temps historique correspondant à l'enchaînement des équilibres temporaires, et une

temporalité à l'intérieur même de chaque période, au cours de laquelle s'effectuent le tâtonnement puis les transactions selon une chronologie précise.

- 13 La demande d'encaisse monétaire va donc dépendre avant tout d'éléments objectifs (la chronologie des livraisons et des paiements), même si des éléments subjectifs peuvent intervenir en second plan (la perte d'utilité liée à une rupture d'approvisionnement). L'idée de Patinkin d'introduire une encaisse réelle dans la fonction d'utilité est donc inintelligible d'un point de vue walrassien, puisque l'utilité de la monnaie dépend en premier lieu de la structure des transactions qui est extérieure aux agents économiques.
- 14 Ainsi, dans le processus d'échanges imaginé par Walras, les entrepreneurs ne possèdent rien en début de période : ni capital ni monnaie. La monnaie est répartie au hasard entre les consommateurs qui en loueront une partie aux entrepreneurs pour leur rendre un service d'approvisionnement. Si l'encaisse effective du consommateur est supérieure à son encaisse désirée, le consommateur prêtera sa monnaie contre rémunération. Si l'encaisse effective est inférieure à son encaisse désirée, il en empruntera auprès d'autres consommateurs. Concernant les entrepreneurs, ceux-ci doivent acheter des biens, des matières premières ou d'autres éléments nécessaires à leur activité de production. Comme ils ne disposent d'aucun stock de monnaie, ce sont des emprunteurs. Leur demande de monnaie ne résulte en aucun cas d'un comportement de maximisation sous contrainte (ils sont n'importe comment dépourvus avec l'hypothèse walrassienne de constance des coefficients techniques de production), mais de l'application de contraintes de liquidité qui déterminent les approvisionnements en monnaie nécessaire en lien avec les approvisionnements en services producteurs et autres (Piluso, 2022).
- 15 À la fin de la période, les entrepreneurs rendent la monnaie qu'ils ont empruntée aux consommateurs et ceux-ci retrouvent le niveau d'encaisse qu'ils possédaient en début de période.
- 16 Quels sont les déterminants de l'encaisse de monnaie désirée par les consommateurs ? Une hausse du prix du service d'approvisionnement de la monnaie constitue un effet revenu positif qui doit pousser les consommateurs à offrir moins de services producteurs et demander de consommer plus de biens. Cette hausse du prix du service rendu par la monnaie pousse donc l'encaisse désirée vers le haut. Mais il faut également tenir compte d'un effet de substitution : la hausse du prix du service de la monnaie peut inciter le consommateur à prêter davantage sa monnaie et donc à différer vers la fin de la période sa consommation. Si ce second effet l'emporte, on pourra considérer que l'encaisse désirée est une fonction décroissante du prix du service rendu par la monnaie.
- 17 Si par ailleurs le prix des services producteurs augmente, le consommateur sera incité à offrir plus de services. L'augmentation des revenus perçus se traduit par une augmentation de la demande de biens de consommation et l'augmentation de l'épargne. L'encaisse désirée doit donc augmenter en parallèle puisqu'elle rend aussi un service d'approvisionnement au consommateur. L'encaisse désirée est une fonction croissante du prix des services producteurs. Enfin, si le taux de revenu net des capitaux augmente, il y a incitation à épargner davantage et à réduire la consommation. On peut considérer que cela induit une baisse de l'encaisse désirée (Reyberol, 1999).

2.2 Walras échappe à la critique de Hahn ainsi qu'à la critique de Cartelier

- 18 Le modèle de Hahn (1965) repose sur l'hypothèse que l'organisation des marchés est coûteuse et que le coût de mise en place d'un marché à terme est supérieur à celui d'un marché au comptant. Par ailleurs, Hahn, tout comme les auteurs des modèles de prospection, considère que deux techniques de transaction sont possibles : le troc ou l'échange monétaire. Si les échanges à terme sont plus coûteux que les échanges réalisés à chaque période au comptant, le besoin de monnaie en tant que réserve de valeur apparaît à la condition qu'il n'existe pas un autre actif concurrent dont le taux de rendement est positif. Cependant, le problème qui se pose dans ce modèle est que l'horizon de fonctionnement de l'économie est fini. À la dernière période de l'économie, plus personne n'a besoin de monnaie puisque les agents n'ont plus à transférer de la valeur pour le futur. La demande de monnaie est nulle dans le cadre de cette séquence finale. Mais en effectuant un raisonnement par récurrence, on s'aperçoit que la demande de monnaie est nulle également à la première période. En effet, si personne ne veut de la monnaie à la dernière période, personne ne voudra en détenir à la période précédente, et ainsi de suite. Le prix d'équilibre de la monnaie est nul.
- 19 Walras contourne cet écueil.
- 20 Walras ne traite pas en effet de la demande de monnaie en elle-même, mais de la demande en service d'approvisionnement assuré par la monnaie. La structure temporelle des échanges rend la monnaie indispensable à la réalisation de l'allocation d'équilibre général même si les prix monétaires sont infinis. Imaginons que le prix de la monnaie (ou taux de rendement de la monnaie) soit nul. Dans la logique de Walras, à un prix nul la monnaie n'est pas offerte, car son prêt ne rapporte rien. Cela ne veut pas dire, contrairement à ce qu'affirme Hahn, qu'il existe forcément un équilibre pour lequel la monnaie à un prix nul. En effet, si la monnaie est le seul moyen de transaction et que son prix est nul, aucune transaction ne peut avoir lieu et une telle situation n'est pas un équilibre.
- 21 Précisons que chez Walras, le prix de la monnaie est de même nature que le prix de n'importe quel type de capital. Le prix noté P de la monnaie dépend du prix des services qu'il rend et que l'on notera p . L'auteur distingue le revenu brut du revenu net du capital. Le revenu net est obtenu en déduisant du revenu brut (le prix du service producteur vendu p) une prime d'assurance a et une prime d'amortissement v qui sont proportionnel au prix P du capital. Ces primes indiquent la fraction du prix du capital qui doit servir à l'amortir et l'assurer.
- 22 Walras définit le taux de rendement d'un capital quelconque ou de la monnaie comme le quotient de son revenu net et de son prix. En situation de concurrence parfaite, les taux de rendement des capitaux doivent tous être égaux et ce taux général de rendement est nommé taux d'intérêt i . Par conséquent, on peut écrire :

$$i = \frac{\text{revenu net}}{\text{prix du capital}} = \frac{p - P(a + v)}{P} \text{ donc } P = \frac{p}{i + a + v}$$

- 23 Si la prime d'assurance et la prime d'amortissement sont nulles, alors le taux de rendement de la monnaie est :

$$P = \frac{p}{i}$$

- 24 Revenons sur la hausse du prix des services de la monnaie résultant d'un excès de demande sur le marché des services d'approvisionnement. Une telle hausse entraîne une augmentation du prix de la monnaie et celui-ci devient positif. Le modèle de Walras échappe donc non seulement à la critique de Hahn, mais aussi à celle formulée à l'encontre des modèles à générations imbriquées. Si le prix de la monnaie est inférieur à un autre type de capital, la demande de services rendus par la monnaie va augmenter et le prix du service d'approvisionnement augmente, faisant croître le taux de rendement de la monnaie. Parallèlement, la demande de services rendus par l'autre type de capital diminue, ce qui fait diminuer son taux de rendement. Finalement, à l'équilibre, les taux de rendement des différents types de capitaux, y compris celui de la monnaie, s'égalisent.
- 25 Walras contourne également le problème du cercle vicieux de la monnaie au sein de la théorie marginaliste, selon lequel le fait que l'utilité de la monnaie dépende de sa valeur empêche de déduire le prix de la monnaie de son utilité : « La prise en compte de l'utilité spécifique du service de la monnaie et de sa distinction avec l'objet lui-même – la monnaie – donne par là même la possibilité à la théorie walrassienne de contourner le cercle vicieux de Helfferich » (Gimenez, 2000, p. 161).
- 26 Les théoriciens de la monnaie savent néanmoins qu'aujourd'hui les modèles de prospection monétaire sont parvenus au même résultat que Walras (l'existence d'un prix positif de la monnaie à l'équilibre) tout en considérant que deux techniques de transactions sont possibles. Néanmoins, Cartelier (2018) montre que ce type de modèle a d'une certaine manière échoué à donner un fondement micro-économique au choix de la monnaie comme technique de transaction. Présentons rapidement le contenu de cette critique.
- 27 Dans le modèle d'Iwai (1988), le calcul individuel des agents porte non seulement sur les prix ou les quantités de biens à produire et consommer, mais aussi sur la meilleure technique de transaction à adopter (troc ou monnaie). L'économiste apporte le résultat intéressant selon lequel une marchandise sans utilité intrinsèque peut être choisie à l'équilibre (parmi une multiplicité d'équilibres possibles) par les agents économiques si elle apparaît comme la meilleure technique de réalisation des transactions. Dans la perspective de cette analyse, le modèle de prospection de Kiyotaki et Wright (1993) met en évidence que l'équilibre monétaire apparaît (parmi aussi une multiplicité d'équilibres possibles) quand les agents économiques sont nombreux à anticiper la réalisation d'un équilibre monétaire. Ce type de modèle, comme le souligne Cartelier, a le mérite de démontrer l'existence d'un prix positif pour la monnaie lorsque celle-ci est utilisée comme intermédiaire des échanges. Il permet donc l'intégration de la monnaie à la théorie de la valeur.
- 28 Néanmoins, la question que l'on peut légitimement poser est de savoir si ces modèles sont réellement parvenus à microfonder le choix de l'équilibre monétaire. Autrement

dit, montrent-ils véritablement que l'équilibre monétaire est le résultat des choix individuels ? La réponse est négative et elle est contenue dans l'affirmation précédente : l'équilibre monétaire n'apparaît que si la collectivité choisit la monnaie comme instrument de transaction ; dans ce cas, le choix de la collectivité s'impose à l'agent pour qui la meilleure technique de transaction sera nécessairement la monnaie. D'un point de vue technique, l'apparition d'un équilibre monétaire dépend de la valeur d'un paramètre qui pour l'agent i représente le choix réalisé par tous les autres agents. L'agent économique i est réduit à se soumettre au choix de la collectivité. Il est donc tout à fait possible de considérer que ce paramètre est décidé par un commissaire-priseur qui impose son choix à l'ensemble des agents. Le modèle s'éloigne ainsi totalement d'une procédure de libre choix décentralisée dans laquelle l'agent économique a la maîtrise des variables de contrôle qui vont conditionner le déroulement de ses échanges. Ainsi, sans que leurs auteurs l'aient souhaité, les modèles de prospection ne font que confirmer l'argumentation de Knapp (1973) et d'autres économistes institutionnalistes qui affirment que la monnaie n'est acceptée qu'en vertu d'un mécanisme exogène aux agents. Ce résultat contredit fondamentalement l'ambition initiale de ces modèles.

- 29 Walras, lui, ne cherche pas à fonder le choix de la monnaie sur les comportements individuels. La monnaie s'impose aux individus, car c'est la seule technique de transaction possible. Sur la base de cette hypothèse, Walras montre que la monnaie a un prix positif à l'équilibre. La philosophie des auteurs néoclassiques postérieurs à Walras est de montrer que la monnaie résulte des choix individuels. Il doit donc exister plusieurs techniques de transaction possibles. L'équilibre monétaire est conditionné par la valeur de certains paramètres du modèle. Or, lorsqu'on sait, depuis Benetti (1990), que le troc ne permet pas d'atteindre l'allocation d'équilibre général en raison des blocages qu'il génère, on ne peut que considérer le point de vue de Walras comme supérieur à celui des auteurs qui lui ont succédé.
- 30 Reprenons rapidement la démonstration de Benetti (1990). Supposons une économie à quatre biens (a, b, c, d) et quatre individus (A, B, C et D). L'équilibre général est atteint et les prix sont égaux à l'unité. La situation d'équilibre est la suivante :
- 31 — l'individu A demande le bien a et vend du bien b ;
- 32 — l'individu B demande le bien b et vend le bien c ;
- 33 — l'individu C demande le bien c et vend du bien d ;
- 34 — l'individu D demande le bien d et offre du bien a .
- 35 Le troc direct est impossible. Chaque agent est prêt, sur la base de l'information disponible, à réaliser un troc indirect dans le but de satisfaire sa demande finale. On peut supposer par exemple qu'un échange a lieu :
- 36 —entre les individus A et C sur le marché $b-d$: A accepte d'acquérir du bien d pour satisfaire sa demande finale ; C accepte du bien b pour obtenir finalement le bien b ;
- 37 — entre les agents B et D sur le marché $a-c$: B qui veut du bien b accepte du bien a pour satisfaire sa demande finale.
- 38 La situation devient alors la suivante :
- 39 — l'individu A veut toujours le bien a , mais vend maintenant le bien d ;
- 40 — l'individu B veut toujours le bien b et vend désormais le bien a ;

- 41 — l'individu *C* veut toujours le bien *c* et il vend désormais le bien *b*;
- 42 — l'individu *D* veut toujours le bien *d*, mais il vend désormais le *c*.
- 43 On voit ici que le troc est à nouveau bloqué. Le problème réside dans le fait que le troc indirect a modifié les offres de chacun pour aboutir à une nouvelle situation de blocage. Chaque agent ayant une stratégie identique (j'accepte un bien de façon transitoire de façon à satisfaire ma demande finale), la matrice des échanges aboutit à un nouveau blocage des transactions. Autrement dit, même si les prix des biens sont à l'équilibre, l'économie ne peut atteindre la situation désirée, c'est-à-dire que l'allocation de biens correspondant à l'équilibre général ne peut pas être atteinte en l'absence de monnaie dans l'économie.
- 44 Le fait que Walras ait considéré que la monnaie est la seule technique de transaction possible montre que son point de vue était avant-gardiste par rapport aux économistes contemporains qui persistent à supposer que les échanges entre biens permettent en général la réalisation des échanges désirés².

2.3 Controverses autour de la théorie monétaire de Walras

- 45 Nous avons vu que, d'après Rebeyrol, Walras introduit la monnaie comme moyen de transaction grâce à la chronologie des échanges qu'il envisage une fois le tâtonnement terminé. En tant qu'elle rend un service d'approvisionnement rendu impératif par la structure temporelle des échanges, la monnaie a un prix positif à l'équilibre.
- 46 Cependant, d'après Patinkin, « Walras n'est pas parvenu à donner un fondement rationnel à la détention de monnaie [...] Il n'y a aucune raison pour qu'ils détiennent les encaisses liquides stériles entre les dates d'échéance alors qu'ils pourraient détenir à la place des actifs portant intérêt » (Patinkin, 1965, p. 591). D'après cet auteur, Walras fait de la monnaie une réserve de valeur en concurrence avec les titres financiers. Selon nous, cette critique n'est guère pertinente. Walras n'envisage pas la monnaie comme une réserve de valeur, mais comme un instrument de réalisation des transactions. Et comme l'indique Bridel (2002), « Walras took a short cut and started with the assumption that money must be used in some transactions. In Walras' economy, agents hold money not out of choice but out of a technological necessity » (p. 273).
- 47 Negishi (1989) soutient de son côté que l'intégration de la monnaie au sein du modèle d'équilibre général de Walras est impossible car l'incertitude y est absente. Or, l'incertitude serait une condition indispensable à l'intégration de la monnaie. Même si l'on accepte cette hypothèse de travail, il y a controverse sur la question de la présence ou non d'incertitude dans le modèle de Walras. Si Currie et Steedman (1990) affirment qu'il n'y a aucune incertitude dans le modèle d'équilibre général walrassien, pour d'autres, l'incertitude en est une caractéristique importante lorsque l'économie est en déséquilibre (Van Witteloostuijn et Maks, 1990). Selon Walker (2000), les agents économiques n'ont aucune raison de penser qu'il n'y aura aucun changement dans les paramètres de l'économie (en situation d'équilibre ou bien de déséquilibre). Walker soutient par ailleurs que « l'utilisation de la monnaie dans le modèle de Walras est inextricablement lié et nécessaire à l'obtention de l'équilibre (p. 101). Walker (2000), Rebeyrol (1999), mais aussi et Morishima (1996) et Hilton (1995) défendent l'idée que la monnaie est rendue indispensable dans le modèle de Walras en raison des caractéristiques des échanges qu'il décrit : « Walras's stance regarding

money and banking has been largely misinterpreted. The use of money proper was necessary to the effective attainment of equilibrium in the Walrasian system » (Hilton, 1995, p. 76).

- 48 Le fait d'imposer la monnaie comme unique technique de transaction est ce qui fait la force de l'approche de Walras : celle-ci reconnaît implicitement que le troc ne permet pas le bon déroulement des transactions une fois que l'équilibre général de l'économie a été trouvé. La concurrence entre la monnaie et les autres actifs n'a par ailleurs de sens que lorsque la monnaie est une réserve de valeur, ce qui n'est pas la fonction principale que l'auteur retient pour la monnaie. D'ailleurs, Walras développe le même point de vue dans les *Éléments d'économie politique pure* et dans les *Études d'économie politique appliquée* (1898). Dans ce dernier ouvrage, l'auteur dit la chose suivante :
- « Lorsqu'un propriétaire foncier, travailleur, capitaliste ou entrepreneur désire avoir par devers lui, à un moment donné, une certaine provision d'or, vin ou tabac à titre de monnaie, il est évident qu'il ne se préoccupe nullement de la quantité de cette monnaie, mais uniquement de la quantité de marchandises, produits ou services qu'il veut acheter avec elle. En d'autres termes, le besoin qu'on a de monnaie n'est autre que le besoin qu'on a de marchandises qu'on achète avec cette monnaie » (p. 94-95).
- 49 À cet égard, L'Huillier et Guggenheim (1971) défendent l'idée que Walras n'a songé qu'au besoin de l'encaisse-transaction et que l'utilisation de l'expression « à un moment donné » montre clairement que l'encaisse monétaire désirée concerne les transactions de la période courante, et non les transactions futures.
- 50 En outre, Walras ne postule pas l'introduction de la monnaie sans aucune justification, ou sur la base d'une hypothèse *ad hoc* fondée sur une chronologie des transactions imaginaire. Acceptons l'idée que la chronologie de la production et des échanges imaginée par Walras est purement fictive ou artificielle. En réalité, nul besoin d'instaurer une telle temporalité pour introduire le service d'approvisionnement de la monnaie. L'hypothèse de division sociale du travail au sein de l'économie suffit. Cette division sociale n'est pas fictive. Elle est effective et implique l'échange. Ainsi, la seule hypothèse de division sociale du travail suffit pour poser le problème de la double coïncidence des besoins qu'implique le troc et donc pour affirmer la nécessité de la monnaie en tant que moyen de transaction. Et pour Walras, la division sociale du travail est un fait naturel dans la droite lignée de Smith : « Le fait de l'aptitude à la division du travail et le fait de la personnalité morale constituent la différence et la supériorité de l'homme par rapport à l'animal. Ces deux faits naturels sont donc le principe de tous les faits humanitaires » (Walras, 1896, p. 99). Il ajoute : « nous divisons naturellement le travail comme nous sommes naturellement bipèdes et bimanés » (*ibid.*, p. 92). Ainsi, selon Pouchol (2006), la division sociale walrassienne du travail se présente comme la conséquence de l'aptitude physiologique des hommes.
- 51 Nous pouvons revenir à la citation d'Aglietta, Ahmed et Ponsot (2016) : d'après ces derniers, la théorie standard serait incapable d'intégrer la monnaie à la théorie de la valeur. Cette étude, quoique partielle, montre qu'il n'en est rien : Walras intègre bel et bien la monnaie à la théorie de la valeur. Walras s'est démarqué de ses propres successeurs grâce à une démarche et une hypothèse empruntées à la tradition monétaire.

03. Comment Walras s'est-il démarqué de ses successeurs néoclassiques ?

- 52 Les théoriciens qui ont succédé à Walras ont tenté d'intégrer la monnaie à la théorie de l'équilibre général (c'est-à-dire obtenir un prix de la monnaie à l'équilibre) en conceptualisant des « frictions » dans le modèle de concurrence parfaite.
- 53 Dans les modèles dits de prospection monétaire, trois types de friction ont pu être introduits. Tout d'abord, les individus n'ont aucun moyen de se coordonner avant les échanges et leurs rencontres s'effectuent au hasard. Les rencontres entre agents sont modélisées par une loi de probabilité qui introduit un premier type de friction. Lorsque les agents se rencontrent facilement, la fréquence de leurs rencontres est élevée et on se rapproche donc du modèle « parfait ». La deuxième friction est le degré de spécialisation des individus qu'indique la probabilité d'apparition de la double coïncidence des besoins. Pour qu'un échange sans monnaie se réalise, la double coïncidence des besoins doit être vérifiée. Or, lorsque les individus sont très spécialisés, les chances de vérification de cette double coïncidence s'amenuisent. Cela rend alors plus difficile la réalisation d'un troc direct. Le troisième type de friction que l'on peut rencontrer dans ces modèles est l'information imparfaite sur la qualité des biens, qui peut justifier le recours à la monnaie lors de la réalisation des échanges (modèle de Williamson et Wright (1994) par exemple).
- 54 Dans les modèles où les économistes ont tenté d'intégrer la monnaie à la théorie des prix en tant que réserve de valeur, la principale friction introduite dans le modèle d'Arrow et Debreu a été la suppression de l'hypothèse de système complet de marchés. D'après celle-ci, il existe un prix unique pour chaque bien et un marché pour tous les biens, qu'ils soient présents ou futurs. Les agents économiques établissent alors des choix intertemporels : la durée de fonctionnement du marché se déroulant sur plusieurs périodes, les agents établissent leur choix à la première période sur tous les biens présents et futurs à partir de prix connus aujourd'hui. S'il n'existe pas de marché aujourd'hui pour les biens futurs, les individus sont contraints de formuler leurs choix à chaque période. Ils auront besoin d'une réserve de valeur pour transférer de la valeur d'une période à l'autre. En l'absence de marchés à terme, on passe d'un modèle d'équilibre intertemporel à un modèle d'équilibre temporaire dans lequel les plans de maximisation de l'utilité se font à chaque période sur la base de prix anticipés pour les périodes futures. C'est le cas par exemple dans le modèle de Grandmont (1974). On sait aujourd'hui que tous ces modèles ont échoué de façon radicale à intégrer la monnaie pour la principale raison que celle-ci n'a été appréhendée qu'en tant que réserve de valeur et non comme instrument de réalisation des transactions qui constitue la véritable spécificité de la monnaie.
- 55 En réalité, Walras avait déjà introduit une « friction » fondamentale, la seule véritablement nécessaire à l'introduction de la monnaie, la division du travail et donc la spécialisation productive des individus. Le père de la théorie de l'équilibre général a vu, un siècle avant ses successeurs, que pour introduire la monnaie à la théorie de l'équilibre général, il est nécessaire de prendre pour cadre d'analyse une économie où règne la division du travail et qui pose ainsi le problème de la double coïncidence des besoins pour la réalisation des transactions. Walras a vu, un siècle avant ses successeurs, que la monnaie doit être introduire pour les services d'approvisionnement qu'elle rend en matière de transactions et non pas pour le service d'allocation

intertemporelle des ressources. Selon Ghislain Deleplace (1999), le service d'approvisionnement de la monnaie permet de rendre accessibles les biens pour la satisfaction des besoins (p. 212). D'après Van Daal (1994), la monnaie chez Walras permet à son propriétaire « de se garder ouverte la possibilité d'acheter tout ce qu'il souhaite, et c'est ce service d'approvisionnement qui lui est utile » (p. 122).

- 56 On peut considérer que Walras s'oppose aux modèles de prospection dans lesquels les équilibres sans monnaie sont possibles. Compte tenu de la division du travail ou de la chronologie des échanges (selon l'interprétation que l'on défend), les agents économiques ne peuvent se passer du service d'approvisionnement rendu par la monnaie.
- 57 On pourrait penser que l'arbitraire qui frappe l'introduction walrassienne de la monnaie est de même nature que celle des modèles de prospection monétaire et que finalement, elle tombe dans le même type d'écueil et donc d'échec. Dans la tradition néoclassique notamment, le fait qu'une technique de transaction (le troc) ne fonctionne pas n'implique pas qu'une autre technique de transaction (la monnaie) n'ait pas besoin de fondement comportemental. S'agissant de Walras, une motivation est toujours présente : on offre parce qu'on ne peut pas demander sans offrir en contrepartie. Il faudrait donc justifier dans cette perspective la demande de toute chose et donc trouver ses fondements microéconomiques.
- 58 En réalité, l'arbitraire de l'hypothèse de Walras n'est pas de même nature que l'arbitraire du résultat des modèles de prospection. Dans ceux-ci, comme il a déjà été souligné, plusieurs techniques de transaction existent et tout l'enjeu est de trouver un fondement microéconomique au fondement de la monnaie. Cartelier a montré que les économistes néoclassiques ont essuyé un échec (Piluso, 2018). À l'inverse, chez Walras, il n'existe qu'une seule technique de transaction possible et son ambition n'est pas d'en trouver le fondement microéconomique. Il postule d'une certaine manière la nécessité de l'utilisation de la monnaie. En ce sens, le choix analytique de Walras fait grandement écho à la tradition monétaire dont le principe majeur est de postuler l'institution monétaire. On se rappelle que Keynes, dans le *Traité sur la Monnaie* (1930), a affirmé que le concept premier de toute théorie monétaire est l'unité de compte monétaire. Cependant, en tant que théoricien de la valeur, Walras entre en contradiction avec le reste de la tradition monétaire qui exclut l'hypothèse de nomenclature, c'est-à-dire l'existence d'une liste de biens dont les caractéristiques sont réductibles à des propriétés naturelles. Le fait que la monnaie soit postulée découle du point de vue selon lequel la recherche de l'origine de l'utilisation de la monnaie est vaine. Cartelier explique clairement cette thèse dans la citation suivante :

« Comment parler d'un lien reliant des individus non encore socialisés – expression elle-même contradictoire – mais qui engendrerait une société ? Comment penser la succession de deux états dont la différence radicale – il y a un « avant » et un « après » – implique une solution de continuité ? Que sont les individus avant leur socialisation ? À cet égard, il existe une « malédiction des sciences sociales » que l'on pourrait formuler dans les termes suivants : ou bien l'on s'efforce de combler le fossé béant entre « situation avant toute relation sociale » et « société constituée » ; on recourt alors à un conte ou à un mythe : celui du « contrat social » en est un exemple remarquable tout comme sa déclinaison mineure qu'est la « fable du troc », mais c'est aussi le cas de toutes les tentatives de « genèse logique » des institutions sociales : la réduction de la complexité due à la double contingence des actions individuelles originelles selon Luhman, l'élection de la monnaie par le mimétisme selon Aglietta & Orléan dans une perspective girardienne, la recherche

sans cesse poursuivie des « fondements microéconomiques » des rapports économiques par les théoriciens *mainstream*, etc. ; on se heurte alors à des apories diverses telles que l'indétermination des sujets du processus mimétique (Aglietta & Orléan) ou des individus de la « multitude » (contrat social de Hobbes) ou l'extension induite de la problématique des choix individuels à la sélection de l'équilibre (modèles de prospection). Ou bien l'on s'efforce de produire une théorie correctement construite en explicitant ses postulats – ce qui signifie énumérer ce que l'on renonce à expliquer et à comprendre – faisant apparaître l'impuissance dans laquelle on se trouve à rendre compte de l'existence même de ce que l'on se propose d'étudier, par exemple le langage, le marché ou la monnaie. » (Cartelier, 2016, article en ligne)

- 59 De ce point de vue, l'hypothèse arbitraire que Walras utilise pour introduire la monnaie n'est pas la traduction d'une faiblesse ou d'un échec de sa théorie monétaire. Elle est plutôt le signe d'une certaine convergence avec la tradition monétaire portée en autres par Keynes, bien que l'économiste de Lausanne soit résolument un théoricien de la valeur.
- 60 Pour autant, Walras a-t-il construit une « bonne » théorie monétaire telle que Cartelier la conçoit ? Nous répondons à cette question dans la seconde partie de l'article.

04. Walras introduit-il une monnaie-marchandise dans l'économie ? L'offre de monnaie walrassienne est-elle exogène ou endogène ? La monnaie est-elle neutre ? Les points faibles de la théorie monétaire de Walras

- 61 Bien que Walras ait surmonté bien des difficultés avec lesquelles ses successeurs ont, de façon ironique, renoué, sa théorie monétaire échappe-t-elle à une dernière critique liée à la nature de la monnaie introduite dans son modèle ? On étudiera dans un premier temps la question de la monnaie-marchandise chez Walras, puis, dans un second temps, de la nature de l'offre de monnaie. On conclura ce paragraphe sur la question cruciale de la neutralité de la monnaie.

4.1 La question de la monnaie-marchandise

- 62 Walras semble introduire dans l'économie une monnaie-marchandise (Nivollet, 1982). Le problème que pose ce type de monnaie a été montré par Benetti (1990).
- 63 Supposons à nouveau une économie à quatre marchés (biens *a*, *b*, *c* et *d*) avec quatre individus (*A*, *B*, *C* et *D*). Les marchés sont tous parfaitement équilibrés : le système de prix trouvé par le commissaire-priseur permet d'équilibrer les offres et les demandes. Une monnaie est introduite dans l'économie pour la réalisation des transactions. Cette monnaie est un bien parmi d'autres : le bien *a*. Partons de la situation suivante :
- 64 — l'individu *A* veut du bien *a* et vend du bien *b*;
- 65 — l'individu *B* veut du bien *b* et vend du bien *a*;
- 66 — l'individu *C* veut du bien *c* et vend sur bien *b*;
- 67 — l'individu *D* veut du bien *d* et vend du bien *c*.

- 68 Si le bien *a* tombe dans les mains de l'individu *A* qui le consomme, alors les échanges sont à nouveau bloqués pour les individus *C* et *D* puisque la seule monnaie de l'économie a disparu !
- 69 La monnaie doit donc être autre chose qu'un bien pour que l'allocation d'équilibre soit atteinte dans l'économie. Supposons maintenant que chaque agent économique émet un bon d'achat en échange de la vente de son bien, bon d'achat permettant l'acquisition du bien désiré par l'autre agent. Le problème réside maintenant dans le fait que les fraudes sont tout à fait possibles. L'émission des « bons » passe donc par une institution indépendante des agents économiques privés et qui garantit leur authenticité. Pour que l'allocation d'équilibre soit atteinte, autrement dit pour que la réalisation des plans de décision des agents soit effective, il est nécessaire d'introduire dans l'économie un intermédiaire des échanges dépourvu d'utilité intrinsèque et émis par une institution distincte des agents privés. C'est la définition même de la monnaie.
- 70 Quelle est donc la nature de la monnaie chez Walras ? Pour l'auteur, la richesse sociale est composée de capitaux (personnes, terres, machines) et de capitaux circulants (biens de consommation, matières premières). Ces capitaux génèrent un revenu ou service qui est le flux résultant de leur utilisation. Les capitaux peuvent se vendre, se donner ou se louer. Dans la dix-huitième leçon des *Éléments d'économie politique pure*, Walras range la monnaie parmi les capitaux d'un point de vue macroéconomique, car elle sert plus d'une fois à faire des paiements (Walras, 1900, p. 187). Mais elle est aussi un capital circulant du point de vue micro-économique, car pour un individu, la monnaie ne peut servir qu'une fois à payer. Par ailleurs, dans la quatorzième leçon des *Éléments*, Walras choisit une marchandise *A* qui a un usage comme bien de consommation pour servir d'intermédiaire des échanges. À la première utilité de *A* va s'en ajouter une seconde, celle de rendre un service pour la réalisation des transactions. Leroy (1986) ajoute que chez Walras, la monnaie est considérée comme bien quelle que soit sa forme ; elle fait donc toujours partie de la richesse sociale. L'économiste de Lausanne est donc *a priori* dans la conception d'une monnaie marchandise que Benetti critique.
- 71 Néanmoins, Walras semble bien faire la distinction entre la quantité de bien dont l'usage doit être celui de la consommation et la quantité du même bien qui doit servir de monnaie : ne dit-il pas qu'en effet « la quantité existante va se partager entre ces deux usages. Une partie seulement de la quantité Q_a , soit une portion $Q'a$, demeurera consacrée à l'usage primitif; l'autre partie, soit une portion $Q''a$, sera consacrée à l'usage de monnaie » (Walras, 1874, p. 179). Walras fait donc une stricte scission entre le bien destiné à la consommation et celui consacré à la réalisation des transactions. Les deux ne peuvent pas être confondues, un peu comme l'or métal et l'or frappé. Cartelier (2019) remarque que « dans tous les systèmes de monnaie métallique historiquement observés dans les économies de marché, l'or n'a circulé comme moyen de paiement que sous la forme de *pièces frappées selon des principes et des règles édictées souverainement*. L'or métal est un *bien*, mais n'est pas un *moyen de paiement*, la pièce frappée est un *moyen de paiement* et n'est pas un *bien* ! » (p. 4). La théorie monétaire walrassienne échapperait donc aussi à la critique soulevée par Benetti : si la quantité de biens dont l'usage est strictement monétaire ne peut en aucun cas servir pour la consommation, la possibilité de blocage des transactions n'a pas lieu d'être. Cependant, Walras ne précise pas par quels principes et quelles règles le bien choisi comme monnaie est émis, ce qui ne lui permet pas de faire une réelle distinction entre les deux usages autrement que de façon

arbitraire. Walras aurait dû aller plus loin pour expliquer et justifier une telle séparation de façon cohérente.

4.2 La question de la nature de l'offre de monnaie

- 72 Étudions à présent la question de la nature de l'offre de monnaie. Dans les leçons 29 à 32 des *Éléments*, Walras ne traite pas de l'offre de monnaie et la considère comme exogène :

« Nous dotons nos propriétaires fonciers, travailleurs et capitalistes consommateurs de quantités quelconques de capitaux circulants et de monnaie, comme nous les avons dotés précédemment de quantités quelconques de capitaux fixes [...] et nous supposons nos entrepreneurs producteurs empruntant les capitaux circulants et la monnaie dont ils ont besoin » (Walras, 1900, p. 301).

- 73 Rappelons que l'offre de monnaie chez Walras est une offre excédentaire : elle est la différence entre la quantité initiale distribuée de façon exogène et la quantité que les consommateurs souhaitent conserver pour leurs propres besoins en services d'approvisionnement. Walras respecte donc son propre point de vue selon lequel l'analyse théorique doit se focaliser sur la demande plutôt que sur l'offre :

« On voit que, sur ces quatre quantités D_a , O_a , D_b , O_b , il y en a deux qui déterminent les deux autres. Nous tiendrons jusqu'à nouvel ordre que ce sont les quantités offertes O_b et O_a qui résultent des quantités demandées D_a et D_b , et non pas les quantités demandées qui résultent des quantités offertes. En effet, dans le phénomène de l'échange en nature de deux marchandises l'une contre l'autre, la demande doit être considérée comme le fait principal, et l'offre comme un fait accessoire. On n'offre pas pour offrir, on offre parce qu'on ne peut pas demander sans offrir ; l'offre n'est qu'une conséquence de la demande » (Walras, 1900, p. 50-51).

- 74 Dans son chapitre sur la monnaie (section VI), Walras introduit l'institution bancaire et l'assimile au marché du « capital monnaie » sur lequel se détermine le prix de location de la monnaie ou prix de son service d'approvisionnement, à savoir le taux d'intérêt. Il évoque dans la trente-troisième leçon sur les billets et chèques. Comme le relève Bauvert (2003), Walras mentionne le fait que l'émission bancaire fait intervenir deux sortes d'agents économiques : l'institution bancaire et « les commerçants ». Mais à l'inverse du point de vue présenté dans les leçons 29 à 32, l'auteur néoclassique semble dire que l'offre de monnaie est endogène :

« Il y a des institutions nommées *banques d'émission*, qui font alors l'opération suivante. Elles reçoivent des effets payables à terme, transmissibles par voie d'endossement, et elles remettent à la place des effets payables à vue, transmissibles sans endossement, qu'on appelle *billets de banque* » (Walras, 1900, p. 349).

- 75 Par ailleurs,

« Le banquier échange la monnaie contre des titres » (Walras, 1900, p. 520).

- 76 La création de monnaie consiste en une monétisation d'un titre peu liquide ; autrement dit, elle consiste en la monétisation d'un capital apporté par un commerçant. Walras brouille donc les pistes : l'offre de monnaie est-elle finalement endogène ou exogène ? Baranzini (2005) soutient que dans ses écrits de jeunesse, Walras était un partisan implicite de la Banking School, ce qui va dans le sens de la thèse d'une offre de monnaie endogène chez Walras.

- 77 Cependant, l'économiste de Lausanne prend très clairement position dans *Études d'économie politique appliquée*. Dans cet ouvrage, il développe l'idée que comme les autres marchandises, la monnaie peut voir sa valeur se modifier ; il craint alors que ces changements perturbent l'activité économique (1898, p. 97). Par ailleurs, les nouveaux instruments monétaires (comme les billets) s'ajoutent à la quantité de monnaie en circulation et apportent ainsi de l'instabilité supplémentaire. Stabiliser la valeur de la monnaie est indispensable pour la préservation de l'équilibre économique. Il prône alors une intervention étatique (Cirillo, 1986) et propose le système suivant.
- 78 L'économie dispose d'une monnaie-marchandise, l'or. La quantité d'or circulant sous forme de pièces dépend des découvertes du métal précieux et reste donc exogène. Pour stabiliser le niveau des prix qui varie en fonction de la quantité de monnaie, Walras préconise d'introduire un « billon régulateur » qui est constitué de pièces d'argent frappées par l'autorité publique. En cas de baisse de prix (et donc de hausse de la valeur de la monnaie-or), l'État frappe et injecte dans la circulation des pièces d'argent pour faire enrayer la déflation. À l'inverse, lorsque les prix augmentent, l'État procède au retrait de billon pour contrer la hausse de la masse monétaire en circulation (Jacoud, 1994). Cette double monnaie marchandise est donc parfaitement exogène puisque l'une dépend des découvertes d'or, et l'autre dépend de l'action des pouvoirs publics. En supposant que l'État puisse (et doive) contrôler directement les variations de la quantité de monnaie, Walras se retransche clairement dans le camp des conceptions de la monnaie exogène que Cartelier (2019) fustige. C'est ce que confirment Faccarello et Heinz (2016): « because of its redistributive implications, the problem of the value of money may constitute the third social question [...] The solution that Walras reaches in 1900 is a perfect exogenous money managed by the state » (p. 257).
- 79 Ajoutons que la position de Walras sur l'exogénéité de l'offre de monnaie reste cohérente avec la loi de quantité dont il reste adepte malgré les restrictions qu'il évoque. Par ailleurs, Walras assimile banque et marché du « capital monnaie » sur lequel se détermine le prix de location de la monnaie ou prix de son service d'approvisionnement, à savoir le taux d'intérêt (Piluso, 2022). Il s'avère que l'exogénéité de l'offre de monnaie chez Walras est nécessaire à la cohérence de son modèle théorique dans lequel le marché du service d'approvisionnement de la monnaie n'est finalement qu'un marché comme les autres qui vient s'ajouter au système d'équations permettant de déterminer l'équilibre général de l'économie. Le problème est identique dans les modèles récents de prospection monétaire : l'offre de monnaie, dans ces analyses, est exogène.
- 80 À l'heure où la quasi-totalité des théories économiques ont reconnu la nécessité d'abandonner l'hypothèse d'une offre exogène de monnaie (Piluso, 2018)³, on ne peut qu'être incité à penser que la nature de l'offre de monnaie chez Walras est un point faible de sa théorie monétaire.

4.3 La neutralité de la monnaie : de l'économie pure à l'économie appliquée

- 81 Il en va de même pour la question de l'impact de la monnaie sur l'économie réelle : quels sont les effets de la monnaie sur les prix relatifs et les quantités de biens et services échangés à l'équilibre ? Cette question semble bien être également un autre angle mort des *Éléments d'économie politique pure*. Rebeyrol (1999) et Cartelier (2018)

montrent que Walras a conscience que l'hypothèse de neutralité de la monnaie implique de supposer que l'accroissement de la quantité de monnaie en circulation ne provoque aucun effet redistributif : elle doit augmenter toutes les encaisses initiales des agents dans les mêmes proportions. Walras a donc bien séparé les deux problèmes de la réalisation des transactions et de l'allocation intertemporelle des ressources. Si l'auteur défend l'idée que la monnaie est indispensable pour la réalisation des transactions, il refuse l'idée que la monnaie peut interférer dans l'allocation des richesses. Rebeyrol affirme ainsi :

« La résolution de la difficulté principale, celle relative à la détention de monnaie en fin de période, impliquait de séparer radicalement ces deux ordres de problèmes, d'empêcher qu'ils interfèrent. La façon dont Walras exprime les contraintes budgétaires est en effet tout à fait radicale : chacun retrouve, en fin de période, son encaisse initiale » (1999, p. 239).

- 82 Walras résout donc le problème de la réalisation des transactions, mais occulte le problème des effets de la monnaie sur l'allocation d'équilibre, en supposant de façon arbitraire que les effets de répartition qu'implique une variation de la quantité de monnaie se compensent et s'annulent (Cartelier, 2018). Il est bien évident qu'une telle hypothèse *ad hoc* ne peut être satisfaisante aujourd'hui.
- 83 Rien de tel n'est cependant postulé dans les études d'économie appliquée de Walras. Ce dernier est en effet très attentif aux perturbations temporaires que les variations erratiques de l'offre de monnaie peuvent provoquer dans la répartition du revenu national (L'Huillier, 1971). Walras (1898) dit la chose suivante (en considérant que le bien A sert d'instrument d'échange et de numéraire) : « Si la rareté de A augmente, les prix de vente de tous les produits baissent d'abord et tombent au-dessous de leurs prix de revient en services. Les propriétaires fonciers, travailleurs et capitalistes y gagnent ; mais les entrepreneurs perdent jusqu'à ce que, à l'échéance de leurs baux, ils puissent obtenir une baisse des fermages, des salaires et des intérêts en vue de l'établissement d'un nouvel équilibre. Si la rareté de A diminue, les prix de vente de tous les produits haussent d'abord et s'élèvent au-dessus de leurs prix de revient en services. Les entrepreneurs y gagnent, mais les propriétaires fonciers, travailleurs et capitalistes perdent jusqu'à ce que, leurs contrats prenant fin, ils puissent obtenir une hausse des fermages, des salaires et des intérêts et rétablir un équilibre nouveau » (p. 103-104). D'après L'Huillier (1971), ce sont ces distorsions de la répartition que Walras nomme « crise ».
- 84 Selon Baranzini (2001), cette variation de la position de Walras n'est pas un changement d'avis ou de point de vue, mais un changement de statut épistémologique entre les *Éléments d'économie politique pure* et les *Études d'économie politique appliquée*. Dans le premier ouvrage, il réalise une construction idéale sans aucun élément perturbateur, alors que dans le second, il introduit des imperfections inhérentes aux cas appliqués et particuliers. Ainsi, on peut dire avec De Caro (1988) que l'équilibre général (en économie appliquée) ne résulte pas de l'hypothèse théorique de neutralité de la monnaie, mais de sa neutralisation politique (voir p. 111).

05. Conclusion

- 85 Le lecteur peut être surpris par la position apparemment duale de Cartelier qui d'un côté, affirme que « la monnaie a été intégrée à la théorie de l'équilibre général »

(Cartelier, 2016) en faisant référence aux modèles de prospection, et d'un autre donne des éléments d'analyse pour affirmer que la théorie *mainstream* échoue à construire une véritable théorie monétaire. D'après l'économiste, cela est dû au fait que ce courant persiste à éluder les règles d'émission de la monnaie et le principe de souveraineté qui lui est attaché.

- 86 En réalité, cette position n'est pas contradictoire. Elle consiste à dire que les théoriciens néoclassiques contemporains sont parvenus à intégrer une théorie de la monnaie à la théorie de la valeur (contrairement aux affirmations d'Aglietta cité plus haut), mais que cette théorie monétaire n'est pas totalement acceptable, car elle repose sur le concept central de monnaie marchandise qu'il est nécessaire d'abandonner.
- 87 L'objet de notre article est de montrer que Walras est parvenu à intégrer une théorie monétaire à sa théorie de la valeur bien avant les théoriciens contemporains de la prospection, et que les critiques que l'on peut adresser aux approches *mainstream* de la monnaie sont relativement moins pertinentes dans le cas de Walras. D'une part, Walras échappe à la critique de Hahn ainsi qu'à celle adressée aux modèles qui font de la monnaie une réserve de valeur. D'autre part, nous nous séparons partiellement du point de vue de Rebeyrol pour qui la chronologie des transactions conceptualisée par Walras est indissociable de l'intégration de la monnaie à la théorie de la valeur. En fait, dès lors que Walras s'inscrit dans une économie où règne la division du travail, il n'a guère besoin d'une chronologie des transactions pour introduire le service d'approvisionnement de la monnaie ; dès lors que l'économie ne peut pas être réduite à une robinsonnade comme le modèle Arrow-Debreu, la monnaie est indispensable pour la réalisation des transactions. Si l'on suit la critique de Walsh évoquée en introduction, celle-ci est très bien contournée par Walras car l'introduction de la monnaie ne résulte pas d'une hypothèse *ad hoc*.
- 88 Enfin, Walras introduit dans son modèle une monnaie marchandise, mais il n'en reste pas moins vrai que sa position est ambivalente. Il ne prend pas clairement position sur les modalités de séparation entre les deux usages possibles du bien de consommation destiné à être aussi intermédiaire dans les échanges. Par ailleurs, ses positions sur la nature de l'offre de monnaie (principalement exogène) et sur la neutralité sont difficilement défendables aujourd'hui.
- 89 En conclusion, nous ne prétendons pas que Walras ait réussi à répondre à toutes les questions posées par l'intégration de la monnaie à la théorie de la valeur, ni que les points de vue alternatifs de Cartelier (la théorie des systèmes de paiement) ou d'Aglietta et Orléan n'ont pas leur justification. Plus modestement, nous avons montré que Walras remplit bien mieux le cahier des charges de l'intégration de la monnaie que ses successeurs. Cela montre, si besoin était et au risque d'enfoncer une porte ouverte, qu'étudier l'histoire de la pensée économique n'est pas un exercice stérile : dès 1954, Schumpeter a considéré la théorie walrassienne de la monnaie « complète et cohérente » (p. 358). Les théoriciens néoclassiques d'aujourd'hui auraient sans doute dû s'en inspirer.

Je tiens à remercier les rapporteurs de ce texte pour leurs précieux commentaires et leurs corrections. Je remercie également André Segura qui fut Maître de conférences à l'Université de Toulon. Ses remarques m'ont aidé à approfondir ma réflexion sur la théorie monétaire de Walras.

BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta, Michel, Ould Ahmed Pepita et Ponsot, Jean-François (2016). *La Monnaie entre dettes et souveraineté*, Odile Jacob, Paris.
- Baranzini, Roberto (2005). Les crises et Les institutions du Crédit dans les écrits de jeunesse de Léon Walras, *Revue d'économie politique*, 4 (115), p. 451-470.
- Baranzini, Roberto (2001). Le réalisme de Walras et son modèle monétaire, *Cahiers d'épistémologie*, n° 285, UQAM, Montréal, p. 45-67.
- Baumol, William (1952). The Transactions Demand for Cash, *Quarterly Journal of Economics*, 67(4), p. 545-556.
- Bauvert, Joanna (2003). La théorie pure de Léon Walras : économie réelle ou économie monétaire ?, *Working Paper du centre Walras-Pareto*, Lausanne.
- Benetti, Carlo (1990). Moneda y teoria del valor, Universidad Autonoma Metropolitana, Fondo de Cultura Economica.
- Bridel, Pascal (2002). Patinkin, Walras and the 'money-in-the-utility-function tradition', *The European Journal of the History of Economic Thought*, n° 9 (2), p 268-292.
- Cartelier, Jean (2019). La théorie monétaire entre Charybde et Scylla : *Fiat money* et émission monétaire *ex nihilo*, *Working paper Economix*, Paris.
- Cartelier, Jean (2018). *Money, Markets and Capital: the case for a monetary analysis*, Routledge, Taylor & Francis, coll. « Routledge international studies in money and banking », Londres et New York.
- Cartelier, Jean (2016). Monnaie et société : une théorie économique en perspective ?, *Revue de la régulation* [en ligne], 19, 1^{er} semestre, Spring, mis en ligne le 27 juin.
- Cirillo, Renato (1986). Leon Walras' theory of money, *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 45, n°2, p. 215-221.
- Clower, Robert (1967). A reconsideration of the microfondations of Monetary Theory, *Economic Journal*, vol. 6, n° 4, p. 1-9.
- Currie, Martin and Steedman Ian (1990). Walras, in : *Wrestling with Time; Problems in Economic Theory*, Ann Arbor, University of Michigan Press, chapitre 3, p. 35-71.
- De Caro, Gaspare (1985). Léon Walras dalla teoria monetaria alla teoria generale della produzione di merci, in Léon Walras. L'economia monetaria. Gaspare De Caro éd. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, p. 5-200.
- Deleplace, Ghislain (1999). *Histoire de la pensée économique*, Dunod.
- Faccarello, Gilbert and Heinz, Kurz (2016). *Handbook on the History of Economic Analysis*, vol 1, Cheltenham (UK); Northampton (Mass.): Edward Elgar.
- Gimenez, Sandrine (2000). *Monnaie, moyen d'échange et théorie des prix : l'approche par les transactions*, thèse de doctorat ès sciences économiques, université Paris X-Nanterre.

- Grandmont, Jean-Michel (1974). On the Short-Run Equilibrium in a Monetary Economy, dans Jean Drèze, *Allocation under certainty: Equilibrium and optimality*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hahn, Frank (1965). On Some Problems of Proving the Existence of an Equilibrium in a Monetary Economy, in Frank Hahn, Frank Brechling (éd.), *The Theory of Interest Rates*, Macmillan, Londres, p. 126-135.
- Hilton, Howen (1995). Léon Walras on Money and Banking, *History of Economics Review*, n°24, été, p. 72-78.
- Iwai, Katsuhito (1996). The Bootstrap Theory of Money: a Search Foundation of Monetary Economics, *Structural change and Economic Dynamic*, vol. 4, p. 461-477.
- Jacoud, Gilles (1994). Stabilité monétaire et régulation étatique dans l'analyse de Léon Walras, *Revue économique*, n°45-2, p. 257-288.
- Keynes, John Maynard (1930). *Treatise On Money* in *Collected Writings of John Maynard Keynes*, Londres, MacMillan-Cambridge University Press, 1971, t. V-VI.
- Kiyotaki, Nobuhiro and Wright, Randall (1993). A Search-Theoretic Approach to Monetary Economics, *The American Review*, (83), 1, p. 63-77.
- Knapp, Georg Friedrich (1905). *The State Theory of Money*, traduction anglaise, New York, M. Kelley Publishers, [1973].
- Lagos, Richard and Wright, Randall (2005). A Unified Framework for Monetary Theory and Policy Analysis, *Journal of Political Economy*, 113(3), p. 463-484.
- Leroy, Marie-Christine (1986). *La monnaie chez L. Walras, J.M. Keynes et F. Perroux*, Éditions de l'épargne, Paris.
- L'Huillier, Jacques et Guggenheim, Thomas (1971). Note sur la théorie monétaire de Léon Walras, *Revue d'économie politique*, vol. 81, n°3, p. 435-442.
- Morishima, Michio (1996). Addendum: Introduction et Article I, Walras' own theory of tatonnement, in: *Dynamic Economic Theory*, Cambridge, New York, Melbourne, Cambridge University Press, p. 196-206.
- Neguishi, Takashi (1989). Walras and the General Equilibrium Theory, chapitre 7 in: *History of Economic Theory, Advanced Textbooks in Economics*, vol. 26, Amsterdam, New York, Oxford, Tokyo, North-Holland, p. 241-77.
- Nivollet, Bernard (1982). La monnaie marchandise dans la théorie de l'équilibre général, *Cahiers d'économie politique*, vol. 8, n°1, p. 37-50.
- Ostroy, Joseph and Starr, Ross (1974). Money and decentralization of exchange, *Econometrica*, 42 (6), p. 1095-1114.
- Patinkin, Don (1972). *Money, interest and prices*, trad. « La monnaie, l'intérêt et les prix », Presses universitaires de France, [1965].
- Piluso, Nicolas (2018). *Théories économiques de la monnaie*, Ellipses, Paris.
- Piluso, Nicolas (2022). *3 siècles de pensée économique*, JDH, Paris.
- Pouchol, Marlyse (2006). Division du travail et société, Sophie Boutillier éd., *Travailler au XXI^e siècle. Nouveaux modes d'organisation du travail*, De Boeck Supérieur, p. 45-59.
- Rebeyrol, Antoine (1999). *La Pensée économique de Walras*, Dunod, Paris.

Rebeyrol Antoine (1998), The Development of Walras' Monetary Theory, dans Gilbert Faccarello (éd.) *Studies in the History of French Political Economy*, Routledge, Londres et New York, p. 319-368.

Samuelson, Paul (1958). An Exact Consumption Loan Model with or without the Social Contrivance of Money, *Journal of Political Economy*, vol. 66, p. 467-482.

Schumpeter, Joseph (1954). *History of Economic Analysis*, Oxford University Press, New York, trad. fr. *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Gallimard, vol. 3, 1986.

Sidrauski, Miguel (1967). Rational Choice and Patterns of Growth in a Monetary Economy, *American Economic Review*, 57(2), p. 534-544.

Van Daal, Jan (1994). De la nature de la monnaie dans les modèles d'équilibre de Léon Walras, *Économie et sociétés*, tome XXVIII, n° 10-11, p. 115-132.

Walker, Donald (2000). Controverses walrassiennes récentes dans la littérature en langue anglaise, in: *Études d'économie walrassienne*, Actes du 2^e colloque de l'association internationale Walras, p. 96-105.

Walras, Léon (1874). *Éléments d'économie politique pure [premier fascicule]*, Lausanne : L. Corbaz & cie.

Walras, Léon (1896). *Études d'économie sociale (Théorie de la répartition de la richesse sociale)*, Lausanne, Paris: Rouge/ Pichon.

Walras, Léon (1898). *Études d'économie politique appliquée*, Lausanne, Paris: Rouge/Pichon.

Walras, Léon (1900). *Éléments d'économie politique pure (Théorie de la richesse sociale)*, 4th ed. Lausanne/ Paris: Rouge/Pichon.

Walsh, Carl (2017). *Monetary Theory and Policy*, Cambridge MA: MIT Press.

Williamson, Stephen and Wright, Randall (1994). Towards a Theory of International Currency: A step further, *American Economic Review*, 40, p. 961-984.

Witteloostuijn, Arjen Van and Maks, John (1990). Walras on Temporary Equilibrium and Dynamics, *History of Political Economy*, vol. 22, n°2, été, p. 223-37.

NOTES

1. D'autres modèles, comme celui de Samuelson (1958), se sont heurtés au fait que la détention de monnaie en tant que réserve de valeur est concurrencée par la détention de titres financiers dont le rendement est plus élevé; il en résulte que la demande de monnaie ne peut être que nulle même lorsque l'horizon temporel est infini. Néanmoins, nous excluons de notre problématique tous les modèles qui réduisent la monnaie à une réserve de valeur; nous nous cantonnons au problème de la monnaie-instrument des transactions.

2. On peut ajouter que Cartelier (2019) soutient que la création monétaire n'est pas une opération *ex nihilo*, mais consiste en la monétisation d'un capital. La théorie monétaire walrassienne échappe aussi à cet écueil : « il faut savoir gré aux théoriciens *mainstream* d'éviter la proposition trop souvent avancée dans les manuels consacrés aux questions monétaires selon laquelle l'émission des moyens de paiement se fait *ex nihilo*. Dans leurs modèles, la monnaie est une richesse nette (elle a un prix positif à l'équilibre) car elle permet d'effectuer les transactions de façon décentralisée (les services d'approvisionnement de Walras) » (Cartelier, 2019, p. 7).

3. Piluso (2018) montre que de la « nouvelle synthèse néoclassique » au courant postkeynésien, en passant par la Théorie Monétaire Moderne, les économistes

contemporains reconnaissent que l'offre de monnaie est par nature endogène et que cela rend nécessaire l'abandon d'une macroéconomie avec « LM ». De la même façon, l'offre de monnaie est endogène dans la théorie institutionnaliste de la monnaie de Cartelier (2018).

RÉSUMÉS

Cet article a pour objet d'étudier la théorie walrassienne de la monnaie à la lumière des critiques que Cartelier a formulées d'une manière générale contre la théorie standard et qui justifient son approche directement monétaire de l'économie. Nous soutenons que Walras a réussi bien avant ses successeurs l'intégration de la monnaie à la théorie de la valeur en échappant à nombre d'écueils dans lesquels s'engouffrent plusieurs théories monétaires contemporaines. Ce travail mettra en avant un résultat paradoxal : bien que théoricien de la valeur, Walras présente une affinité avec la tradition monétaire, à rebours de la plupart de ses successeurs néoclassiques. Néanmoins, Walras n'est pas clair sur la question de la nature de l'offre de la monnaie. C'est ce qui fait la faiblesse de son modèle qui prête possiblement le flanc à la critique de Cartelier.

The aim of this article is to study Walrasian money theory in the light of Cartelier's general criticism of standard theory, which justifies his direct monetary approach to the economy. We argue that Walras succeeded well before his successors in integrating money into the theory of value, avoiding many of the pitfalls into which many contemporary monetary theories fall. This work will highlight a paradoxical result: despite being a value theorist, Walras has an affinity with the monetary tradition, unlike most of his neoclassical successors. Nevertheless, Walras is not clear on the question of the nature of the money supply. This is the weakness of his model, which may well be open to Cartelier's criticism.

INDEX

Mots-clés : division du travail, monnaie, prix, valeur

Keywords : division of labor, money, price, value

AUTEUR

NICOLAS PILUSO

Maître de conférences HDR à l'Université Toulouse III Paul Sabatier 115C, Toulouse, France,
nicolas.piluso@iut-tlse3.fr

L'évolution du soutien disponible aux employés proches aidants depuis la pandémie : regards de gestionnaires

Evolution of Available Support to Employed Carers since the Pandemic: Managers' Views

Sarah Nogues et Diane-Gabrielle Tremblay

01. Introduction

- ¹ Au Canada, environ une personne sur quatre, soit 7,8 millions de personnes, étaient considérées comme proches aidantes en 2018.¹ Au Québec, ce nombre s'élevait à 1,5 million en 2020.² Les personnes proches aidantes (PPA) prennent soin d'un proche malade, en situation de handicap ou vieillissant, de façon régulière et sans rémunération. L'aide apportée par les PPA à leurs proches inclut généralement la prise en charge de tâches domestiques (épicerie, lavage, repas), un accompagnement pour la mobilité quotidienne et du transport (sortir et se mettre au lit, marcher, transport par véhicule) et une aide pour les actes de soin personnel, comme se laver, aller aux toilettes, s'habiller et se nourrir (Schulz et Eden 2016)³, à quoi s'ajoute la prise en charge de diverses tâches administratives et la gestion de rendez-vous médicaux. De plus en plus de personnes sont appelées à devenir proches aidantes, particulièrement au Québec où le vieillissement de la population est le plus avancé au Canada (ISQ, 2021).
- ² En 2018, le Québec a compté 24% de femmes et 18% d'hommes proches aidants, dont la majorité (57%) était en activité professionnelle (ISQ, 2022). Cependant, la proche aide n'est pas sans conséquence sur l'emploi de ces travailleuses et travailleurs, qui sont particulièrement à risque d'interruptions de carrière et de sous-emploi (Bainbridge and Broady, 2017). Face à cette problématique sociétale de premier ordre, le gouvernement québécois adopte en octobre 2020 la *Loi visant à reconnaître et à soutenir*

les personnes proches aidantes. De cette loi découle en 2021 une *Politique nationale pour les personnes proches aidantes*, dont l'une des quatre orientations majeures établit la nécessité de développer des « environnements conciliants qui soutiennent et favorisent le maintien et l'amélioration des conditions de vie des personnes proches aidantes, notamment afin d'éviter leur précarisation financière ». En effet, en 2012 une PPA sur cinq rapportait être en détresse financière au Canada (Duncan *et al.*, 2019). Dans le cadre de cette récente politique, un plan d'action a été mis en place, avec notamment pour but en matière d'emploi d'« identifier et expérimenter des meilleures pratiques organisationnelles pour favoriser l'embauche et le maintien en emploi de PPA dans certains secteurs d'activité économiques » (Gouvernement du Québec, 2021). L'adoption de cette nouvelle loi et politique concorde avec l'éclatement de la pandémie de Covid-19 qui a bouleversé la société canadienne en mars 2020. Le travail domestique et les responsabilités familiales se sont intensifiés durant cette période et de nombreuses femmes ont quitté le marché du travail (Power, 2020; Woodbridge *et al.*, 2021). Les PPA en particulier ont fait face à un accroissement des difficultés liées aux soins et une détérioration de leur propre santé ainsi que celle de leur proche (Anderson *et al.*, 2022; Beach *et al.*, 2021). De même, de nombreuses PPA ont dû quitter le marché du travail à cause des soins durant cette période (Larson *et al.*, 2021). En même temps, certaines recherches indiquent que le contexte pandémique aurait rendu les employeurs plus compréhensifs vis-à-vis des problématiques familiales de leurs employés (Mathieu et Tremblay, 2022 a,b, 2020; Tremblay et Mathieu, 2021, 2020).

- 3 Cet article a pour objectif d'éclaircir la question du soutien aux PPA en milieu de travail, particulièrement suivant le contexte pandémique. Il est structuré de la façon suivante : premièrement, nous proposons une revue de la littérature synthétisant les recherches portant sur les difficultés vécues par les PPA vis-à-vis de l'emploi et les mesures de soutien organisationnel leur étant dédiées en temps normal, puis en temps de pandémie. Après avoir établi notre cadre théorique, en mobilisant la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) puis notre cadre méthodologique, les résultats de notre étude sont présentés, avant de faire l'objet d'une discussion en lien avec le plan d'action gouvernemental pour la proche aide au Québec (Gouvernement du Québec, 2021).

02. Synthèse de la littérature

- 4 En raison d'interruptions de travail dues à leurs responsabilités de soins, les PPA sont à risque de perdre leur emploi, affectant négativement leur santé psychologique (Bainbridge et Broady, 2017 ; Li et Lee, 2019). Des études montrent que les PPA sont globalement en moins bonne santé (Berglund *et al.*, 2015; Pinquart et Sörensen, 2011), sont plus isolées (Cannuscio *et al.*, 2004) et sont plus sujettes aux conflits emploi-famille (Pavalko et Henderson, 2006) que les personnes sans responsabilités de soin. Le conflit travail-famille ou emploi-famille renvoie au degré auquel la vie de famille/personnelle et la vie professionnelle des individus sont incompatibles (Grzywacz et Butler, 2008). Ces incompatibilités sont générées par des conflits de temps et/ou de tension entre les différents rôles assumés dans les sphères personnelle et professionnelle (Greenhaus et Beutell, 1985).
- 5 Les PPA tendent en effet à vivre un conflit entre leur emploi et les responsabilités de soins assumées dans la sphère personnelle, amenant des tensions sur les plans

physique, émotionnel et financier (Templeman *et al.*, 2019). Le maintien en emploi constituant bien souvent une condition essentielle à leur équilibre, autant sur le plan financier que sur les plans de l'accomplissement personnel et de la vie sociale, il est primordial pour ces personnes d'obtenir un soutien adéquat afin d'éviter une sortie involontaire ou prématurée du marché du travail.

- 6 Malgré leur incidence sur la vie personnelle et professionnelle des PPA, les responsabilités de soins sont généralement sous-estimées par rapport aux responsabilités parentales en entreprise, et font l'objet de moins de mesures de soutien (Gouvernement du Canada, 2015 ; Koerin *et al.*, 2008 ; Lero *et al.*, 2012 ; Tremblay *et al.*, 2013). En 2012, 57% des gestionnaires de grandes organisations canadiennes rapportaient que les responsabilités de soins envers un adulte ou une personne âgée constituaient une faible priorité ou n'étaient pas à l'ordre du jour de leur organisation (Lero *et al.*, 2012). Or, les responsabilités de soin donnent lieu à des contraintes temporelles uniques pour les PPA, différentes de celles que peuvent avoir d'autres employés sans ce type d'engagement (Hillbrecht *et al.*, 2017). En termes d'accès aux mesures de soutien, une enquête québécoise récente indique que 45% des employés parents et proches aidants avaient accès à un horaire flexible (Concivivi, 2021). Toutefois, cette enquête ne distinguait pas entre ces deux groupes, pourtant vivant des problématiques personnelles et familiales bien distinctes. Une étude de l'accès aux aménagements du temps de travail pour les PPA spécifiquement est donc de mise.
- 7 Au vu des bouleversements sociétaux du début de cette nouvelle décennie, il est permis de penser que la pandémie ait entraîné dans son sillon une plus grande prise de conscience de la réalité des PPA en entreprise. Les travaux de Tremblay et Mathieu (2020, 2021) indiquent en effet que les employeurs ont fait preuve d'un plus haut niveau d'empathie envers les employés, à tout le moins, pour ceux ayant des responsabilités parentales. Il est possible que les employeurs se soient également montrés plus compréhensifs vis-à-vis des employés proches aidants. C'est ce que nous souhaitons explorer. Par ailleurs, quelques données préliminaires semblent indiquer que, malgré un accroissement des difficultés liées aux soins durant cette période, le contexte pandémique aurait facilité la conciliation travail-famille pour certaines PPA en emploi. Par exemple, la plus grande disponibilité du travail à domicile et le ralentissement du rythme de travail leur auraient permis de « vaquer à d'autres occupations tout en travaillant » (Dagnogo, 2021, p. 73), de même qu'approfondir les liens avec les proches (Lightfoot *et al.*, 2021). Ceci nous invite encore davantage à nous pencher sur le soutien offert aux PPA durant la pandémie dans leur milieu de travail.

03. Problématique

- 8 La pandémie semble donc avoir eu une influence sur l'emploi des PPA : on constate à la fois chez elles de plus grandes difficultés à demeurer en emploi, mais en même temps, on note *a priori* une plus grande empathie des employeurs à l'égard des situations personnelles des employés. Cependant, ce dernier constat n'a jamais été vérifié concernant les PPA spécifiquement, qui vivent une réalité bien différente des employés avec responsabilités parentales. Dès lors, dans quelle mesure les PPA ont-elles été soutenues dans leur milieu de travail durant la pandémie ?

04. Cadre théorique

- 9 Une façon d'aborder la question du soutien organisationnel aux PPA est à travers le prisme de la théorie de la conservation des ressources ou COR (Hobfoll, 1989, 2001, 2011). Cette théorie est fondée sur la présupposition que, durant leur existence, les individus recherchent à acquérir et à maintenir des ressources, et que le stress survient en réaction à un environnement dans lequel il existe une menace réelle ou anticipée de perte de ressources. Les ressources incluent des objets, conditions, caractéristiques personnelles et énergies. Selon Hobfoll, la santé, le bien-être, la paix, la famille, l'autopréservation, et une estime de soi positive sont universellement valorisées par les individus, bien que certains éléments puissent varier selon la culture.
- 10 Sur le plan des interactions travail-famille/famille-travail, la théorie des rôles suggère que le fait d'endosser de multiples rôles tend à mener au conflit personnel (interrôle), en ce qu'il devient de plus en plus difficile d'assumer chaque rôle à cause d'exigences conflictuelles requérant du temps et de l'énergie (Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn *et al.*, 1964). La COR propose que le conflit inter-rôles mène au stress, car des ressources sont perdues dans le processus consistant à jongler entre les rôles du travail et de la famille. Ces pertes potentielles ou réelles mènent en retour à un état négatif (p.ex. insatisfaction, dépression, anxiété, tension physiologique). Dans ce type de situation, les individus peuvent se trouver face au besoin d'interrompre ou quitter leur travail pour remplacer ou protéger certaines ressources. Notamment, quitter un travail peut être vu comme une stratégie pour conserver des ressources risquant d'être perdues à cause du stress lié au rôle du travail. En restant à l'emploi, les ressources peuvent s'épuiser et mener au burnout (Hobfoll & Shirom, 1993). La COR souligne également l'existence d'un phénomène de spirale de pertes de ressources. En effet, la perte d'une ressource peut entraîner un processus en chaîne dans lequel les individus deviennent de plus en plus vulnérables aux séquelles du stress, débouchant sur une spirale rapide et douloureuse de perte de ressources (Hobfoll, 2001). En devenant PPA, les individus sont à risque élevé de perdre des ressources essentielles (temps, énergie, santé), et sont donc particulièrement susceptibles d'entrer dans une telle spirale et ce, d'autant plus dans le contexte pandémique. La COR met ainsi l'accent sur les épreuves traversées par les individus dans leur vie. Puisque le stress survient face à la perception d'une perte de ressources, entraînant potentiellement l'individu dans une spirale de pertes, il est important de comprendre les interventions qui permettent d'accroître la résilience des individus face au stress organisationnel et aux conflits travail-famille. Hobfoll (2011) souligne dans ce sens la nécessité de développer des écologies de ressources structurées qui soutiennent ces fins. En effet, selon le chercheur, de telles écologies ou « caravanes » de ressources sont à même de contrecarrer les effets négatifs du stress.
- 11 Ainsi, le présent article vise à répondre à cette question double : d'une part, dans quelle mesure les entreprises mettent-elles à disposition une écologie de ressources organisationnelles favorables aux PPA, et d'autre part, cette écologie a-t-elle changé suite à la pandémie de 2020 ? Notre question de recherche s'inscrit donc dans l'injonction ministérielle d'« identifier et expérimenter les meilleures pratiques organisationnelles pour favoriser l'embauche et le maintien en emploi de PPA dans certains secteurs d'activités économiques » (Gouvernement du Québec, 2021) dans le cadre de la *Politique nationale pour les personnes proches aidantes*.

05. Méthodologie

- 12 Cet article s'appuie sur un projet de recherche plus global ayant pour visée d'identifier la disponibilité, l'accessibilité et l'efficacité des initiatives de soutien aux employés proches aidants dans les organisations du Québec, notamment en temps de pandémie, du point de vue des gestionnaires. Dans le présent article, nous nous focalisons sur la disponibilité de ces mesures.
- 13 Nous avons invité les membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec à remplir un sondage en ligne entre novembre 2019 et mars 2020. Le sondage a été conçu pour identifier les politiques, pratiques et stratégies utilisées par les employeurs pour répondre aux besoins de flexibilité et de soutien de leurs employés, autrement dit, visent à faire le point sur l'offre de soutien organisationnel aux employés proches aidants. Ce sondage a été conçu et utilisé pour la première fois dans une recherche pan canadienne en 2012 (Lero *et al.*, 2013; Tremblay *et al.*, 2013), dont les résultats ont été rapportés plus haut. De la sorte, une comparaison avec les résultats antérieurs est possible. Le sondage a généré 122 réponses valides. Un deuxième sondage a été lancé durant la pandémie entre janvier et avril 2021, de sorte à obtenir un aperçu des tendances en matière d'accommodement des employés aidants en temps de pandémie. Certaines questions ont été adaptées, notamment : « la pandémie a-t-elle affecté l'offre de soutien aux employés proches aidants ? Si oui, comment ? ». Ce questionnaire a généré 46 réponses valides.
- 14 En outre, huit entrevues semi-directives ont été menées pour comprendre les subtilités inhérentes au processus d'accommodement des employés proches aidants, sachant que la relation d'aide est typiquement chaotique. Chaque participant a été invité à décrire le rôle de la PPA au sein de l'organisation, à décrire les responsabilités de soin de l'employé, à mentionner, le cas échéant, les interruptions du travail causées par la situation de proche aidance, et comment en tant que gestionnaire le participant a-t-il répondu à la situation, quelles étaient les répercussions potentielles sur l'équipe de travail, y a-t-il eu des conséquences imprévues ou inattendues suite à l'accommodement de l'employé, etc. Dans la mesure où la pandémie est survenue au cours du projet de recherche, nous avons ajouté à notre grille d'entrevue la question suivante : « la pandémie a-t-elle affecté la conciliation emploi-famille des employés proches aidants ? Si oui, comment ? ». D'autres questions ont été posées par l'intervieweuse pour inviter le participant à creuser davantage sur le sujet. Nous avons ainsi cherché à savoir si, du point de vue des gestionnaires participants, la pandémie a eu un effet sur les possibilités de concilier emploi et soins pour ces employés. Trois participantes se sont exprimées en détail à ce sujet.
- 15 Les gestionnaires ont été recrutés parmi les participants au sondage ayant mentionné leur intérêt à partager leur expérience vis-à-vis d'un ou plusieurs employé(es) aidant(es) au cours de leur carrière. Leur profil est précisé dans le tableau 1. Une des participantes (Pascale) gérait une entreprise dont la clientèle était constituée de PPA, en plus d'en compter dans son équipe de travail. À ce titre, cette participante constitue en quelque sorte une experte sur la gestion de la proche aidance, rendant possible une triangulation des données ajoutant à la crédibilité de nos résultats (Patton, 1999).

Tableau 1 : Profil des participants

Participant (pseudonyme)	Tranche d'âge	Poste	Secteur	Taille de l'organisation
Nathalie	41-50	Directrice responsable des conseillers	Assurances	Moyenne
Annick	50-61	Directrice responsable des conditions de travail et relations d'emploi	Service public	Grande
Gloria	50-61	Gestionnaire des ressources humaines généraliste	Assurances	Grande
Mélissa	41-50	Propriétaire et directrice	Entreprise de consultants	Très petite
Grégory	30-41	Superviseur d'équipe	Manufacture	Moyenne
Myriam	50-61	Directrice	Organisation communautaire	Très petite
Bruno	50-61	Gestionnaire / coordonnateur des ressources humaines	Manufacture	Moyenne
Pascale	50-61	Propriétaire et directrice	Entreprise privée en services à domiciles	Petite

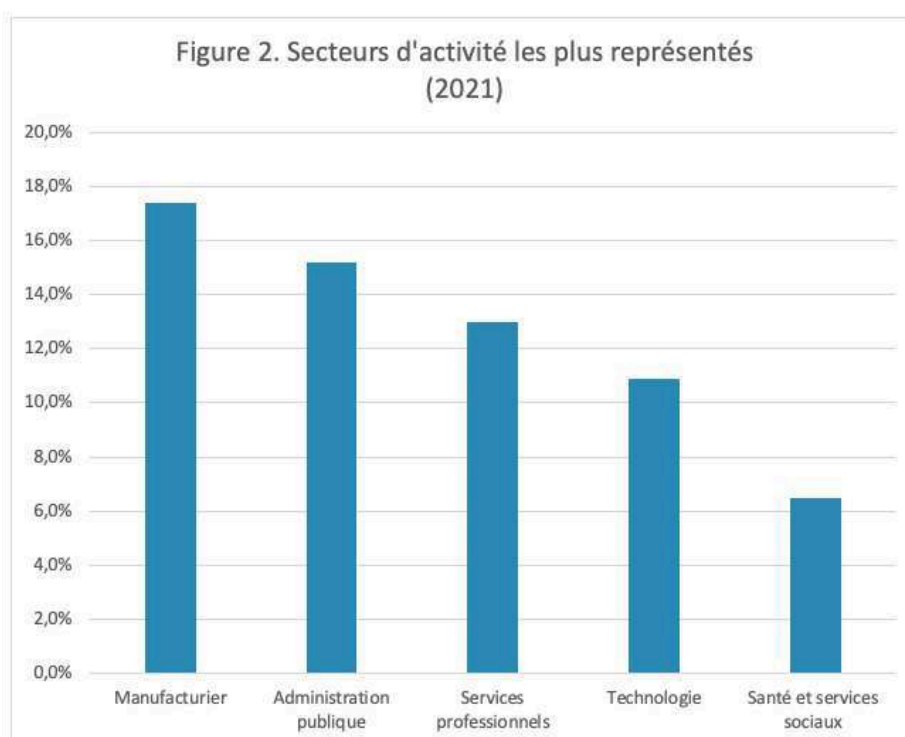
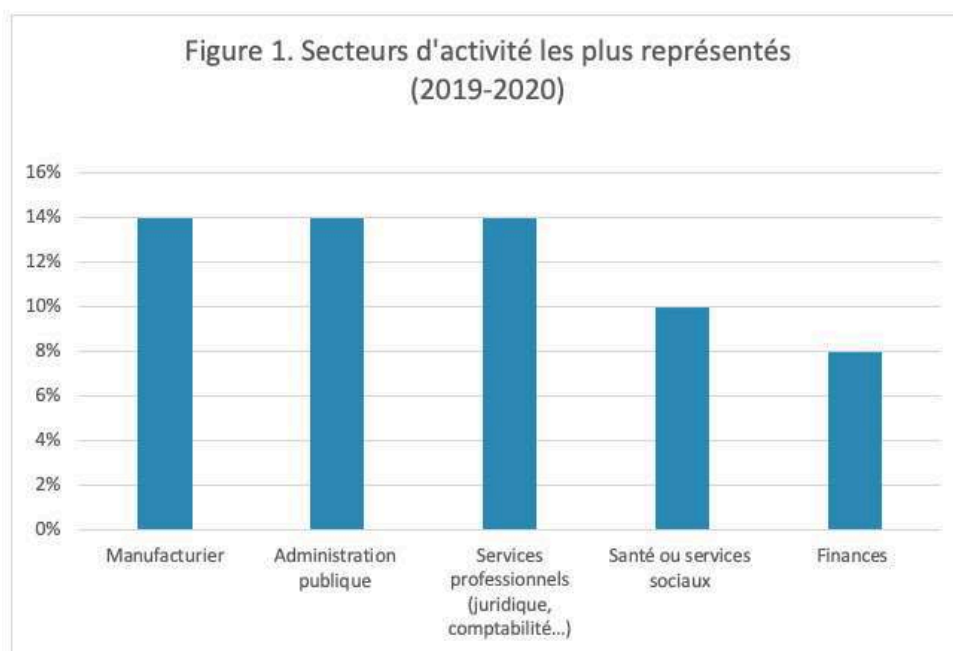
- 16 Les rencontres ont eu lieu entre février 2020 et août 2021, principalement par visioconférence ou par téléphone, à l'exception d'une rencontre en février 2020 sur le lieu de travail d'une participante. Un pseudonyme a été attribué aux participants pour garantir l'anonymat. Les entretiens ont été retranscrits par l'une des auteures et analysés à l'aide du logiciel NVivo, selon une analyse de contenu, c'est-à-dire un processus de catégorisation actif par lequel les chercheurs discernent et choisissent entre de multiples possibilités de catégories leur permettant de faire sens de leurs données (Grodal, Anteby et Holm, 2021). Nous avons commencé par un « codage ouvert » (*open coding*) avant de générer des catégories générales englobant d'autres sous-catégories (Strauss et Corbin, 1990). À travers ce processus, certaines catégories ont été fusionnées, séparées, et abandonnées (Grodal *et al.*, 2021). Par la suite, nous avons revu les données empiriques et théoriques présentes dans la littérature et les avons comparées avec nos données.
- 17 Nous rapportons d'abord les données quantitatives récoltées dans le cadre du questionnaire distribué à dans un premier temps avant la pandémie (n=122), puis durant la pandémie (n=46). Ensuite, nous présentons les faits saillants de notre analyse des données qualitatives récoltées dans le cadre des entrevues, mais aussi dans les réponses écrites aux questions ouvertes du sondage.

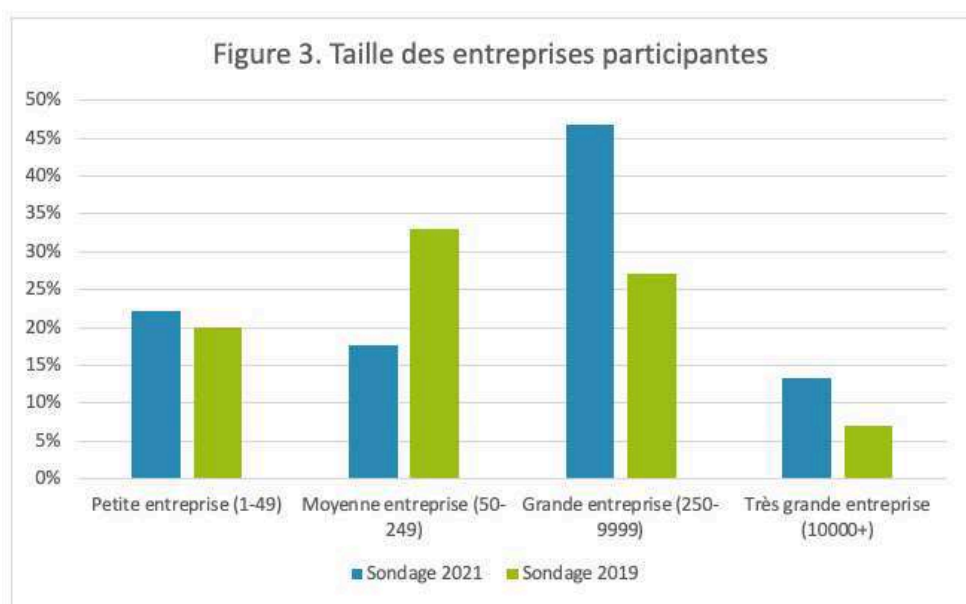
06. Résultats

6.1 Analyse descriptive des données quantitatives

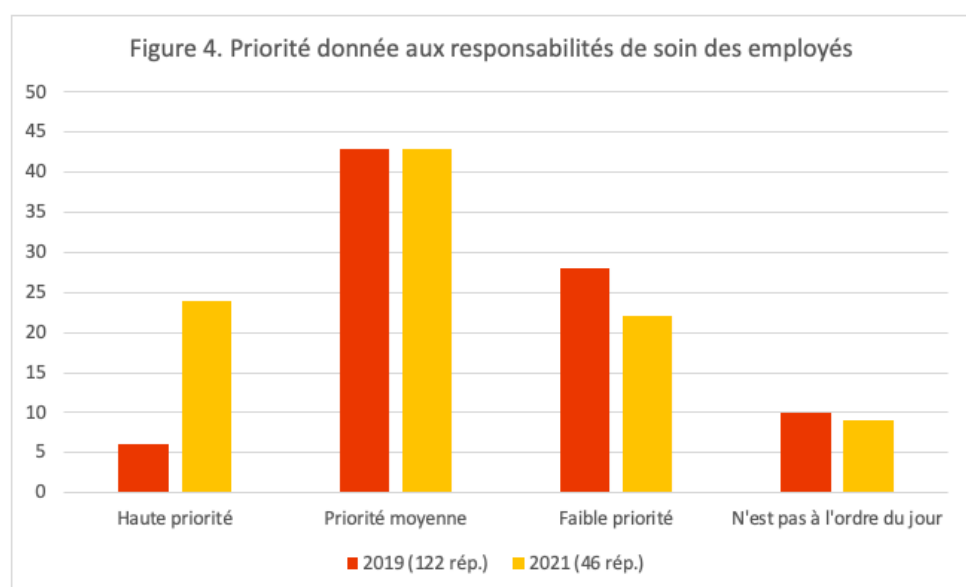
- 18 Les secteurs les plus représentés sont le secteur manufacturier (16%), l'administration publique (14,5%) et les services professionnels (14%), tel qu'indiqué dans les figures 1 et 2. En ce qui concerne la taille des entreprises, le sondage de 2021 comporte une plus grande proportion de grandes et très grandes entreprises (60%) par rapport au premier

sondage (34%), tandis que la proportion de petites entreprises est équivalente avec un pourcentage de 20% en 2019-2020 et 22% en 2021 (voir Figure 3).



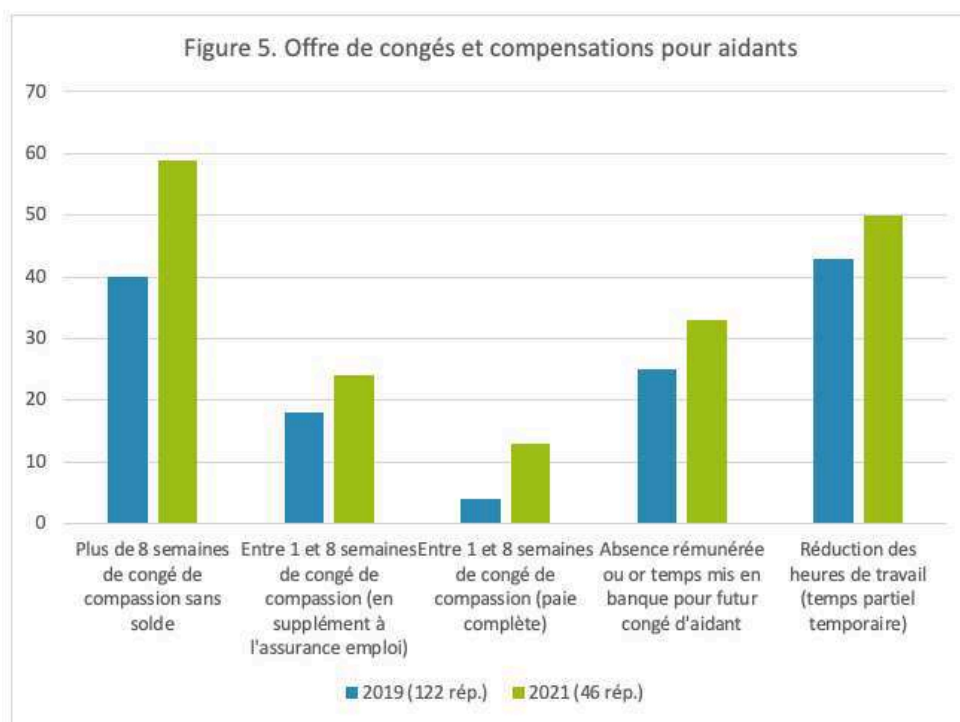


- 19 D'après les deux sondages, les gestionnaires québécois étaient nombreux à constater une situation de proche aidance pour au moins un de leurs employés au cours de l'année précédente, avec une légère hausse durant la pandémie (80%) par rapport au sondage mené en 2019-2020 (74%). Par ailleurs, la problématique de la proche aidance semble être une préoccupation croissante chez les employeurs : les données récoltées durant la pandémie montrent un accroissement de la priorité organisationnelle donnée aux responsabilités de soin, avec 24% des employeurs participants les considérant comme une haute priorité, contre 6% pour les données récoltées avant la pandémie. Bien qu'étant toujours jugées moins importantes que les responsabilités parentales, les responsabilités de soin sont légèrement moins susceptibles d'être une faible priorité ou de ne pas être à l'ordre du jour qu'auparavant (Figure 4).

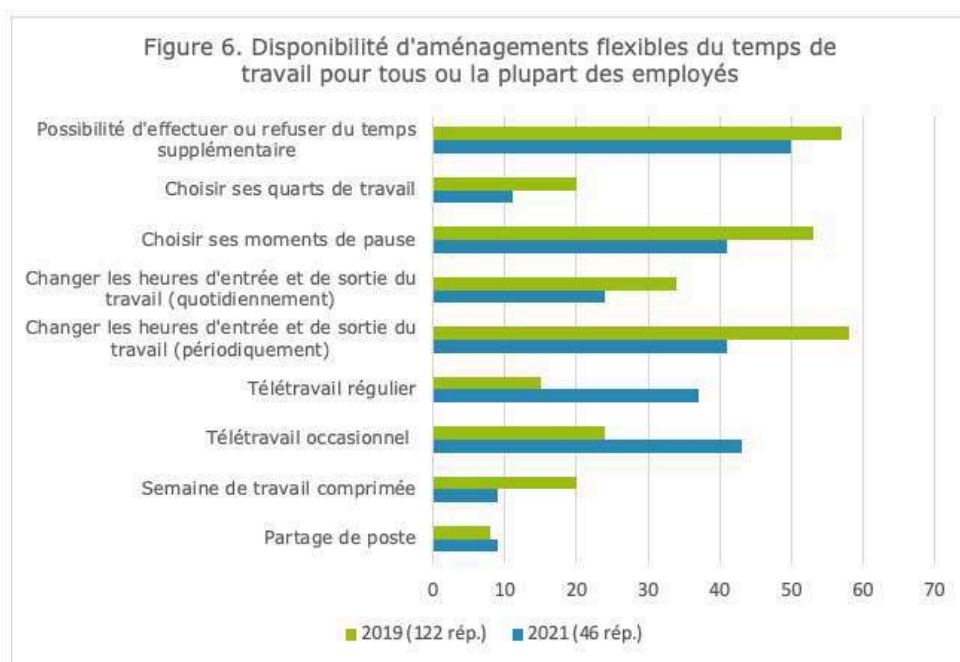


- 20 On note également une amélioration dans l'offre de congés pour proches aidants. L'offre de congé de compassion sans solde et à paie complète était plus élevée en 2021

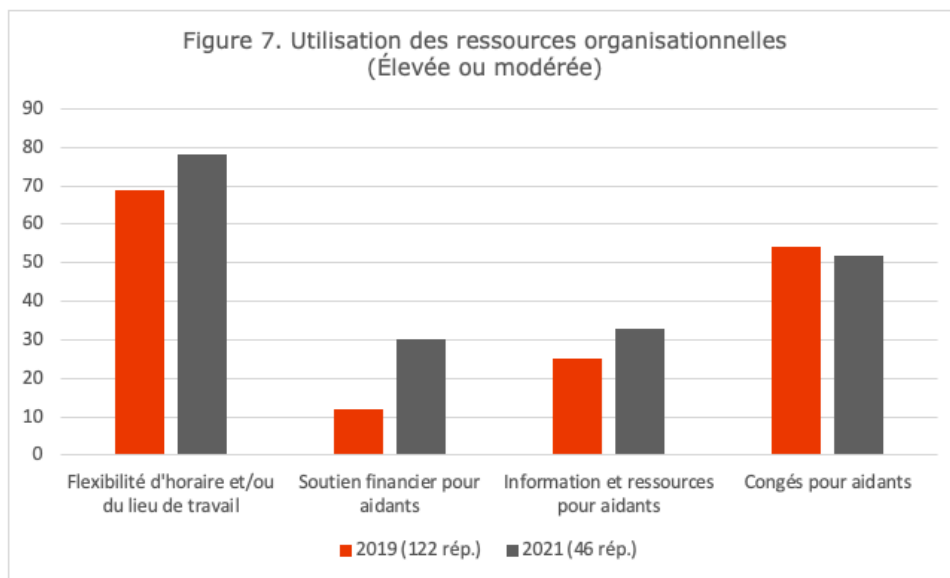
qu'en 2019, avec 59% contre 40%, et 13% contre 4% respectivement. Par ailleurs, il était également plus fréquent de pouvoir s'absenter ou de mettre du temps en banque pour un futur congé d'aidant (33% vs 25%) et de réduire temporairement ses heures de travail pour prendre soin (50% vs 43%, Figure 5).



- 21 Pour ce qui est de l'offre d'aménagements flexibles du temps et lieu de travail, nous observons une plus grande offre de télétravail occasionnel et régulier. En revanche, nous constatons une réduction des autres mesures de flexibilité horaire entre 2019 et 2021 (Figure 6).



- 22 En ce qui concerne les prévisions d'augmentation de l'offre de soutien aux employés aidants, 27 % des gestionnaires indiquaient en 2019 que leur entreprise prévoyait d'augmenter son offre, comparé à 35 % en 2021. Il semblerait donc y avoir une plus grande volonté d'améliorer l'offre d'aménagements pour les employés proches aidants. Les participants remarquaient par ailleurs une plus grande utilisation des ressources organisationnelles par les employés, sur le plan de la flexibilité, du soutien financier, d'informations et ressources pour proches aidants; tandis que l'utilisation de congés pour aidants était un peu moins élevée en 2021 qu'en 2019 (Figure 7).



- 23 Globalement les sondages rapportent une augmentation des demandes formulées par les aidants auprès de leur employeur, avec en 2021 48% des répondants gestionnaires indiquant une augmentation des demandes d'aménagements parmi les employés avec responsabilités de soin au cours de l'année passée, comparativement à une augmentation de 31% pour l'année 2019. Les gestionnaires perçoivent donc une augmentation des demandes en ressources organisationnelles pour concilier travail et famille, et la pandémie semble avoir accentué cette tendance, ce qui est exprimé dans les données qualitatives de notre recherche.

6.2 Analyse des données qualitatives

- 24 Pour les employeurs, la pandémie a entraîné une « grande augmentation des demandes » de ressources organisationnelles pour concilier emploi et soins, avec « beaucoup plus de demandes en regard de la contagion ». Cela a entraîné, selon certains participants au sondage, « plus d'absentéisme », des « absences plus fréquentes », et a « occasionné des congés supplémentaires », alors que nos résultats quantitatifs reflétaient plutôt une diminution de l'utilisation de congés d'aidants. Ceci suggère que les congés d'aidants sont peu utilisés, mais que les aidants préconisent l'utilisation d'autres congés personnels.
- 25 En effet, la pandémie a entraîné une complication des soins et de la situation de la personne aidée, ce qui accroît les besoins des employés en regard des responsabilités de soin et accroît le conflit soins-travail. D'après Pascale, gestionnaire rencontrée dans le cadre d'une entrevue (cf. tableau 1), le confinement obligatoire a eu pour conséquence

d'éloigner les aidants des personnes dont ils prenaient soin, laissant souvent ces dernières en isolement. Ceci a entraîné un accroissement de l'inquiétude chez les proches aidants en emploi, et donc du conflit de tension psychologique entre soins et travail :

Parce qu'avant la pandémie, ils marchaient, ils parlaient, puis depuis la pandémie ils les ont retrouvés : ils marchent plus, ils parlent plus là. (...) Fait que t'sais la pandémie pour moi ça a été un moment très difficile. Puis aussi pour les aidants, parce qu'ils ont pas été en lien avec la personne [dont ils] s'occupent (...) T'sais ils ont manqué de stimulation, fait que ça a empiré la perte d'autonomie, puis empiré l'inquiétude de nos clients. (Pascale)

- 26 En réponse à ces difficultés accrues, les données qualitatives du sondage de 2021 rapportent que « plus de flexibilité et soutien ont été offerts aux employés », que « les règles sont plus souples », et que « la compagnie a offert davantage de flexibilité d'horaire et de temps durant la pandémie ». Ces résultats sont surprenants en regard des données quantitatives qui reflètent au contraire une moindre offre de flexibilité horaire que pour l'année 2019. Cela pourrait suggérer que quelques employeurs ont pris conscience des difficultés accrues vécues par les aidants au cours de cette période et y ont répondu en accroissant leur flexibilité, mais que la majorité n'a pas été en mesure d'augmenter leur offre d'aménagements. En effet, certains gestionnaires suggèrent qu'en raison des difficultés économiques associées à la pandémie, il est peu envisageable de mettre en place de nouvelles mesures sociales dans l'organisation, comme l'indique un participant au sondage :

L'hécatombe actuelle (...) rend improbables l'ajout de nouvelles mesures sociales et ça, avant plusieurs années. Les RH sont conscients de cette situation et travaillent plutôt à maintenir les acquis - ce qui est déjà très coûteux en soi du point de vue du capital de crédibilité de la fonction RH. À moins que le ROI ne soit démontré de manière comptable, aucune nouvelle mesure sociale ne verra le jour à court ou moyen terme. (Participant(e), relations de travail, secteur industriel).

- 27 Cela dit, en concordance avec les résultats du sondage, les participants étaient nombreux à mentionner une généralisation du télétravail, indiquant que « le télétravail a pris de l'ampleur et ne sera plus une mesure temporaire », et que l'on va davantage « miser sur la mise en place de projets plutôt que le temps de travail », avec « moins de surveillance sur les heures travaillées, plutôt sur les tâches accomplies ». On semble donc observer un changement dans la manière de gérer les employés, moins basée sur le contrôle du temps de travail et le télétravail se diffuse par suite de la pandémie, alors que les gestionnaires y étaient plus réticents avant la crise (Tremblay, 2020). Un conseiller en développement organisationnel dans une organisation manufacturière indique également « une plus grande ouverture et compréhension pour les employés avec des parents malades, enfants à charge, décès à l'étranger de membres de la famille », ce qui vient appuyer le constat quantitatif d'une plus grande considération des responsabilités de proche aidant comme haute priorité organisationnelle. Dans l'extrait suivant, Mélissa, propriétaire d'une firme de consultation, indique que la pandémie a « forcé » certains employeurs auparavant réfractaires au télétravail à le mettre en place, ce qu'elle perçoit comme un changement positif pour les employés proches aidants :

Alors moi je pense que le fait (...) que plusieurs entreprises aient été forcées à ce que leurs employés soient en télétravail, ça va donner un grand coup de main à la flexibilité à l'emploi au niveau de la conciliation travail-famille. (...) Alors moi j'ai espoir qu'on tire des leçons fort intéressantes dans le post-Covid par rapport aux

moyens qu'on a mis en place pour faire en sorte que les entreprises perdurent, et puissent poursuivre leur activité que ce soit dans le télétravail ou autre, et que ça puisse aider ma collègue qui est proche aidante, et que ça puisse peut-être aider les autres aussi t'sais qui sont dans cette situation-là. (Mélissa)

- 28 Le contexte pandémique et les changements subséquents dans la manière d'effectuer le travail, notamment avec la généralisation soudaine du travail à domicile, ont pu constituer pour certains employeurs une occasion de prendre davantage connaissance des réalités familiales et personnelles des employés. Dans le cas suivant, une directrice d'organisme communautaire décrit une pratique de gestion mise en place dans le contexte particulier de la pandémie, afin de connaître les besoins spécifiques de chaque employée vis-à-vis de potentielles responsabilités de soins auprès d'un proche :

Puis à un moment donné quand c'était le temps de la Covid [je lui ai demandé] si elle avait des inquiétudes pour son conjoint. Moi je leur ai demandé, avant de mettre tout le monde en télétravail, je les ai rencontrées une par une pour évaluer les besoins, s'il y avait des inquiétudes, s'il y avait des gens dans leur famille qui étaient en situation d'avoir des nécessités particulières. (Myriam)

- 29 Outre le soutien fourni par l'employeur, nos résultats indiquent que la pandémie a favorisé dans certains cas un mouvement de rapprochement entre collègues pour affronter les défis occasionnés par ce contexte difficile, pour des employées aux prises avec diverses problématiques familiales incluant la proche aidance. Dans l'extrait suivant, Myriam rapporte une solidarité et une entraide accrues parmi ses employées durant la pandémie :

Puis pendant la pandémie y'a eu vraiment un réseau d'entraide qui s'est formé, plusieurs se sont appelées pour du soutien. Fait qu'on me dit qu'ils sont unis encore plus. Donc, des fois aussi, elles trouvent du soutien entre les pairs (...) Prendre le temps d'appeler une collègue, pour parler soit de leurs clientes, comment elles réussissent à sortir de... parce que pour plusieurs le confinement a été difficile à vivre. D'autres l'ont vécu mieux que d'autres, mais certaines ont trouvé ça pénible puis elles se sont tournées vers des collègues pour discuter. (Myriam)

- 30 Cette solidarité semble, sinon permise, à tout le moins renforcée par les fréquentes réunions d'équipe que Myriam organise. Dans l'extrait suivant, Myriam suggère que le soutien social entre collègues favorisé par les rencontres d'équipe crée un climat de travail favorable qui pourrait contribuer au moindre absentéisme remarqué par cette participante, malgré le contexte pandémique :

Puis la semaine dernière on a eu une réunion d'équipe, puis on a fait un tour de table sur... À chaque fois qu'on a une réunion : « Bon bien comment vous allez ce matin ? Avec quelle énergie ? » Puis y'en a une qui a mentionné : « Moi ce que j'espère, c'est qu'on va rester autant unies que pendant cette crise sanitaire-là qui nous a encore plus unies. » Je trouvais ça vraiment très beau d'entendre ça là. Y'a vraiment un esprit d'équipe qui s'est développé qui est très fort. Ça, ça avait aidé au climat de travail, c'est peut-être pour ça qu'il y a moins d'absentéisme, on sait pas ! (rires) (Myriam)

- 31 Dans d'autres cas de figure, la pandémie a au contraire entravé les occasions de rencontres entre collègues de travail, ayant entraîné des pertes sur le plan des moyens et ressources organisationnelles. À cause des craintes de contagion, Pascale n'organise plus de réunions d'équipe ou de déjeuners entre collègues, alors qu'ils constituaient auparavant d'importants moments de socialisation :

Comme là, c'est sûr qu'avant la Covid on faisait des réunions d'équipe là. Puis depuis deux ans, t'sais c'est plus difficile là. T'sais comme moi mon équipe a diminué beaucoup là, avant la Covid... les gens ont beaucoup peur de la Covid. Avant

la Covid on était à peu près quarante-cinq, puis là j'ai une équipe de trente, t'sais. Là on est en train de rebâtir, puis on était trois à l'administration, là on est deux à l'administration. Parce que là mon équipe elle est réduite. Fait que les dames t'sais, on les réunissait, on faisait des déjeuners, ils jasaient beaucoup entre eux, puis ... (...) ça, ça manque beaucoup. (Pascale)

- 32 Par ailleurs, bien que certaines organisations montrent une plus grande générosité dans le soutien aux responsabilités de soin de leurs employés, tel qu'évoqué plus haut, il reste que les aidants tendent à vivre des situations exigeantes et complexes parfois irréconciliables avec un emploi, dans la mesure où ils ne trouvent pas nécessairement le soutien et les ressources nécessaires dans les sphères informelles (cf. aide de la famille ou d'amis) ou formelles (cf. services publics ou privés) pour leur permettre de maintenir ces rôles simultanément. Dans l'extrait suivant, Mélissa souligne que bien que la pandémie ait amené un vent de conscientisation sociale poussant certains employeurs à une plus grande flexibilité pour les employés, la conjoncture n'en reste pas moins difficile pour les PPA dépendamment de leur contexte personnel et d'un ensemble de facteurs, notamment sur le plan financier, avec le risque de perte d'emploi :

De votre point de vue, la crise du Covid est plutôt favorable à la conciliation travail-famille des proches aidants ? – Bien ça dépend (...) Ont-ils des enfants, ont-ils un réseau, ont-ils perdu leur emploi ? Y'a la question financière là-dedans qui n'est pas à sous-estimer. (Mélissa)

- 33 Ainsi, les impacts de la pandémie sur la conciliation emploi-soins ne sont pas uniformes dépendamment du contexte d'emploi et des facteurs sociodémographiques propres à chaque individu.

07. Discussion

- 34 Nos résultats démontrent globalement une plus grande ouverture des employeurs à accommoder les employés proches aidants suite à la pandémie de 2020, signe précurseur d'une écologie de ressources (Hobfoll, 2011) favorables aux PPA en entreprise et, dans ce sens, se rapprochant des objectifs visés par le plan d'action gouvernemental pour la proche aide (Gouvernement du Québec, 2021). Cependant, malgré une plus grande prise de conscience de ces problématiques, une augmentation de l'offre de télétravail et quelques cas isolés d'initiatives à portée sociale au sein de petites entreprises participantes, nos résultats indiquent en tendance une diminution de l'accès aux aménagements flexibles du temps de travail entre 2019 et 2021.

08. Meilleure prise en compte des responsabilités de soin

- 35 La pandémie semble avoir favorisé une meilleure prise en compte des responsabilités de soin dans les milieux de travail, à travers par exemple la mise en place de suivis plus rapprochés de la situation familiale des employés au regard des problématiques familiales particulières vécues, notamment suite à l'implantation du travail à domicile. Dans ce sens, on tend davantage vers des « environnements conciliants qui soutiennent et favorisent le maintien et l'amélioration des conditions de vie des personnes proches aidantes », tel qu'énoncé dans le plan d'action gouvernemental (Gouvernement du

Québec, 2021). Près d'un quart (24%) des participants au sondage en 2021 considéraient les responsabilités de soin comme une haute priorité organisationnelle, contre 6% en 2019-2020, et 3% dans un sondage antérieur en 2012 utilisant le même questionnaire (Tremblay, Larivière et Lero, 2013). De 2019 à 2021, on note que les employeurs étaient plus enclins à prévoir augmenter leur offre d'aménagements pour les employés proches aidants, ce qui indique une plus grande écologie de ressources pour les employés aidants dans le futur (Hobfoll, 2011). Malgré tout, nos résultats quantitatifs démontrent que les responsabilités de soin demeurent une moindre priorité organisationnelle en comparaison aux responsabilités parentales (Gouvernement du Canada, 2015 ; Koerin *et al.*, 2008 ; Lero *et al.*, 2012 ; Tremblay *et al.*, 2013), alors même que les proches aidants sont généralement sujets à de plus fortes tensions travail-famille que les parents (Pavlako et Henderson, 2006). Dans ce sens, nous sommes encore loin des objectifs visés par la politique de reconnaissance pour les PPA.

09. Télétravail en hausse, flexibilité horaire en déclin

- 36 Nous avons observé une augmentation de l'offre de télétravail, qui facilite la conciliation entre emploi et soins en offrant aux PPA une ressource en temps (cf. économie du temps de transport) afin d'être plus disponible auprès des personnes aidées. De même, nous avons constaté une légère propension des employeurs à accorder davantage de congés et compensations financières aux employés aidants en supplément de l'assurance-emploi (ressource financière). Cependant, nos résultats montrent pour 2021 une moindre disponibilité de mesures telles que la possibilité de refuser du temps supplémentaire, de choisir ses quarts de travail, ses moments de pause, de changer ses heures d'entrée et de sortie du travail et d'obtenir une semaine comprimée. Cette moindre disponibilité de flexibilité horaire peut être attribuée au fait que les entreprises ont manqué d'effectifs durant la pandémie et ainsi n'ont pas pu laisser aux employés restants autant de choix au niveau de leur emploi du temps, de sorte à couvrir l'ensemble des besoins organisationnels. Une autre possibilité serait que l'horaire flexible est de plus en plus considéré comme une pratique usuelle et donc moins répertorié comme mesure de conciliation travail-famille (Lorenz *et al.*, 2021).
- 37 Le plus faible recours aux congés d'aidants observé dans nos résultats quantitatifs en 2021 pourrait être la conséquence des plus grandes possibilités de télétravail. En effet, cette dernière mesure permet de garder les proches aidants en emploi et évite les interruptions de travail en leur permettant de rester chez la personne aidée tout en continuant d'assurer le travail. De ce point de vue, le télétravail serait une ressource plus valorisée par les PPA que les congés d'aidants (Hobfoll, 1989), de sorte à éviter les interruptions de travail (Gaugler *et al.*, 2018). Cependant, une autre explication pourrait être que les congés d'aidants sont mal adaptés aux besoins de ces travailleurs, ou alors, difficilement accessibles, et ne seraient pas considérés comme des ressources permettant d'accéder à une meilleure conciliation travail-famille. Il serait important dans de futures recherches d'investiguer précisément la perception et l'utilisation des congés d'aidants par les PPA.
- 38 Enfin, certains participants mentionnaient que la pandémie avait freiné voire arrêté le développement de mesures sociales dans certaines organisations, à cause de réductions d'effectifs et d'« hécatombes » de départs d'employés associés à la pandémie, peut-être dans des secteurs où le télétravail est plus difficile à instaurer (p.ex. secteur

manufacturier). La pandémie a donc entraîné un risque accru de perte d'emploi pour les PPA qui sont déjà à haut risque d'interruption de travail par rapport aux employés sans ce type de responsabilités (Bainbridge et Broady, 2017 ; Li et Lee, 2019). Ainsi, une réflexion doit être entreprise à savoir comment une écologie de ressources (Hobfoll, 2011) pour les PPA peut être développée dans divers secteurs d'activité, dans la mesure où tous les milieux de travail sont touchés par le plan d'action pour la proche aidance au Québec.

10. Tension accrue chez les employés aidants

- 39 Les gestionnaires observent que la pandémie a aggravé l'inquiétude des PPA. Or, celles-ci sont souvent seules à assumer le rôle d'aidant principal auprès d'un parent ou d'un conjoint, ce qui diffère du cadre d'un couple où les tâches domestiques et parentales peuvent être réparties. Les PPA de leur côté sont moins susceptibles de pouvoir partager les tâches de soin avec une autre personne, les aidants dits secondaires n'étant pas toujours disponibles (Nogues et Tremblay, 2021). Nos résultats soulignent ainsi encore davantage le fait qu'être proche aidant représente une situation bien particulière et différente des employés avec d'autres problématiques familiales (Hillbrecht *et al.*, 2017), et qu'elles sont particulièrement à risque de se trouver une situation de spirale de pertes de ressources aux conséquences douloureuses (Hobfoll, 2001), notamment débouchant sur un isolement social (Cannuscio *et al.*, 2004) et une précarisation financière (Duncan *et al.*, 2019; Templeman *et al.*, 2019). Comme le mentionnait une participante, la possibilité de trouver de l'aide pour assumer les tâches de soin dépend en grande partie de leur contexte personnel et leur réseau social, indiquant que les ressources du travail seules ne sauraient suffire à permettre une meilleure conciliation travail-famille. Un relai doit également exister au niveau de la communauté et des services de santé (Nogues et Tremblay, 2017).
- 40 Dans le milieu de travail, un renforcement du soutien entre collègues a pu être observé par certains gestionnaires durant la pandémie, et donc un gain en ressources en soutien social, particulièrement dans les petites entreprises. Par contre, d'autres ont mentionné des pertes en soutien social, la pandémie et les risques de contagion ayant freiné l'organisation de moments de socialisation au travail. Ainsi, si le confinement a pu atténuer le sentiment négatif de manquer des événements sociaux en raison des responsabilités de soins (Dagnogo, 2021), notre recherche indique qu'il a supprimé des occasions de soutien social pour les employés proches aidants, accroissant les risques d'isolement et de dépression (Cannuscio *et al.*, 2004). Ceci souligne à quel point l'expérience des PPA peut varier d'un milieu de travail à l'autre : dans certains cas la pandémie aura renforcé les rapports de soutien entre collègues même à distance (via téléphone et visioconférence), dans d'autres, elle aura entraîné une perte de moments d'échanges entre collègues. Ce constat montre l'importance de créer des environnements de travail propices à la solidarité entre collègues.
- 41 Par ailleurs, bien que certains participants percevaient une vague de « conscientisation sociale » vis-à-vis des problématiques de proche aidance, la pandémie a cependant entraîné la sortie du marché du travail pour de nombreuses PPA, qui ont dû quitter leur emploi pour prendre soin de leur proche, notamment faute de trouver les services nécessaires étant donné la réduction des services publics (Larson *et al.*, 2021). Ainsi, il ne semble pas exister à l'heure actuelle de mesures suffisantes pour empêcher les PPA

de tomber dans une spirale de pertes de ressources (Hobfoll, 2001). Nos données suggèrent une utilisation accrue des ressources financières par les aidants, ce qui peut être indicateur d'une plus grande détresse. Ainsi, à la lumière de la recherche existante, nos résultats suggèrent globalement un accroissement des tensions émotionnelles, financières et physiques vécues par les employés proches aidants (Templeman *et al.*, 2019) dans le contexte pandémique, plutôt qu'une réduction du conflit travail-famille, malgré une plus grande conscientisation sociale et plus de télétravail. Il paraît crucial dans le contexte post-pandémique d'encourager des occasions d'échange entre collègues et de s'intéresser aux problématiques familiales de chacun en rencontres individuelles, s'ils souhaitent les partager, tel que l'ont fait certains gestionnaires interviewés dans notre recherche.

11.Limites

- 42 À notre connaissance, très peu de recherches se sont penchées sur les effets de la pandémie sur la conciliation travail-famille des PPA en particulier, et dans ce sens le présent article constitue donc un apport important. En revanche, une limite majeure de notre recherche est le faible nombre de répondants au sondage en ligne durant la pandémie, limitant l'interprétation des résultats. Par ailleurs, bien que trois des secteurs d'activité les plus représentés soient les mêmes d'un sondage à l'autre, les autres secteurs ne sont pas représentés dans la même proportion (cf. graphiques 1 et 2), ce qui appelle à de futures recherches comparant précisément les secteurs d'activités en termes d'offre d'aménagements, de même pour la taille des entreprises (cf. graphique 3). Dans notre recherche qualitative, seul un certain nombre de secteurs (assurances, service public, manufacturier...) est représenté et ne reflète ainsi pas la réalité dans d'autres secteurs importants (p.ex. technologie, transports, commerce de détail...). Ainsi, de nombreuses zones d'ombre demeurent quant à l'accommodement des PPA dans différents secteurs et il serait important que de futures recherches évaluent l'offre d'aménagements de manière quantitative, mais aussi qualitative dans des secteurs différents où l'organisation et les exigences du travail sont différentes sur le plan des horaires et des présences notamment.

12. Conclusion

- 43 Plus que jamais, la pandémie a mis en lumière le rôle crucial joué par les proches pour la prise en charge des personnes en nécessité de soins et de soutien pour les activités de la vie quotidienne dans notre société, et ce, dans un contexte de saturation des services sociaux et services de santé. Nos données exploratoires indiquent que la conciliation emploi-famille des PPA s'est trouvée facilitée sur certains plans suite à la pandémie, avec une plus grande accessibilité au télétravail, une meilleure reconnaissance et donc compréhension des responsabilités de soin par les employeurs, et dans certains cas, une solidarité accrue entre collègues. Cependant, ces améliorations demeurent mineures, et les responsabilités de soins demeurent largement moins reconnues que les responsabilités parentales en entreprise. De plus, nous avons constaté une réduction de l'accès à d'autres formes d'aménagements flexibles du temps de travail, constituant une perte pour la conciliation travail-famille des PPA. Nous invitons donc les chercheurs à suivre l'évolution des écologies de ressources favorables aux PPA dans les entreprises,

et de continuer à identifier les pratiques organisationnelles permettant le maintien en emploi des PPA.

BIBLIOGRAPHIE

Bainbridge, Hughes et Timothy Broady (2017). Caregiving responsibilities for a child, spouse or parent: The impact of care recipient independence on employee well-being, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 101, pp. 57-66.

Beach, Scott, Richard Schulz, Heidi Donovan et Ann-Marie Rosland (2021). Family caregiving during the COVID-19 pandemic. *The Gerontologist*, vol. 61, n°5, pp. 650-660.

Bedel, Céline, Abdia Touahria-Gaillard, Mélanie Tocqueville et Isabelle Puech (2016). Étude sur les assistants de vie formées au module de formation « Aidant familial auprès d'un parent âgé ». Paris: les Éditions Iperia.

Berglund, Erik, Per Lytsy et Ragnar Westerling (2015). Health and wellbeing in informal carers and non-carers: a comparative cross-sectional study of the Swedish general population, *Health and Quality of Life Outcomes*, vol. 13, n° 109, pp.1-11.

Budnick, Andrea *et al.* (2021). Informal caregivers during the COVID-19 pandemic perceive additional burden: findings from an ad-hoc survey in Germany, *BMC Health Services Research*, vol. 21, n° 1, pp.353

Cannuscio *et al.* (2004). Employment status, social ties, and caregivers' mental health, *Social Science & Medicine*, vol. 58, n°. 7, pp.1247-1256.

Cohen, Steven, Caitlin Nash et Mary Greaney (2021). Informal caregiving during the COVID-19 pandemic in the US: Background, challenges, and opportunities, *American Journal of Health Promotion*, vol. 35, n°7, pp.1033-1036.

Dagnogo, S. (2021). « Les réalités des proches aidant(e)s et l'impact de la pandémie sur leur expérience ». Mémoire soumis à l'École de service social dans le cadre des exigences du programme de maîtrise en service social, Université d'Ottawa.

Concivili (2021). Sondage auprès des travailleurs du Québec, rapport n°15939-006. Montréal : Concivili.

Gaugler, J., Petska, D., Davila, H., *et al.*, 2018. The complexities of family caregiving at work: a mixed-methods study. *International Journal of Aging*, Vol.87, n°4, pp. 347-376. <https://doi.org/10.1177/0091415017752936>.

Gouvernement du Canada (2015). « When work and caregiving collide: How employers can support their employees who are caregivers », Report from the employer panel for caregivers, disponible en ligne: <http://www.nationalseniorsstrategy.ca/wp-content/uploads/2015/03/When-Work-and-Caregiving-Collide.pdf> (consulté le 18 janvier 2022)

Gouvernement du Québec (2021). Reconnaître pour mieux soutenir : Plan d'action gouvernemental pour les personnes proches aidantes 2021-2026. Disponible en ligne : <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2021/21-835-11W.pdf>

- Greenhaus, Jeffrey et Nicholas Beutell (1985). Sources of conflict between work and family roles, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°1, pp.76-88.
- Grodal, Stine, Michel Anteby et Audrey L. Holm (2021). Achieving rigor in qualitative analysis: the role of active categorization in theory building. *Academy of Management Review*, Vol. 46, no 3, pp. 591-612.
- Grzywacz, Joseph et Adam Butler (2008). Work–Family Conflict, dans Julian Barling et Cary Cooper (sous la direction de), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Vol.1*, Londres: SAGE Publications, pp.451-468.
- Hillbrecht, Margo, Donna Lero, Emily Schryer, Steven Mock et Bryan Smale (2017). Understanding the association between time spent caregiving and well-being among employed adults: testing a model of work–life fit and sense of community, *Community, Work and Family*, vol. 20, n°2, pp.162-180.
- Hobfoll, Stevan E. (2011) Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, pp. 116–122.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n°3, pp. 337–370
- Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, vol. 44, n°3, pp. 513–524.
- Hobfoll, Stevan E., et Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: conservation of resources. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 41-60). New York: M. Dekker.
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ, 2022). Les personnes proches aidantes au Québec en 2018, disponible en ligne : <https://statistique.quebec.ca/fr/document/proche-aidance-quebec-2018/publication/personnes-proches-aidantes-quebec-2018> (consulté le 23 mai 2023).
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ, 2021). Le bilan démographique du Québec, édition 2021, disponible en ligne: <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-du-quebec-edition-2021.pdf> (consulté le 18 janvier 2021)
- Irani, Elliane, Atsadaporn Niyomyart et Ronald Hickman (2021). Family caregivers’ experiences and changes in caregiving tasks during the COVID-19 Pandemic. *Clinical Nursing Research*, vol. 30, n°7, pp. 1088–1097.
- Kent, Erin, Katherine Ornstein et Nicholas Dionne-Odom (2020). The family caregiving crisis meets an actual pandemic. *Journal of Pain and Symptom Management*, vol. 60, n°1, pp. e66-e69.
- Koerin, Beverly, Marcia Harrigan et Mary Secret (2008). Eldercare and Employed Carers: A Public/Private Responsibility? *Journal of Gerontology Societal Work*, vol. 51, n°1-2, pp.143-161.
- Larson, Michaela, Jennifer Chavez et Victoria Behar-Zusman (2021). Family functioning in an international sample of households reporting adult caregiving during the COVID-19 Pandemic, *American Psychological Association*, vol. 39, n°4, pp. 609–617.
- Lightfoot, Elizabeth *et al.* (2020). Concerns of Family Caregivers during COVID-19: The Concerns of Caregivers and the Surprising Silver Linings. *Journal of Gerontological Social Work*, vol. 64, n°6, pp. 656-675
- Lero, Donna, Nora Spinks, Janet Fast, Margo Hillbrecht et Diane-Gabrielle Tremblay, (2012). The availability, accessibility and effectiveness of workplace supports for Canadian carers Final

Report, University of Alberta, available at: https://spip.telug.ca/aruc/IMG/pdf/13-08A_FINAL_REPORT_CARE.pdf (consulté le 18 Janvier 2022)

Lun, Li et Yeonjung Lee, Y. (2019). Employment adjustment and mental health of employed family carers in Canada, *Aging and Mental Health*, pp.2073-2081.

Lorenz, Frances, Lisa Whittaker, Julia Tazzeo et Allison Williams (2021). "Availability of caregiver-friendly workplace policies: an international scoping review follow-up study", *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 14, n°4, pp.459-476.

Mathieu, S. et D.-G. Tremblay (2022a). Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'œuvre dans les organisations en temps de pandémie: le cas du Québec *Relations industrielles*. Vol. 77, no 2. Été 2022. <https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/uploads/1.%20Parentalit%C3%A9%2C%20Conciliation%20emploi-famille%20et%20composition%20genr%C3%A9e.pdf>

Mathieu, S. et Tremblay, D.-G (2022b). La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie : constats et recommandations pour le Québec. *Enfances, Familles et Générations*. No 40. Familles au temps de la Covid. <https://journals.openedition.org/efg/13935>

Mathieu, Sophie et Diane-Gabrielle Tremblay (2021). L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec. *Revue Interventions économiques-Papers in Political Economy*, n°66, pp.1-20. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14792>

Nogues, Sarah et Diane-Gabrielle Tremblay (2021). Les configurations d'aide répondent-elles aux besoins de soutien des aidants principaux ? *Gérontologie et société*, 2021, vol. 43, n°164, pp. 175-190.

Nogues, Sarah et Diane-Gabrielle Tremblay (2016). Concilier emploi et soins au Canada : quel soutien des acteurs communautaires ? *ANSERJ- Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, vol.7, n°2, pp. 19-39.

Pavalko, Eliza, et Kathryn Henderson (2006). Combining care work and paid work: Do workplace policies make a difference? *Research on Aging*, vol. 28, n°3, pp. 359-374.

Philipps *et al.* (2020). The invisible workforce during the COVID-19 pandemic: Family carers at the frontline. *HRB Open Research*, vol.3, n°24, pp. 1-11.

Sinha, Maire (2013). Portrait of family carers (2012). Produit n° 89-652-X, au catalogue, Statistique Canada, vol. 1, pp.1-24.

Patton, M.Q. (1999), Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis, *Health Services Research*, Vol. 34 n°5-2, pp. 1189-1208.

Pinquart, Martin et Silvia Sörensen (2011). Spouses, adult children, and children-in-law as carers of older adults: A meta-analytic comparison. *Psychology and Aging*, vol. 26, n°1, 1-14.

Power, Kate (2020). The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families. *Sustainability: Science Practice and Policy*, vol.16, n°1, pp. 67- 73.

Qian, Yue et Sylvia Fuller (2020). COVID-19 and the gender employment gap among parents of young children, *Canadian Public Policy*, vol. 46, n° 2, pp. 89-101.

Schieman, Scott, Philip Badawy, Melissa Milkie et Alex Bierman (2020). Work-life conflict during the COVID-19 Pandemic. *Socius: Sociological Research for a dynamic world*, vol.7, pp. 1-19.

Schulz, Richard et Eden, Jill (2016). Family caregiving roles and impacts, dans Richard Schulz et Jill Eden (sous la direction de), *Families Caring for an Aging America*, Washington, DC : The National Academies Press.

Templeman, Maureen, Adrian, Badana et William Haley (2019). The relationship of caregiving to work conflict and supervisor disclosure with emotional, physical, and financial strain in employed family caregivers. *Journal of Aging and Health*, pp.1-18, doi: 10.1177/0898264319848579

Tremblay, Diane-Gabrielle (2020) Le télétravail et le coworking: Enjeux socio-territoriaux dans la foulée du Covid 19 . *Organisation et Territoire*. Vol. 29, no 2, Juin 2020. P. 159-162. <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1167/997>

Tremblay, Diane-Gabrielle, Maryse Larivière et Donna Lero (2013). La conciliation emploi-famille-soins : quel soutien des entreprises pour les proches aidants ? Note de recherche n°3 2013-05 de l'ARUC sur la gestion des âges et temps sociaux, disponible en ligne : <http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article13> (consulté le 18 janvier 2022).

Tremblay, Diane-Gabrielle et Sophie Mathieu (2021), « La mondialisation et les effets de la COVID-19 sur la conciliation emploi-famille au Québec », *Revue Interventions économiques* [En ligne], Hors-série. Transformations | 2021, URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14792> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14792>

Tremblay, Diane-Gabrielle et Sophie Mathieu (2020) Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Revue Les politiques sociales*, Bruxelles, no 3-2020. novembre 2020. <https://lespolitiquessociales.org/revues/automne-2020-approches-de-larticulation-des-temps-sociaux-titre-provisoire/>

Woodbridge, L., Um, B. et Duys, D.K. (2021). Women's experiences navigating paid work and caregiving during the COVID-19 pandemic. *The Career Development Quarterly*, 69, 284-298.

NOTES

1. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200108/dq200108a-fra.htm>
2. <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/personne-proche-aidante>
3. On peut trouver d'autres définitions et informations dans Bedel (2016).

RÉSUMÉS

Le présent article s'intéresse au point de vue des gestionnaires concernant le soutien organisationnel apporté aux employés proches aidants durant la pandémie de Covid-19. Les problématiques vécues par les personnes proches aidantes en emploi sont typiquement moins connues et étudiées que celle des parents. Notre article interroge si l'offre de mesure de soutien aux employés proches aidants en particulier a connu des changements suite à la pandémie de 2020. Nous avons pour cela constitué un questionnaire adressé aux gestionnaires d'entreprise, distribué une première fois entre novembre 2019 et février 2020 (n=122), une deuxième fois entre janvier et mars 2021 (n=46). Huit entrevues semi-dirigées ont également été menées durant l'été

2020, afin d'approfondir les connaissances au sujet de l'accommodement des personnes proches aidantes, notamment suite à la pandémie. Nos résultats indiquent d'une année à l'autre une augmentation de la proportion d'employeurs considérant les responsabilités de soins comme une haute priorité organisationnelle, de même qu'une plus grande disponibilité du télétravail et de congés pour aidants. Par contre, nos données suggèrent une diminution de la disponibilité de mesures de flexibilité horaire de même qu'un accroissement des tensions chez les personnes proches aidantes. De nombreux efforts demeurent à faire pour mettre en place des écologies de ressources organisationnelles (Hobfoll, 2011) permettant le maintien en emploi des aidants dans tous les secteurs d'emploi, tel que préconisé par la Politique nationale pour les personnes proches aidantes.

This paper is interested in managers' viewpoints regarding the organizational support offered to employees with caregiving responsibilities at home, at the time of the Covid-19 pandemic. The issues lived by individuals in need to reconcile paid work and care are typically less understood and studied than the experience of employed parents. This paper enquires whether the offer of organizational support to employed carers underwent any changes during the Covid-19 pandemic. We distributed a survey to managers from various sectors in Quebec, a first between November 2019 and February 2020 (n=122), and a second one between January and March 2021 (n=46). Eight semi-directed interviews were also led during the summer of 2020, to deepen our understanding about the accommodation of caregivers, in the wake of the pandemic. Our results indicate an increase in the proportion of employers considering caregiving responsibilities as a high organizational priority, as well as higher availability of telework. However, our results suggest a reduction in the availability of flexible hours from one year to the next and heightened tension amongst employed carers. Many efforts remain to be done to implement ecologies of organizational resources (Hobfoll, 2011) likely to keep carers employed in all sectors of employment, as promoted by the Quebec National Policy for Caregivers.

INDEX

Keywords : caregivers, organizational support, pandemic, manager viewpoint

Mots-clés : proches aidants, soutien organisationnel, pandémie, point de vue de gestionnaires

AUTEURS

SARAH NOGUES

Assistante de recherche, École des Sciences de l'Administration, Université TÉLUQ, Montreal, Canada, Sarah.Nogues@teluq.ca

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, École des Sciences de l'Administration, Université TÉLUQ, directrice de l'ARUC-GATS, titulaire de la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir, Montréal, Canada, diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca

La lutte contre la pauvreté par l'économie sociale et solidaire au Burkina Faso : entre insertion économique et transformation sociale

Fight against Poverty in Burkina Faso through Social and Solidarity Economy: A Path between Economic Empowerment and Social Transformation

Hamza Kouanda

01. Introduction

- ¹ Au cours des deux dernières décennies, à l'instar d'autres pays africains (Dahou, 2003), le Burkina Faso a adopté deux Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) sous l'égide des Institutions de Bretton Woods (IBW). Lancé en 2000, le premier CSLP, faute d'avoir induit une réduction significative de la pauvreté, a été révisé en 2004. En 2011, il est remplacé par la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD). Si leurs bilans sont assez mitigés, l'une des caractéristiques de ces programmes est la volonté des IBW d'impliquer les OSC dans un processus participatif concernant la rédaction, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Les OSC sont donc propulsées au rang d'acteurs majeurs de la lutte contre la pauvreté du fait de leurs actions sur le terrain ainsi qu'en raison de la plus grande appropriation des politiques publiques et d'une meilleure redevabilité que leur participation permettrait (Cling et al., 2002). Toutefois, la mise en avant des OSC supposés être des interfaces entre les populations et les bailleurs de fonds peut poser un problème démocratique (représentativité et légitimité) et affaiblir les assemblées élues (Campbell et Losch, 2002; Dante et al., 2002).

- 2 La société civile est une notion polysémique (Pirotte, 2018) qui dans le champ du développement, renvoie généralement aux organisations qui ne relèvent pas entièrement de la sphère familiale, étatique ou marchande. Au Burkina Faso, l'appellation OSC désigne une grande diversité d'organisations telles que : les organisations non gouvernementales, les associations, les organisations paysannes, les institutions confessionnelles, les organisations culturelles et artistiques, la presse privée, les syndicats, etc. (Loada, 1999, 2007, p. 81).
- 3 Au Burkina Faso, à partir des années 2000, le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) émerge à l'initiative de divers acteurs dont certains s'organisent en réseau afin d'en assurer la promotion (Kouanda, 2021a, 2021b). Si l'ESS ne se confond pas à la notion de société civile, ces deux concepts sont proches de sorte que le second englobe en partie le premier. En effet, l'ESS burkinabè comprend principalement cinq formes d'organisations qui sont : les coopératives, les coopératives d'épargne et de crédit, les groupements villageois et/ou professionnels, les mutuelles sociales et les associations de développement (Zett, 2013). Ces dernières sont des organisations « regroupant généralement les ressortissants d'une localité géographique (villages, départements, provinces, régions) autour de préoccupations de développement économique de leur terroir » (Zett, 2013, p. 28).
- 4 La pauvreté est un phénomène complexe souvent analysé sous l'angle de la privation et un enjeu consiste à savoir de quoi les pauvres sont privés : s'agit-il d'un revenu (Ravallion, 1998), de biens premiers (Rawls, 2009), de la liberté d'accomplir des fonctionnements (*functionnings*¹) élémentaires (Sen, 2003, 2012), ou d'un manque de pouvoirs (Chambers, 1995) ? Ces différentes approches ne sont pas contradictoires dans la mesure où un consensus existe sur le caractère multidimensionnel de la pauvreté. L'approche en termes d'*empowerment* — que nous adoptons — considère la pauvreté comme étant liée à un manque de pouvoirs à l'échelle individuelle et collective résultant d'une toile d'interactions entre différents éléments qui s'autorenforcent (Chambers, 2006, p. 4). Ainsi, la pauvreté correspond à un manque de pouvoirs individuel dont les symptômes sont multiples (manque de revenu, mauvaise image de soi-même, etc.) ainsi qu'à une incapacité collective (manque de contrôle, absence de participation économique et politique, etc.). Dans cette perspective, lutter efficacement contre la pauvreté implique une action à la fois sur les conséquences de la pauvreté — à l'échelle de l'individu — ainsi que sur ses causes structurelles (échelle collective).
- 5 Le rôle positif de l'ESS dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion est souvent souligné en ce qu'elle permettrait aux populations marginalisées d'accéder à des services sociaux et économiques, d'avoir une meilleure employabilité, de mener des activités entrepreneuriales, etc. (Ben Lazrak, 2015; Dacanay, 2016; Klein, 2012). Certains auteurs précisent que — dans le contexte québécois (Klein et Raufflet, 2014) — la lutte contre la pauvreté n'est pas l'objectif unique ou principal de l'ESS. D'autres estiment que l'atout de l'ESS réside dans sa force de mobilisation de ressources, dans son ancrage local (Artis et al., 2009; Fontan et al., 2014; Parodi, 2005; Pecqueur et Itçaina, 2012), dans son idéal démocratique et son aptitude à renforcer les capacités individuelles et collectives — c'est-à-dire son aptitude à enclencher un processus d'*empowerment* — (Ben Lazrak, 2015). Cependant, sans remettre en cause ses effets positifs, les avis divergent quant à la possibilité de l'ESS à servir de socle pour une politique globale de lutte contre la pauvreté et de transformation sociale ; cela notamment en raison de ses retombées qui seraient circonscrites dans le temps et l'espace. Ainsi, les effets positifs de l'ESS

dans la lutte contre la pauvreté seraient légers, ponctuels, de courte durée (Klein, 2012), voire peu subversifs (Darbus, 2015). Tandis que pour d'autres, l'ESS peut-être est un vecteur de transformation sociale (Favreau et Lévesque, 1997).

- 6 Avec une population d'environ 22 millions d'habitants dont plus de 41% vit sous le seuil de pauvreté², la lutte contre ce fléau constitue un défi majeur pour « le pays des hommes intègres ». Ainsi, nous cherchons à comprendre de quelles manières les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) burkinabè contribuent à lutter contre la pauvreté, quelles formes prennent leurs actions et quelles logiques sont à l'œuvre ? S'agit-il pour les OESS de résoudre les conséquences individuelles de la pauvreté ou de s'inscrire dans une perspective de transformation sociale ?
- 7 En plus des cadres théoriques relatifs à la pauvreté, à l'*empowerment* et à l'ESS, nous mobilisons des données issues d'enquêtes qualitatives (62 entretiens) réalisées auprès de responsables de « réseaux de promotion de l'ESS », de responsables d'organisations membres de réseaux, ainsi qu'avec leurs adhérents et/ou bénéficiaires (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Liste des réseaux et des organisations enquêtés

Organisations	Lieu(x) de l'enquête
Réseau national de promotion de l'économie sociale et solidaire (RENAPESS)	Ouagadougou
Groupe thématique économie sociale et solidaire du Secrétariat permanent des Organisations non gouvernementales (GTESS/SPONG)	Ouagadougou
Association Féminine de Développement Buayaba (AFD-B)	Fada N'Gourma
Association Femmes 2000 (AF 2000)	Ziniaré
Association Songtaab Yalgré (ASY)	Rimkièta (périphérie de Ouagadougou)
Association Pag-La-Yiri (APY)	Zabré
Association pour la réinsertion sociale des déshérités (APRED)	Ouagadougou
Association pour la promotion des initiatives locales (APIL)	Kaya ; Ziniaré
Association la Saisonnière (AS)	Ouagadougou

Source : l'auteur (enquêtes de terrain au Burkina Faso, 2017-2020).

- 8 Nous montrons que — de façon assez différenciée — dans les organisations étudiées, la priorité semble être à la résolution des conséquences individuelles de la pauvreté de sorte qu'il est possible d'envisager l'amélioration des conditions de vie des individus comme un premier maillon de la transformation sociale (1). Toutefois, cette dernière ne peut advenir sans un *empowerment* collectif ou une mobilisation sociale. Or, d'une organisation à l'autre, les dynamiques collectives sont très disparates, voire inexistantes (2).

02. L'*empowerment* individuel comme premier maillon de la transformation sociale ?

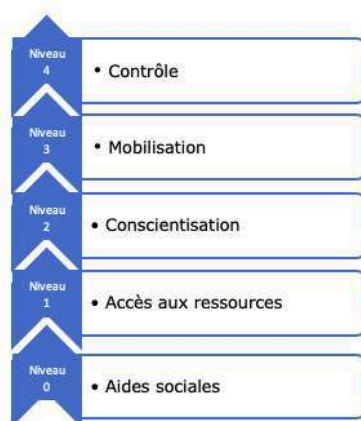
2.1 L'*empowerment* : une approche plurielle du pouvoir

- 9 Le concept d'*empowerment* s'inscrit dans une approche plurielle du pouvoir (Allen, 1998) et peut être défini comme :

« un processus d'acquisition de plusieurs formes de pouvoirs : un pouvoir "intérieur", qui renforce l'individu, son identité ou celle du groupe ; un pouvoir "de", qui permet de développer des connaissances, un savoir-faire et un savoir critique, mais également un savoir-être ; et enfin, un pouvoir "avec", pouvoir de nature collective qui provoque des changements dans les différentes sphères de la société » (Charlier, 2011, p. 163).

- 10 Dans la perspective de l'*empowerment*, le "pouvoir sur", qui renvoie à une dimension conflictuelle du pouvoir (il n'est disponible qu'en quantité limitée de sorte que ceux qui en disposent en privent les autres et peuvent par conséquent exercer une domination sur ces derniers), est souvent exclu. Toutefois, le recours à une interprétation plus large du "pouvoir sur" qui ne lui accole pas l'idée de domination, mais plutôt celle de contrôle, permet une prise en compte de cet élément comme une action de résistance de l'individu et du groupe sur son environnement afin d'y exercer un meilleur contrôle (Bacqué et Biewener, 2015, p. 68).
- 11 À partir des années 1990, dans le champ des études sur le développement, l'*empowerment* devient un concept clé (Calvès, 2009). Son relatif succès international et interdisciplinaire suscite l'engouement alors que son contenu et ses contours sont flous donnant ainsi lieu à trois grandes interprétations (Bacqué et Biewener, 2015).
- 12 Dans son interprétation radicale — également appelé « conception civique » (Cantelli, 2013) ou « paradigme structurel » (Damant et al., 2001) —, l'*empowerment* inscrit l'acquisition de pouvoirs des "sans pouvoirs" simultanément à l'échelle individuelle et collective. Cela dans la perspective de transformer l'environnement social et institutionnel qui les écarte de l'accès aux ressources et les maintient dans une position de dominés. L'objectif de transformation sociale qui est visé ici — notamment quand celle-ci épouse les utopies de l'ESS — est l'émancipation des personnes dominées à travers une société plus démocratique et plus égalitaire. Sous cet angle, une lutte efficace contre la pauvreté implique à terme une prise de conscience des pauvres sur leur position dans la société, ainsi que leur mobilisation afin de remettre en cause l'environnement économique, social et culturel qui est à l'origine — au moins en partie — de leur situation. Ainsi, dans l'interprétation radicale de l'*empowerment*, il ne fait aucun doute que les changements individuels constituent un premier maillon d'émancipation et de transformation sociale. En effet, l'*empowerment* radical implique à la fois des changements individuels ainsi que l'acquisition de pouvoirs à l'échelle collective caractérisée par le "pouvoir avec" et le "pouvoir sur". Lorsque l'on se réfère aux cinq étapes de l'*empowerment* (Bacqué et Biewener, 2015, p. 69), il est possible d'envisager un processus ascendant³ reliant les différents niveaux d'*empowerment* tout en établissant un continuum entre les changements individuels et la transformation sociale (cf. figure 1).

Figure 1 : De l'empowerment individuel à la transformation sociale



Source : construit à partir de Bacqué et Biewener (2015, p. 69) avec quelques modifications

- 13 À quelques nuances près, les interprétations dites sociale-libérale et néolibérale de l'*empowerment* sont focalisées sur les dimensions individuelles et très peu sur les dimensions collectives de l'acquisition de pouvoirs de sorte que la transformation sociale n'est pas la finalité du processus. En effet, dans le premier cas l'accent est mis sur l'idée d'autonomie des individus c'est-à-dire la possibilité qu'ils ont de prendre part au jeu économique et social à travers un accès équitable aux opportunités et aux ressources. Dans la perspective sociale-libérale de l'*empowerment* — également qualifié de « paradigme écologique » (Damant et al., 2001) —, la transformation sociale n'est pas une fin en soi, ni même un objectif. Mais elle peut se produire du fait de la mise en œuvre de politiques publiques (égalité des chances, lutte contre la pauvreté, bonne gouvernance, etc.) visant à réformer les institutions afin de lever les obstacles qui existent par exemple entre les pauvres et les opportunités économiques. Ici, il n'y a pas de remise en cause structurelle de l'ordre économique et social, mais plutôt la volonté de réformer les institutions par le haut de manière à aboutir à des changements individuels (amélioration des conditions de vie, etc.). Cette conception de l'*empowerment* a une proximité avec les capacités (Sen, 2003) pour deux principales raisons. D'une part, tout comme les capacités, cette interprétation de l'*empowerment* s'intéresse aux structures d'opportunités politiques, économiques et sociales qui se présentent réellement aux personnes ; c'est-à-dire l'ensemble des combinaisons de *functionings*¹ qu'un individu a réellement la liberté d'accomplir. D'autre part, ces deux approches sont presque qu'exclusivement centrées sur des dimensions individuelles ; dans le cas de l'*empowerment*, le caractère politique et les aspects collectifs sont occultés, l'accent étant mis sur le « pouvoir intérieur » et surtout sur le « pouvoir de » :

« Est ici sous-tendue une philosophie libérale de l'action individuelle qui minimise les rapports de domination : le changement social est réduit à une participation équitable aux institutions d'une démocratie libérale — c'est-à-dire une société de marché dotée d'institutions démocratiques —, sans envisager leur remise en cause » (Bacqué et Biewener, 2015, p. 81).

- 14 Dans l'approche néolibérale de l'*empowerment* — également dénommée « paradigme technocratique » (Damant et al., 2001) ou « conception gestionnaire » (Cantelli, 2013) —, la dimension collective et la finalité de transformation sociale sont absentes. En effet, ici l'hypothèse est que le manque de pouvoirs des pauvres est plus lié à des lacunes individuelles (méconnaissances, sous-utilisation de leurs capacités, etc.) qu'à des

facteurs structurels d'où l'injonction à la responsabilisation des individus qui doivent se prendre en charge en s'insérant dans le marché, dont les mécanismes s'étendent à l'ensemble de l'organisation sociale. Dans ce paradigme, les changements individuels ne sont pas un premier maillon de transformation sociale, mais la finalité.

2.2 Un *empowerment* individuel assez marqué dans les OESS burkinabè

2.2.1 De l'affirmation du lien entre l'ESS et la lutte contre la pauvreté

- 15 Au Québec, Klein et Rauflet (2014, p. 3) affirment « qu'à l'exception de certaines organisations qui ont une finalité explicite d'insertion sociale, les entreprises et organisations d'économie sociale et solidaire (ESS) ne poursuivent pas la lutte à la pauvreté comme objectif premier, encore moins comme seul objectif ». Toutefois, cette affirmation peut être tempérée par le contexte burkinabè où la lutte contre la pauvreté est un objectif majeur de l'ESS si ce n'est le principal. Au-delà des déclarations de certains acteurs qui établissent un « lien clair et net » entre l'ESS et la lutte contre la pauvreté, ledit lien est davantage perceptible lorsque l'on considère les mobiles de constitutions des différentes organisations : se réunir pour mettre en œuvre une activité génératrice de revenus (AGR), améliorer les conditions de vie, porter assistance aux personnes vulnérables, etc.

2.2.2 L'importance des AGR : renforcement du "pouvoir de"

- 16 La lutte contre la pauvreté constitue un motif majeur de création des OESS ainsi qu'un objectif qui structure leurs activités. En effet, les initiatives mises en œuvre par ces organisations concourent à l'*empowerment* de leurs membres/bénéficiaires en augmentant leur "pouvoir de". Ce dernier, comme le souligne Dominique Paturel (2012, p. 65), est un pouvoir "créateur" qui rend capable de réaliser des choses. Il renvoie donc aux aptitudes des individus notamment leurs compétences intellectuelles (savoir) et techniques (savoir-faire), à leur conscience critique (savoir critique) ainsi qu'à leur capacité à utiliser des moyens de production en vue d'obtenir des ressources (avoir) (Charlier, 2011, p. 164).
- 17 La plupart des organisations étudiées sont structurées autour d'une activité économique ou accompagnent à la mise en œuvre d'activités devant permettre l'accroissement des ressources (avoir) individuelles. La nature et le succès de ces AGR varient d'une structure à l'autre — voire d'un membre à l'autre (cf. 2.3.1) —, mais elles présentent des caractéristiques communes. En effet, elles concernent surtout le secteur primaire (cultures maraîchères, élevage, etc.) et le secteur secondaire (transformation de produits locaux) ; ainsi que l'artisanat dans quelques rares cas (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Les principales activités économiques mises en œuvre

Organisation	Principales activités économiques conduites
Association La Saisonnière (AS)	Principalement la culture maraîchère en zone urbaine et dans certains cas la couture et le tissage de pagne.
Association Songtaab-Yalgré (ASY)	Transformation et valorisation des produits agricoles et forestiers non ligneux notamment la noix de karité (beurre, savon, etc.)
Association Pour la Réinsertion des Déshérités (APRED)	L'association n'est pas organisée autour d'une activité économique ; elle distribue surtout des produits de première nécessité et des dons. Cependant de façon ponctuelle l'organisation accompagne la mise en place d'activité en donnant du matériel (soudure, métiers à tisser).
Action pour la Promotion des Initiatives Locales (APIL)	Accompagner et promouvoir les initiatives économiques des paysans : agriculture, culture maraîchère, élevage, apiculture, production laitière.
Association Femmes 2000 (AF 2000)	Transformations de produits agricoles et forestiers non ligneux surtout la noix de karité notamment à des fins d'exportations.
Association Pag-La-Yiri (APY)	Agriculture, élevage, culture maraîchère, transformation du soubala et karité, incubation du riz, boulangerie communautaire, production de farine pour la bouillie infantile, etc.
Association Féminine pour le Développement Buayaba (AFD-B)	Production de beurre de karité, soubala, textile, agriculture, élevage, agroalimentaire.

Source : l'auteur (enquêtes de terrain au Burkina Faso, 2017-2020).

- 18 La prépondérance des AGR peut s'expliquer par les mobiles de création de ces organisations ainsi que par le niveau général de pauvreté. Comme le souligne Amartya Sen (2003, p. 123), s'inscrire dans une approche multidimensionnelle de la pauvreté « ne vise en aucune manière à nier l'évidence : un revenu faible constitue bien une cause essentielle de la pauvreté, pour la raison, au moins, que l'absence de ressources est la principale source de privation des capacités d'un individu ». Les OESS burkinabè ne peuvent donc pas faire l'impasse sur cette question de l'accès à plus de ressources. D'ailleurs, la possibilité qu'offrent certaines organisations de mener une activité économique, ou leur accompagnement à la mise en œuvre d'AGR constitue un motif important d'adhésion ou de participation.
- 19 Les diverses formations que les OESS proposent à leurs membres et bénéficiaires permettent également d'observer la place centrale de "l'avoir". En plus d'agir sur les capacités intellectuelles et pratiques, les formations (alphabétisation, agriculture biologique, conservation des eaux, saponification, etc.) ont surtout une dimension instrumentale et un caractère immédiatement "utilitaire" en développant chez l'individu des compétences nouvelles servant à la réalisation d'AGR ou à l'amélioration des techniques de production.

2.2.3 La conduite d'activités génératrices de revenus : un déterminant du "pouvoir intérieur" ?

- 20 Le "pouvoir intérieur" renvoie aux dimensions intrinsèques et psychologiques des individus en lien avec l'estime de soi et la confiance en soi. L'estime de soi est liée au regard que chacun porte sur lui-même (apparence, compétences, richesses, etc.) et de sa capacité psychologique à annihiler les jugements négatifs intériorisés ou provenant d'autrui afin d'arriver à l'amour de soi. Tandis que la confiance en soi renvoie à la prise d'assurance de l'individu sur sa capacité à agir, à accomplir un objectif ou à résoudre un problème (Ben Lazrak, 2015, p. 237; Ninacs, 2002, p. 52). L'acceptation de soi et le

respect des autres sont donc des éléments constitutifs du pouvoir intérieur (savoir-être).

- 21 La participation à une OESS ainsi que la conduite d'AGR agissent positivement sur le "pouvoir intérieur" des individus. En effet, l'appartenance à une organisation permet de briser la marginalisation à travers des relations sociales et le développement d'un capital social (Bourdieu, 1980). L'acceptation par les autres membres du groupe ainsi que la participation à la vie de l'organisation ont un impact positif sur la confiance que les individus ont envers eux-mêmes et en leurs compétences. Ensuite, l'acquisition de nouveaux savoir-faire et la conduite d'AGR contribuent à renforcer l'estime de soi, du fait que les individus peuvent par exemple assumer des dépenses liées au bien-être de leur famille ou soutenir leur entourage. De même, la conduite d'une activité économique et surtout les revenus qui en découlent permettent également de se départir voire transformer les jugements négatifs de l'entourage.

« Au début, il y a eu des remarques négatives de mon entourage parce qu'au départ lorsque tu quittes les travaux de la maison ou du champ pour te rendre systématiquement à des réunions, certains pensent que c'est une perte de temps. Mais par la suite lorsqu'ils ont commencé à voir les retombées et que APIL donnait aussi par exemple des animaux à des femmes pour commencer des activités génératrices de revenus alors les avis ont commencé à changer et d'autres personnes ont commencé à être intéressées par ce qu'on faisait »⁴.

- 22 Le "pouvoir de" a une influence sur le "pouvoir intérieur" : par exemple, l'acquisition de savoir-faire relatifs aux normes et standards de qualité pour l'exportation du beurre de karité est source de prestige et de reconnaissance (Saussey et al., 2008, p. 584). De plus, lors de nos entretiens, nous avons pu observer la fierté qu'éprouvent certains de nos interlocuteurs en évoquant les différents accomplissements qu'ils ont réalisés grâce à leur AGR (scolarisation des enfants, constructions, dons, soins, etc.) ou en indiquant la considération qu'ils reçoivent de leurs proches et voisins (visites, appels téléphoniques, sollicitations, etc.). Toutefois, il est important de noter que rarement les femmes adhèrent au OESS ou conduisent des AGR sans le constamment de leur époux. De même, dans certains cas, les revenus que les femmes obtiennent grâce aux AGR peuvent être source de conflits et de violences au sein des ménages (Saussey et al., 2008, p. 584; Yattara, 2022, p. 244).
- 23 Enfin, les OESS peuvent également avoir une incidence positive sur le renforcement d'un esprit critique ou l'éveil de conscience des individus notamment lorsqu'elles proposent des ateliers de formation ou de sensibilisations concernant l'éducation, la santé, les droits, etc.

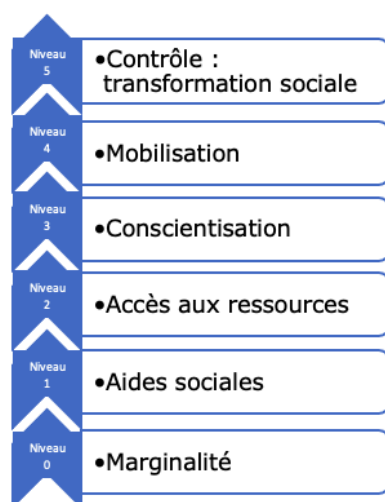
2.3 Des inégalités d'*empowerment* individuel

- 24 L'importance que les OESS accordent aux AGR permet l'*empowerment* des individus. Cependant, en adoptant une analyse plus fine et en nous focalisant sur le "pouvoir de" ainsi que le "pouvoir intérieur", des disparités d'*empowerment* sont observable : au sein d'une même organisation le processus d'*empowerment* n'est pas identique d'un individu à l'autre (2.3.1). De même, une comparaison inter-organisations montre que la nature des OESS a une incidence sur le processus d'*empowerment* de leurs membres et bénéficiaires (2.3.2).

2.3.1 La forme d'organisation a-t-elle une incidence sur le niveau d'*empowerment* individuel ?

- 25 Une approche comparative permet une mise en lumière des déterminants et freins de l'*empowerment* selon diverses caractéristiques propres aux OESS. En retenant comme premiers éléments de polarisation les concepts de "solidarité philanthropique" et de "solidarité démocratique" (Laville, 2016), il est possible d'établir une classification des organisations. L'APRED est la seule organisation à fonctionner exclusivement sur un mode de solidarité philanthropique : les membres cotisent dans la perspective d'une solidarité pour autrui. Leurs aides concernent surtout le parrainage d'enfants en difficulté, la distribution de vivres, d'habits et de fournitures, la prise en charge des personnes atteintes du VIH/SIDA, et dans une moindre mesure l'aide à la mise en place d'AGR (cf. tableau 2). La majorité des bénéficiaires perçoivent des dons à la fois ponctuels et aléatoires, car dépendants eux-mêmes de la mobilisation des membres et de l'appui de partenaires. De ce point de vue, ces actions visant à soulager les bénéficiaires de leur situation de pauvreté ont un impact assez faible sur leur *empowerment* individuel. En effet, ces activités ne permettent pas de consolider le "pouvoir de" et le "pouvoir intérieur" des bénéficiaires en leur apportant des savoirs et savoir-faire, tout comme elle ne leur permet pas à grande échelle de créer leurs propres sources de revenus. Cependant, nous pouvons considérer que la prise en charge de la scolarité d'enfants a une incidence sur l'*empowerment* de ces derniers, en ce que l'éducation peut être un levier important de changements individuels et collectifs. De manière globale, en prenant appui sur l'échelle des différents niveaux d'*empowerment* (cf. figure 1) nous pouvons situer les initiatives de l'APRED à un niveau d'*empowerment* correspondant à "l'aide sociale". Tandis que les autres organisations se trouvent à un niveau au moins égal à celui de "l'accès aux ressources". Si l'on adopte une lecture dynamique, l'APRED pourrait passer de "l'aide sociale" à "l'accès aux ressources" en développant davantage le volet des AGR de sorte à les rendre plus systématiques, et en mutant vers une organisation qui réalise une activité économique et qui fonctionne sur un principe de solidarité démocratique. C'est cette mutation qu'a connue l'AF 2000 en passant d'une solidarité philanthropique orientée vers la lutte contre le VIH/SIDA à une structure centrée sur la production de beurre de karité dans une dynamique de solidarité démocratique et une réciprocité entre pairs qui préfigure un "pouvoir avec".
- 26 En reprenant à leur compte l'échelle des niveaux d'*empowerment* (cf. figure 1) proposée par Sara Hlupekile Longwe, Bacqué et Biewener (2015, p. 69) considèrent que le "niveau 0" de l'*empowerment* est celui de "l'aide sociale". Cependant, à partir du cas de l'APRED nous pouvons réévaluer cette position (cf. figure 2) : plutôt que "l'aide sociale", le "niveau 0" de l'*empowerment* correspond à un cas où l'individu se trouve dans une situation de marginalité telle qu'il n'est pas en mesure de chercher et d'obtenir de l'aide. Cela nous permet ainsi de mettre en lumière le fait que pour bénéficier d'une aide sociale ("niveau 1"), les individus ne sont pas passifs. Leur capacité à trouver l'information disponible – notamment en mobilisant un réseau social comportant des liens faibles (Granovetter, 1973) – est déterminante.

Figure 2 : Une réévaluation de l'échelle d'empowerment



Source : l'auteur en intégrant un niveau supplémentaire par rapport à l'échelle fournie par Bacqué et Biewener (2015, p. 69)

- 27 Outre les formes de solidarité, d'autres éléments permettent de souligner et d'expliquer les différences d'incidence des OESS sur l'empowerment de leurs membres et bénéficiaires. Hormis l'APRED qui se situe au niveau de "l'aide sociale", toutes les autres OESS sont au moins au niveau de "l'accès aux ressources" du fait de la priorité qu'elles donnent aux AGR. Cependant, d'une organisation à l'autre, l'incidence des AGR sur l'empowerment ("pouvoir de") varie selon différents facteurs dont : la nature de l'activité, les équipements disponibles, l'accès au crédit, et les débouchés pour la production.

2.3.2 De l'inégalité d'empowerment entre membres d'une même organisation

- 28 Dans une même organisation, d'un membre à l'autre, le niveau d'empowerment est hétérogène en raison de caractéristiques individuelles telles que : (a) l'ancienneté dans l'organisation, (b) l'obtention de crédits ou de dotations en matériel, (c) ainsi que l'éventuel cumul d'activités.
- 29 L'ancienneté a une incidence sur l'empowerment des individus : l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire ainsi que la mise en place d'AGR ("pouvoir de") requièrent un temps d'apprentissage et d'assimilation. De même, la confiance en soi et l'estime de soi ("pouvoir intérieur") se génèrent et se renforcent dans la durée.
- 30 Les dotations en matériel de production, en fonds de départ ou en crédit, peuvent également expliquer certaines inégalités d'empowerment entre membres : la situation d'un membre⁵ de groupement affilié à l'AFD-B est assez évocatrice. Trois ans après avoir rejoint le groupement, bien qu'ayant acquis un savoir-faire dans la production de beurre de karité, de miel et de l'huile de neem, alors qu'auparavant elle n'avait aucune activité, cette jeune femme considère que sa situation n'a pas beaucoup changé. Faute de moyens financiers pour acquérir des outils et de la matière première, elle n'a pas réussi à lancer sa propre AGR et se retrouve dans une situation atypique par rapport aux principes théoriques de l'ESS. En effet, elle est devenue une travailleuse journalière rémunérée à la commande par une femme (plus âgée) qui dispose de tout l'équipement nécessaire pour la production du beurre de karité.

- 31 L'exercice de plusieurs AGR peut également expliquer des différences d'*empowerment* individuel au sein d'une même organisation. Par exemple, certains membres de l'ASY soulignent le caractère saisonnier de la production du beurre de karité ainsi que leur dépendance aux précommandes qui déterminent le niveau de production ; d'où la nécessité de parfois mener parallèlement d'autres activités (vente de fruits et légumes, culture de l'arachide, etc.).

03. Les dimensions collectives de l'*empowerment* dans les OEES : des dynamiques contrastées

- 32 Dans l'approche radicale de l'*empowerment*, les changements et émancipations individuelles sont une condition nécessaire, mais pas suffisante pour la transformation sociale qui nécessite aussi un *empowerment* collectif. Ce dernier correspond aux trajectoires d'*empowerment* de l'ensemble des individus que leur appartenance à une organisation permet ; mais s'entend aussi comme l'*empowerment* de l'organisation en tant qu'entité dont l'existence dépasse la simple addition de ses membres et bénéficiaires (*empowerment* organisationnel).

3.1 L'association comme lieu de mobilisation collective ?

- 33 Les OEES structurées dans une logique de solidarité philanthropique — surtout lorsque leurs actions prennent la forme d'aides ponctuelles — ont un plus faible potentiel d'*empowerment* individuel que celles construites dans une logique de solidarité démocratique. Mais qu'en est-il de l'*empowerment* collectif ? Existe-t-il des facteurs internes aux organisations qui affectent la trajectoire d'*empowerment* collectif de leurs membres (3.1.1) ? Comment agissent ses facteurs internes sur l'*empowerment* organisationnel (3.1.2) ?

3.1.1 Le mode de gouvernance interne : un déterminant de l'*empowerment* collectif ?

- 34 À l'échelle collective, le gain de pouvoir est perceptible en termes de "pouvoir avec" et de "pouvoir sur". Le "pouvoir avec" renvoie aux interactions et liens de solidarité qui se tissent entre les individus et qui les conduisent à mener des actions collectives afin d'atteindre un objectif précis c'est un « pouvoir en commun » (Arendt, 1970, p. 44). L'*empowerment* collectif traduit donc l'idée selon laquelle les organisations sont des communs et constituent des lieux à l'intérieur desquels les difficultés individuelles peuvent se transformer en préoccupations collectives. Si l'on se réfère à l'*empowerment* collectif en tant qu'*empowerment* de l'ensemble des membres permis par l'appartenance de chacun au groupe, alors nous pouvons considérer que le respect des principes et valeurs démocratiques de l'ESS (égalité, gestion démocratique, transparence, etc.) favorise la construction d'un pouvoir en commun.

Figure 3 : Les trajectoires d'empowerment possibles au sein des différentes organisations

	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Association La Saisonnière (AS)	Atteint	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition	En cours d'acquisition	Non atteint
Association Songtaab-Yalgré (ASY)	Atteint	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition	En cours d'acquisition	Non atteint
Association Pour la Réinsertion des Déshérités (APRED)	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition	Non pertinent	Non pertinent	Non pertinent
Action pour la Promotion des Initiatives Locales (APIL)	Atteint	Atteint	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition	Non atteint
Association Femmes 2000 (AF 2000)	Atteint	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition	En cours d'acquisition	Non atteint
Association Pag-La-Yiri (APY)	Atteint	Atteint	Atteint	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition
Association Féminine pour le Développement Buayaba (AFD-B)	Atteint	Atteint	Atteint	En cours d'acquisition	En cours d'acquisition	Non atteint

Non pertinent
 Non atteint
 En cours d'acquisition
 Atteint

Niveau 0 : marginalité ; **Niveau 1 :** aides sociales ; **Niveau 2 :** accès aux ressources ; **Niveau 3 :** conscientisation ; **Niveau 4 :** mobilisation ; **Niveau 5 :** contrôle

Source : l'auteur (enquêtes de terrain au Burkina Faso, 2017-2020).

Encadré 1 : commentaires de la figure 3

Nous avons construit la figure 3 en mobilisant la figure 2 qui réévalue l'échelle d'empowerment tout en traçant une trajectoire allant des aspects individuels à la dimension de transformation sociale. Ainsi, cette échelle allant d'un niveau 0 à 5 peut conduire à percevoir l'existence d'un processus cumulatif, mais tel n'est pas toujours le cas, car le continuum passant d'un niveau à l'autre n'est qu'une des trajectoires globales possibles. En effet, nous pouvons imaginer que certains niveaux ne sont pas pertinents au regard de la nature ou des activités des organisations. De la sorte dans la figure 3, nous admettons que pour certaines organisations, en raison de divers éléments (objectifs, type d'organisations, activité, etc.) certains niveaux peuvent être très marginaux, voire non pertinents. Ainsi, à titre d'illustration, nous pouvons envisager l'existence d'organisations dans lesquels l'aspect « aides sociales » est absent sans que cela affecte la dimension « accès aux ressources » par exemple. De même que les aspects « conscientisation » et « mobilisation » peuvent être forts dans certaines organisations qui pourtant n'ont aucune activité allant dans le sens de « l'accès aux ressources » ou des « aides sociales ». Mais parmi les organisations qui constituent notre terrain, nous n'avons pas identifié de tels cas.

- 35 Il existe de fortes disparités d'empowerment collectif entre les OESS en raison de certaines variables liées à la gouvernance interne des structures et à leur environnement. Par gouvernance interne, nous entendons surtout le mode de répartition du pouvoir au sein de l'organisation (mode de fonctionnement et de prise de décision). Nous distinguons différentes intensités d'empowerment collectif avec une gradation allant de l'absence d'empowerment collectif (i), à la constitution embryonnaire de cet empowerment (ii) jusqu'à son affirmation (iii).

- 36 (i) Un empowerment collectif inexistant

37 Fondée sur un modèle de solidarité philanthropique, l'APRED est la seule organisation sans *empowerment* collectif. En effet, dans cette structure il y a une distinction ainsi qu'une réciprocité inégalitaire entre les membres qui décident des actions à conduire et les bénéficiaires qui n'ont aucun pouvoir sur l'organisation. Les bénéficiaires de l'APRED sont dans une situation de non-participation ou tout au plus ils prennent part — au sens de Zask (2011) — aux activités d'information et de distribution de dons auxquels ils sont conviés. Cette absence d'*empowerment* collectif s'explique aussi par l'hétérogénéité des bénéficiaires⁶ qui peut empêcher l'émergence d'un sentiment d'appartenance. En dehors des causeries éducatives à l'attention des élèves qu'elle soutient, l'APRED ne dispose pas d'espaces internes de rencontres régulières au sein desquels les bénéficiaires pourraient développer une conscience critique et se mobiliser autour de problématiques communes. La trajectoire globale d'*empowerment* possible au sein de l'APRED semble se limiter à la dimension individuelle de l'accès aux ressources. En raison du caractère philanthropique de cette organisation, les dimensions collectives de l'*empowerment* (niveau 3, 4, 5) ne sont pas pertinentes ici (cf. figure 3).

38 (ii) *Un empowerment collectif "embryonnaire"*

39 Une analyse plus fine permet de distinguer quatre structures dans lesquels l'*empowerment* collectif est embryonnaire ; il s'agit de : l'AS, l'ASY, l'AF 2000, et l'AFD-B. Dans ces quatre OESS, nous observons une relative homogénéité des membres réunis autour d'AGR : cela facilite un sentiment d'appartenance au groupe ainsi que l'identification d'enjeux communs. Ensuite, les membres peuvent participer à la prise de décision lors des réunions et assemblées générales. Enfin, à côté des AGR et des formations liées à ces dernières, des activités "sociales" ou "complémentaires" sont mises en œuvre afin de permettre la discussion et la sensibilisation des membres et bénéficiaires sur des problématiques les concernant. Compte tenu de ces éléments, pourquoi qualifions-nous l'*empowerment* collectif dans ces OESS d'embryonnaire ?

40 Nous observons deux principaux freins à un *empowerment* collectif plus soutenu. En effet, dans ces quatre OESS, sans nier leur caractère démocratique, nous constatons une grande centralisation de la gestion liée parfois à un fort charisme des dirigeant·e·s. Dans le cas assez révélateur de l'AS, malgré la réciprocité égalitaire entre ses membres, le fonctionnement de la structure repose sur le leadership de la présidente-fondatrice. Dans le discours de cette dernière, on note des expressions — telles que « mon association », « aider ces femmes » — qui renvoient à l'idée d'une solidarité philanthropique ou inégalitaire dans la mesure où la présidente-fondatrice semble s'inscrire dans une relation verticale par rapport aux autres membres. D'ailleurs, ces derniers, bien qu'étant des membres s'acquittant d'une cotisation, ont à quelques reprises, fait référence à la présidente comme étant « la patronne » qui leur vient en aide. Ce rapport hiérarchique peut s'expliquer par l'ânesse de la présidente et par le fait qu'elle — enseignante en science de la vie et de la terre à la retraite — n'est pas du même milieu social que les autres femmes qui en général n'ont pas été scolarisées. Dominique Gentil (2004) ainsi que Magalie Saussey *et al.* (2008, p. 584) soulignent l'existence de ce type de frictions entre l'idéal égalitaire des OESS et la reproduction en leur sein de hiérarchies (chefferies, fonctionnaires/paysans, hommes/femmes, aînés/cadets, leader économique ou politique, etc.).

41 Le fort charisme des dirigeant·e·s a l'avantage d'insuffler du dynamisme dans les organisations : l'étendue de leur capital social (Bourdieu, 1980) permet d'engager des initiatives nouvelles et de nouer des partenariats qui autrement n'auraient peut-être

pas vu le jour. Cependant, le revers est que la dynamique d'appropriation collective de l'OESS est alors amoindrie ; et parfois, les structures ainsi organisées survivent difficilement au départ de leurs fondateurs. À ce titre, les cas de l'AF 2000 et de l'ASY sont évocateurs. Créée en 1996, l'AF 2000 n'a connu de changement de dirigeante qu'en 2010, mais cela s'est soldé par un ralentissement des activités et une déperdition des membres. De façon plus tragique pour l'ASY créée en 1990 et officiellement déclarée en 1998, « en 2017, il y a eu le décès de celle qui était à la base de la création de l'association et qui était la coordonnatrice qui maîtrisait tout ; depuis 2017 c'est une nouvelle équipe qui essaye de faire avancer les choses »⁷.

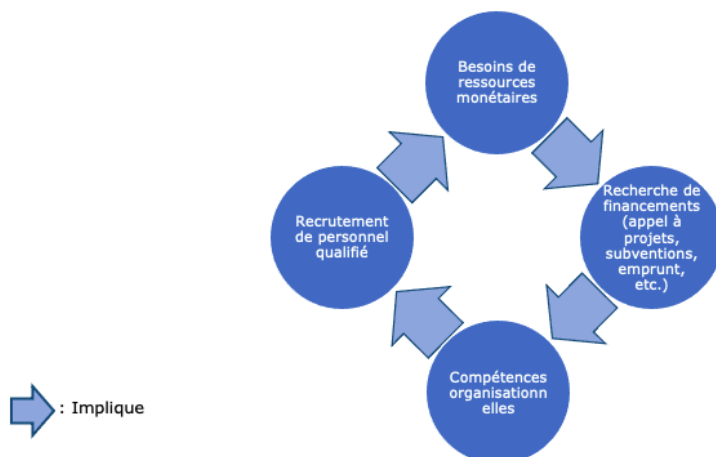
- 42 Le charisme des dirigeant·e·s ne doit pas occulter l'existence de dynamique démocratique interne à ces quatre OESS, d'autant plus que des élections sont régulièrement organisées, et que des réunions et assemblées générales sont tenues afin de prendre des décisions et de les assumer collectivement. Cependant, le mode de participation (Penven, 2013; Zask, 2011) des membres se limite parfois à la diffusion d'information sur ce qui s'est produit et à une consultation sur ce qui va se produire. Ces limites peuvent être mises en perspectives avec l'existence d'une relation verticale et le fléchage des décisions stratégiques parfois accentué par la présence d'une équipe technique dont les compétences excèdent largement ceux des membres et bénéficiaires.
- 43 (iii) **Un empowerment collectif "avancé" ou "fort"**
- 44 La catégorie des organisations ayant un *empowerment* collectif "avancé" ou "fort" réunit : l'APY et l'APIL qui sur la figure 3 sont respectivement au niveau 3 et au niveau 4. En effet, dans ces organisations, l'existence d'espaces internes pérennes permettant la sensibilisation des membres et bénéficiaires sur des problématiques sociétales peut conduire à leur mobilisation.
- 45 L'APIL se situe au niveau 3 (conscientisation), car en plus des réponses aux préoccupations économiques, elle intègre des éléments de sensibilisation transversaux liés par exemple à la préservation de la biodiversité. En revanche, le niveau 4 dit de la « mobilisation » est en cours d'acquisition par cette organisation, car c'est uniquement sur certains segments de son activité que les membres et bénéficiaires réunis en groupements ont pu résoudre certaines difficultés (ex. : la laiterie pour écouler leur lait à meilleur prix).
- 46 L'APY se situe au niveau 4 (la mobilisation) et est en phase d'atteindre le niveau 5 (contrôle/ transformation sociale). En effet, en matière de conscientisation, l'APY dispose d'une radio rurale qui lui permet à travers diverses émissions de sensibiliser les populations sur des thématiques telles que la santé, le danger des pesticides, l'éducation ou le leadership féminin. L'association est bien implantée à Zabré et dans les communes environnantes où elle compte environ 10 000 membres réparties en groupements villageois, et elle encourage ses membres et bénéficiaires – notamment les femmes – à davantage s'impliquer dans la gestion de leur localité. Le résultat n'est pas totalement probant compte tenu du faible nombre de femmes au sein du conseil municipal. Toutefois, la dynamique enclenchée permet de considérer que plus tard les membres et bénéficiaires de l'association – ou du moins une partie d'entre eux – pourraient se retrouver en situation de "contrôle" (niveau 5) dans la mesure où leur implication dans la gestion locale conduirait à davantage de contrôle sur la répartition des ressources locales ainsi qu'à l'activation de leviers de changement au niveau communal.

3.3.2 L'empowerment organisationnel : la mobilisation de ressources matérielles et financières, un défi commun ?

- 47 Les organisations sont des lieux d'interactions favorisant — ou pas — un *empowerment* des individus et la manifestation d'un *empowerment* collectif entendu comme la trajectoire d'*empowerment* que l'ensemble des membres/bénéficiaires peut parcourir. Toutefois, l'*empowerment* collectif peut également être analysé sous l'angle de l'*empowerment* de la structure elle-même : dans ce cas, il s'agit alors de l'*empowerment* organisationnel dont les dimensions sont liées à la participation et aux compétences (Ninacs, 2002, p. 185). Les compétences des organisations sont à la fois constituées par l'expertise de leurs membres et salariés, ainsi que les savoirs et savoir-faire qu'acquière les structures en tant qu'entités autonomes⁸. Au Burkina Faso, l'*empowerment* organisationnel est un défi pour les OESS qui font face à d'importantes contraintes administratives lorsqu'elles veulent par exemple intensifier leurs activités, tisser de nouveaux partenariats ou accéder à des financements. Ainsi, l'environnement dans lequel ces organisations évoluent les incite à davantage se professionnaliser : ce qui sous-entend un *empowerment* organisationnel plus fort. Face à cette situation, les organisations adoptent différentes stratégies avec des succès divers.
- 48 L'accès aux ressources matérielles et financières est une difficulté commune aux OESS. Certains responsables ont souligné le fait que la conjoncture liée à la crise sécuritaire ainsi que la récente crise sanitaire a accentué la raréfaction des sources de financement. Tandis que d'autres évoquent un processus structurel qui à défaut de tarir les sources de financements existantes, en complexifie l'accès par le renforcement des contraintes bureaucratiques. Ainsi, l'accès aux financements externes — qu'il s'agisse de prêts bancaires, de subventions ou d'appels à projets — nécessite un *empowerment* organisationnel assez important caractérisé par la capacité des structures à mobiliser les compétences nécessaires à la satisfaction des exigences administratives.
- « Il y a le manque de matériel qui est là, le manque de personnel qualifié pour nous accompagner aussi. Par exemple, lorsque tu te rends à la banque pour chercher des financements, on te demande de fournir un business plan, quand tu donnes un plan d'action de projet ce n'est plus ce qu'ils demandent. La banque veut un plan d'affaires puisqu'ils ne sont pas là pour faire du social, mais pour faire de l'argent et ils vendent leur argent⁹ donc il faut le business plan pour les rassurer. Maintenant, les partenaires aussi demandent des rapports techniques pour chaque activité que tu mènes et nous n'avons pas souvent ces compétences et il faut se débrouiller avec le niveau que tu as. On n'a pas quelqu'un pour nous accompagner dans la mobilisation des ressources que ce soient des ressources financières ou autres. Parfois, lorsque tu te confies à quelqu'un pensant que cette dernière peut te guider, tu peux te retrouver dans une situation où la personne prend ton projet pour le réaliser avec une autre association »¹⁰.
- 49 Ses exigences bureaucratiques renvoient au concept d'isomorphisme coercitif : c'est-à-dire un processus dans lequel un environnement institutionnel exerce des pressions formelles et informelles en vue d'obtenir des organisations l'adoption de normes ou de modes fonctionnements particuliers (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150). Ainsi, cette tendance structurelle à l'édification d'obstacles bureaucratiques implique une professionnalisation des OESS qui doivent alors recruter un personnel qualifié ou recourir à des compétences externes (consultant, etc.) ; ce qui dans un cas comme dans l'autre est coûteux. Ce double mouvement de raréfaction des financements externes et de multiplication des contraintes bureaucratiques enferme parfois les organisations les

plus modestes dans une spirale d'exclusion qui peut mettre en péril leurs activités (cf. figure 4).

Figure 4 : La spirale d'exclusion des sources de financements externes



Source : l'auteur (enquêtes de terrain au Burkina Faso, 2017-2020).

- 50 Au-delà du défi commun lié à la mobilisation de ressources externes, les OESS ne sont pas logées à la même enseigne en matière d'*empowerment* organisationnel. Parmi les organisations étudiées, quatre (APIL, AFD-B, APY et APRED) ont un *empowerment* organisationnel relativement avancé par rapport aux autres dans la mesure où elles ont obtenu de la Direction générale de la coopération l'agrément leur reconnaissant le statut « d'ONG de développement ». Ce label qui ouvre droit à des avantages fiscaux et qui constitue un gage de sérieux auprès des partenaires, est obtenu à la suite d'un processus exigeant qui requiert la transmission régulière des livres de comptes, des programmes d'activités, et des rapports d'exécution. De plus, pour être moins dépendantes des financements externes, certaines organisations mobilisent des ressources propres en développant des activités marchandes. Par exemple, depuis 2009, l'ASY possède une boulangerie employant huit salariés à temps plein et réalisant un chiffre d'affaires annuel compris entre 58 et 72 millions de FCFA pour un bénéfice annuel brut variant entre 5 et 9 millions de FCFA. Dans cette même logique, l'APIL a mis en place des activités marchandes (centre d'élevage, miellerie, laiterie, expertise, etc.) qui lui permettent par exemple de dégager des fonds propres s'élevant à 7 871 400 FCFA. Toutefois, ces fonds propres paraissent dérisoires lorsque nous les rapportons aux 148 850 000 FCFA que l'APIL a reçu de ses partenaires pour l'exercice 2016. Ainsi, les cas de l'ASY et de l'APIL illustrent à la fois la forte dépendance aux financements externes ainsi que les dynamiques d'hybridation de ressources engagées par certaines OESS.

04. Conclusion

- 51 Au Burkina Faso, la lutte contre la pauvreté constitue souvent le principal mobile de constitution des OESS. À travers leurs activités, la contribution de ces organisations à la réduction de la pauvreté se manifeste par l'*empowerment* de leurs membres et bénéficiaires (revenu, compétences, estime de soi, etc.) dont la portée est essentiellement tributaire de la forme d'organisation, du type d'activité, et de

caractéristiques personnelles. Cet *empowerment* individuel peut constituer un premier maillon de transformation sociale. Toutefois, pour être atteinte, cette dernière requiert également un *empowerment* collectif. Or, s'agissant des dimensions collectives de l'*empowerment*, les résultats sont contrastés d'une structure à l'autre, à la fois pour l'*empowerment* de l'ensemble des membres et bénéficiaires permis par l'appartenance de chacun au groupe, mais aussi l'*empowerment* de l'organisation en tant qu'entité autonome. En effet, si dans certaines OESS la finalité de transformation sociale à travers une mobilisation collective est parfois embryonnaire, voire inexistante, tel n'est pas toujours le cas. Cela en raison de facteurs principalement liés aux ressources disponibles et à l'organisation interne. En privilégiant des logiques individuelles focalisées sur les AGR, les acteurs n'ont pas su s'émanciper de la configuration des approches néolibérales et social-libérales telles que contenues – entre autres – dans les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté. Ces orientations s'inscrivent davantage dans l'idée d'une "autonomisation" des individus et leur insertion dans un environnement où le marché est l'instance régulatrice plutôt que dans une remise en cause globale des structures économiques et sociales (*empowerment* radical). Par ailleurs, à divers degrés, l'*empowerment* organisationnel constitue un enjeu majeur pour l'ensemble des organisations qui sont contraintes à la professionnalisation par un environnement dans lequel l'accès aux sources de financement se complexifie.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, Amy, (1998), *Rethinking Power*, *Hypatia*, vol. 13, n°1, p. 21-40.
- Arendt, Hannah, (1970), *On Violence*, Allen Lane, London, 112 p.
- Artis, Amélie, Demoustier, Danièle et Puissant, Emmanuelle, (2009), Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°314, p. 18-31.
- Bacqué, Marie-Hélène et Biewener, Carole, (2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, La Découverte, Paris, 176 p.
- Ben Lazrak, Asma, (2015), *Empowerment et économie sociale et solidaire : étude de cas d'organisations féminines en Afrique de l'Ouest*, (Thèse de doctorat), Université Grenoble Alpes, Grenoble.
- Bourdieu, Pierre, (1980), Le capital social, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 31, n°1, p. 2-3.
- Calvès, Anne-Emmanuèle, (2009), « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement, *Revue Tiers Monde*, vol. n° 200, n°4, p. 735-749.
- Campbell, Bonnie et Losch, Bruno, (2002), Les pauvres, bénéficiaires ou otages des stratégies de réduction de la pauvreté ? : « Tout changer pour aller plus loin », *Politique africaine*, vol. 87, n°3, p. 175.
- Cantelli, Fabrizio, (2013), Deux conceptions de l'empowerment, *Politique et Sociétés*, vol. 32, n°1, p. 63.

- Chambers, Robert, (1995), Poverty and livelihoods : whose reality counts ?, *Environment and Urbanization*, vol. 7, n°1, p. 173-204.
- Chambers, Robert, (2006), What is poverty ? Who asks ? Who answers ?, *Poverty In Focus*, n°December 2006, p. 3-4.
- Charlier, Sophie, (2011), Empoderamiento des femmes par l'économie populaire solidaire : participation et visibilité des femmes en Bolivie, Dans : *Femmes, économie et développement*, ERES, p. 155-184.
- Cling, Jean-Pierre, Razafindrakoto, Mireille et Roubaud, François, (2002), Un processus participatif pour établir de nouvelles relations entre les acteurs, Dans : *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Economica, Paris, p. 169-199.
- Dacanay, Marie Lisa, (2016), ESS, entreprise sociale et pauvreté : l'exemple des Philippines, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, vol. N° 342, n°4, p. 54-67.
- Dahou, Tarik, (2003), Les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté en Afrique de l'Ouest, *Afrique contemporaine*, vol. n° 208, n°4, p. 57-70.
- Damant, Dominique, Paquet, Judith et Bélanger, Jo, (2001), Recension critique des écrits sur l'empowerment ou quand l'expérience de femmes victimes de violence conjugale fertilise des constructions conceptuelles, *Recherches féministes*, vol. 14, n°2, p. 133-154.
- Dante, Idrissa, Marouani, Mohamed Ali et Raffinot, Marc, (2002), Le DSRP au Mali : «gagner l'argent» ou formuler une politique de développement ?, Dans : *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*, Economica, Paris, p. 229-248.
- Darbus, Fanny, (2015), Loin de la subversion et de la transformation sociale : les pratiques de l'économie sociale et solidaire, *Agora débats/jeunesses*, vol. 69, n°1, p. 7-22.
- DiMaggio, Paul J. et Powell, Walter W., (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.
- Favreau, Louis et Lévesque, Benoît, (1997), L'économie sociale et les pouvoirs publics : banalisation du « social » ou tremplin pour une transformation sociale?, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 10, n°1, p. 71-80.
- Fontan, Jean-Marc, Klein, Juan, Caillouette, Jacques, Doyon, Mélanie, Lévesque, Benoit, Tremblay, Diane-Gabrielle, Tremblay, Pierre-André et Trudelle, Catherine, (2014), Vers de nouveaux modèles d'action en développement territorial : l'expérimentation à l'échelle locale de la transition vers le « buen vivir », *Économie et Solidarités*, vol. 44, n°1-2, p. 84-102.
- Gentil, Dominique, (2004), *Les pratiques coopératives en milieu rural africain*, L'Harmattan, Paris, 147 p.
- Granovetter, Mark S., (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, p. 1360-1380.
- Klein, Juan-Luis, (2012), L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local : le cas du Québec, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°325, p. 65-77.
- Klein, Juan-Luis et Raufflet, Emmanuel, (2014), La lutte contre la pauvreté : modèles d'action locale, *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, n°50, p. 2-13.
- Kouanda, Hamza, (2021a), Les passeurs de l'économie sociale et solidaire au Burkina Faso : acteurs, voies et modalités, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, vol. 362, n°4, p. 36-51.

- Kouanda, Hamza, (2021b), *La lutte contre la pauvreté par l'économie sociale et solidaire au Burkina Faso : une dynamique de transformation sociale ?*, (Thèse de Doctorat), Université Lumière Lyon 2, Lyon.
- Laville, Jean-Louis, (2016), *L'économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats*, Éditions du Seuil, Paris, 461 p.
- Loada, Augustin, (1999), *Réflexions sur la société civile en Afrique : Le Burkina de l'après-Zongo, Politique africaine*, vol. 76, n°4, p. 136.
- Loada, Augustin, (2007), *La gouvernance des organisations de la société civile au Burkina Faso*, OSIWA : Codesria, Dakar, 96 p.
- Ninacs, William, (2002), *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, (Thèse de doctorat), Université Laval, Québec.
- Parodi, Maurice, (2005), Économie sociale et solidaire et développement local, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°296, p. 26-41.
- Paturel, Dominique, (2012), De l'empowerment au pouvoir d'agir, *Social Work : experience and methods*, vol. 9, n°1, p. 63-70.
- Pecqueur, Bernard et Itçaina, Xabier, (2012), Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ?, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°325, p. 48-64.
- Penven, Alain, (2013), Penser la participation des acteurs pour agir collectivement, Dans : *L'ingénierie sociale : Expertise collective et transformation sociale*, ERES, p. 77-108.
- Pirotte, Gautier, (2018), *La notion de société civile*, La Découverte, Paris, 128 p.
- Ravallion, Martin, (1998), *Poverty Lines in Theory and Practice*, The World Bank, Washington, D.C, 53 p.
- Rawls, John, (2009), *Théorie de la justice*, Points, Paris, 672 p.
- Saussey, Magalie, Moity Maïzi, Pascale et Muchnik, José, (2008), Nouvelles formes de reconnaissance des femmes burkinabè dans la production collective de beurre de karité, *Cahiers Agricultures*, vol. 17, n°6, p. 582-586.
- Sen, Amartya, (2003), *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*, Odile Jacob, Paris, 368 p.
- Sen, Amartya, (2012), *Repenser l'inégalité*, Points, Paris, 320 p.
- Zask, Joëlle, (2011), *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, Lormont, 326 p.
- Zett, Jean-Baptiste, (2013), *Politiques publiques pour le développement de l'économie sociale et solidaire : étude de cas - Burkina Faso*, Uniterra, Québec, 50 p.

NOTES

1. Pour Sen (2012), la vie humaine correspond à une articulation de fonctionnements (*functionings*) ; c'est-à-dire toutes les manières d'être et d'agir propres aux humains. Ces fonctionnements vont des aspects les plus élémentaires (se nourrir, se vêtir, se loger, etc.) aux plus raffinés (participer à la vie de la communauté, se conformer à ce que l'on considère être sa propre dignité, etc.). Ainsi, les capacités représentent l'éventail des combinaisons de fonctionnements (modes de vie possibles) qu'un individu peut réellement accomplir. Si les

fonctionnements sont des éléments constitutifs du bien-être, la capacité est donc la liberté dont disposent les individus de poursuivre ces éléments constitutifs du bien-être.

2. Le seuil de pauvreté monétaire est de 194 629 FCFA par personne et par an.

3. Par simplification, ce schéma montre qu'il existe une relation entre les différents niveaux d'*empowerment*. Cependant, ce cheminement vécu par l'individu et le groupe n'est pas totalement linéaire ni aussi cloisonné.

4. Entretien (M08) avec un homme membre de l'APIL.

5. Entretien (M25) avec une femme membre de l'AFD-B en présence d'une traductrice (gourmantché/français).

6. Personnes âgées, enfants à scolariser, étudiants, des personnes vivant en zone rurale, etc.

7. Entretien (D04) avec la responsable des affaires économiques et sociales de l'ASY.

8. Cette approche fait écho aux théories de la firme en renvoyant aux notions de routine et d'apprentissage.

9. Au sens de : ils font des prêts avec intérêts.

10. Entretien (D05) avec la présidente fondatrice de l'Association Femmes 2000.

RÉSUMÉS

Dans les années 2000, dans un contexte de pauvreté endémique, des acteurs de la société civile burkinabè se mobilisent autour du concept d'économie sociale et solidaire (ESS) dans lequel ils inscrivent leurs pratiques visant à lutter contre la pauvreté. Dans cet article, à partir des données d'une enquête qualitative réalisée auprès d'organisations de l'ESS, nous cherchons à comprendre de quelles manières leurs activités agissent contre la pauvreté : s'agit-il uniquement de résoudre les conséquences individuelles de la pauvreté ou d'enclencher une dynamique collective de transformation sociale ? Si ces organisations tendent à favoriser un *empowerment* économique des individus, la portée de transformation sociale de leurs pratiques reste très contrastée en raison de divers paramètres relevant de l'*empowerment* organisationnel (type d'organisation, gouvernance, type d'activités, ressources, etc.).

In the 2000s, in a context of endemic poverty in Burkina Faso, various civil society actors mobilized around the concept of social and solidarity economy (SSE) in which they emplace their practices targeting poverty. In this article, based on data from a qualitative survey conducted among SSE organizations, we seek to understand how their practices contribute to fight against poverty: are they only aiming to resolve the individual consequences of poverty or to set in motion a collective dynamic of social transformation? While these organizations promote the economic empowerment of individuals, the scope of social transformation of their practices remains very contrasted because of various parameters related to organizational empowerment (type of organization, governance, type of activities, resources, etc.).

INDEX

Keywords : Social and solidarity economy, poverty, income-generating activity, empowerment, social transformation, Burkina Faso

Mots-clés : Économie sociale et solidaire, pauvreté, activité génératrice de revenus, empowerment, transformation sociale, Burkina Faso

AUTEUR

HAMZA KOUANDA

Docteur en sciences économiques, laboratoire Triangle UMR 5206, Université Lumière Lyon 2,
ahmed.h.kouanda@univ-lyon2.fr

Comptes Rendus

Reports

Reliance en Complexité (2023). *Éditoriaux en pensée complexe*. Paris : L'Harmattan. Collection Questions contemporaines. 143 pages

Diane-Gabrielle Tremblay

- 1 Cet ouvrage réunit un certain nombre de textes ou éditoriaux rédigés par les membres du groupe 'Reliance en Complexité'. Ce groupe est issu d'une première activité en octobre 2019, alors que s'est tenue une réunion rassemblant une douzaine de membres, chercheurs, enseignants, consultants ou professionnels qui s'intéressent à la pensée d'Edgar Morin et tentent de l'appliquer dans leurs domaines de travail respectifs. Lors de cette rencontre, chacun a présenté comment il utilise la pensée complexe de Morin dans l'enseignement ou dans ses autres activités professionnelles. L'objectif de tous est d'utiliser cette pensée pour tenter de mieux comprendre les divers problèmes sociaux pour ensuite chercher à y trouver des solutions.
- 2 L'introduction de Régis Meissonier commence par présenter le concept de pensée complexe, indiquant qu'elle est « une manière d'aborder et de traiter les problèmes de la société qui se distingue des méthodes rationnelles classiques et en particulier de la pensée cartésienne avec laquelle nous avons l'habitude de réfléchir, de décomposer et de simplifier un problème au risque de le réduire et d'appliquer des solutions qui, à terme, se révèlent inefficaces ». L'auteur dit aussi que la pensée complexe « n'est pas une méthode ou une méthodologie dont il suffirait d'appliquer une liste de règles. Il s'agit en premier lieu d'un modèle mental, d'une façon de penser et de faire face à la complexité. » (p. 12)
- 3 L'auteur rappelle qu'« Edgar Morin invite d'abord à « bien penser », c'est-à-dire à développer un raisonnement favorisant la conscience et la modélisation des phénomènes étudiés par leurs interactions avec les autres phénomènes constitutifs de leur environnement et non en cherchant à en contrôler ou réduire les effets par un souci de simplicité. » (p. 13). On peut dire ici que la pensée complexe se rapproche de l'approche systémique, qui cherche aussi à identifier divers facteurs, variables ou

autres éléments associés aux divers phénomènes sociaux et autres et à mettre en évidence les interactions entre ces phénomènes ou facteurs et les effets sur d'autres éléments du système. L'auteur le reconnaît d'ailleurs plus loin dans l'Introduction, où il fait référence à la théorie des systèmes, de la cybernétique et de la théorie de l'information de Shannon.

- 4 Pour préciser encore, l'auteur indique que « c'est la simplification (et non la simplicité) qui est le contraire de la complexité, c'est-à-dire la démarche logique suivie pour caractériser et déformer le phénomène étudié en fonction de nos schémas de pensée. » Il ajoute que la pensée complexe « n'est pas une quête infinie et insatiable visant à découvrir les enchevêtrements de causes et de conséquences permettant d'expliquer pourquoi ce papillon a pu, à un moment donné, être à l'origine d'un tel déchaînement. Quand bien même nous pourrions découvrir ce mystère, quelle utilité justifierait un tel effort ? Comme prévenait Morin dès la fin du premier tome de la Méthode : « à supposer que nous voudrions une observation exhaustive sur un objet, nous serions entraînés dans une spirale infinie des interactions auxquelles participe cet objet et dont il procède (...) La connaissance portée à l'absolu est autodestructrice » (1977, pp. 355-356). » (p. 13).
- 5 L'auteur affirme que la pensée complexe ne cherche pas à connaître un phénomène dans son intégralité (c'est-à-dire de manière exhaustive), mais à le comprendre dans son intégrité (c'est-à-dire par rapport à sa propre dynamique auto-générative en lien avec son environnement. Elle révèle les limites de la raison logique classique que nous mobilisons en recherche, dans le monde professionnel comme dans notre quotidien. C'est une des critiques qui a été adressée à ce courant de pensée que de développer la complexité, se limiter à affirmer la complexité des phénomènes, mais sans aller au bout de la réflexion, en apportant des pistes de solution tenant compte de cette complexité, bien que certains auteurs avancent dans ce sens, comme on le voit notamment dans certains textes de ce numéro de la revue *Interventions économiques*.
- 6 Je ne reprendrai pas l'ensemble des éléments de cette introduction, mais elle permet de comprendre certains éléments de l'approche de Morin, surtout pour les personnes qui n'ont pas lu tous ses ouvrages, ou même quelques-uns d'entre eux.
- 7 L'ouvrage est donc issu d'une sélection de textes parus dans un bulletin mensuel publié par le groupe, entre 2019 et 2022. L'introduction peut donc servir d'introduction à l'œuvre de Morin, et un certain nombre d'articles y contribueront aussi, sous des angles divers.
- 8 Un ensemble de chapitres suivent donc cette introduction et il serait difficile de rendre compte de chacun, ou de dresser un portrait global de la proposition, car chaque chapitre aborde un thème particulier. Ceci permet de voir comment la pensée d'Edgar Morin peut s'appliquer à divers objets d'étude ou sujets d'intérêt. Pour illustrer cette diversité de sujets, sans être exhaustive, mentionnons, les thèmes de l'incertitude (Deborah Nourrit et Nathalie Will-Alcarus), de la crise mondiale (Roland Pires), la démocratie (Ousama Bouiss), les systèmes alimentaires (Stéphane Guilbert), les élections présidentielles (Pascal Roggero),
- 9 L'article sur les problématiques de recherche (René Meissonier) est intéressant pour les chercheurs et enseignants. L'auteure questionne la pratique de la problématique de recherche, habituellement développée pour tout projet de recherche et expose des motifs pour 'en finir avec les problématiques de recherche'. L'auteur critique surtout

les doctrines positivistes et déterministes, mises de l'avant comme critère de scientificité. Il indique que cela nuit parfois à l'intérêt et au sens des connaissances produites, voire même s'y oppose. Ainsi, dit-il : « Paradoxalement, si le déterminisme scientifique a perdu du terrain sur le plan épistémique, il en a gagné un autre sur le plan méthodologique ; si bien que les auteurs les plus « publiant » sont devenus d'excellents « méthodologistes ». » Certaines revues en sciences sociales ou sciences de gestion deviennent ainsi des lieux de concours méthodologiques, aux dépens des contenus et des connaissances produites. L'auteur soulève une série de questions très intéressantes, qui méritent d'être posées et invitent à une réflexion plus approfondie. Un autre chapitre aborde aussi la question des méthodes quantitatives utilisées en management. Marie-Noëlle Albert et Nadia Lazzari-Dodeler émettent ici des critiques intéressantes à l'endroit de certaines utilisations des techniques quantitatives et statistiques en gestion.

- 10 La pensée complexe en santé est aussi abordée par Sébastien Abad, et on voit que le domaine de la santé constitue un lieu d'application pertinent pour cette pensée morinienne, car le présent numéro de la revue *Interventions économiques* comprend aussi un article où l'on applique cette pensée au domaine de la santé. De même pour le domaine de l'éducation, où la pensée de Morin est souvent mise de l'avant, comme c'est le cas dans le chapitre de Fabienne Serina-Karsky, qui traite de l'éducation complexe, un concept que l'auteure présente comme un concept permettant d'enseigner à vivre.
- 11 Dans un autre chapitre, Nadia Lazzari-Dodeler et Marie-Noëlle Albert s'intéressent au champ de la gestion des ressources humaines (GRH) et proposent de délaisser une vision instrumentale et réductionniste des RH (notamment l'alignement sur la gestion stratégique des ressources humaines, effectivement de plus en plus contestée) pour adopter une approche qu'elles qualifient de gestion des personnes. Les auteures affirment qu'il y a alors une « objectivation des personnes, qui repose sur la dépersonnalisation des rapports sociaux et la transformation de ceux-ci en procédures objectives qui découlent d'une rationalité échappant à l'action, puis une disqualification des personnes puisque ce sont elles qui sont en situation de faiblesse. On pourrait dire que cette proposition de 'gestion des personnes' s'apparente au paradigme ou à la vision humaniste en GRH, et s'oppose ainsi au paradigme universaliste de certains manuels de GRH, surtout américains, qui, de fait, présentent une vision assez limitée dans plusieurs cours de base en gestion des ressources humaines (GRH). Les auteures critiquent ensuite la primauté des outils de gestion dans nombre d'organisations.
- 12 Bref, on voit que la pensée de Morin peut être appliquée à divers champs, diverses disciplines ou sujets sociaux, et ce livre peut servir comme introduction à cette pensée, tout en ouvrant des perspectives sur divers champs ou sujets de recherche ou d'intérêt social. En effet, si certains chapitres s'adressent peut-être davantage à des chercheurs ou enseignants, d'autres peuvent intéresser un public plus large, simplement intéressé par l'analyse des questions sociales ou événements sociaux.

AUTEUR

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, École des Sciences de l'Administration, Université TÉLUQ, directrice de l'ARUC-GATS, titulaire de la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de la société du savoir, Montréal, Canada, diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca

Franck Jovanovic, *Finance offshore et paradis fiscaux : Légal ou illégal ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, 2022, 448 p.

Pascale Cornut St-Pierre

- 1 Qu'ont en commun les pratiques de planification fiscale internationale, qu'elles soient licites, abusives ou frauduleuses, les rouages du système bancaire parallèle (*shadow banking*), avec ses véhicules de titrisation, *hedge funds* et autres papiers commerciaux, et la grande criminalité financière, telle la corruption ou le blanchiment d'argent ? Tous recourent aux instruments de la finance *offshore*, que décrypte minutieusement cet ouvrage de Franck Jovanovic, professeur d'économie et de finance à l'Université TELUQ. Axé sur la description des techniques employées par la finance *offshore* et les paradis fiscaux, ainsi que des moyens mis en œuvre pour mieux les encadrer, ce livre aux allures de manuel universitaire offre une vue panoramique des enjeux que soulèvent aujourd'hui les pratiques financières extraterritoriales. Sans grande théorisation et sans verser dans l'indignation, l'auteur y expose la « tuyauterie » (p. 2) des paradis fiscaux, en expliquant clairement comment sont aujourd'hui structurés les circuits financiers transnationaux, quels problèmes en découlent et pourquoi il est difficile d'endiguer ce phénomène qui ne cesse de s'amplifier. Rédigé de manière pédagogique et agrémenté d'animations vidéo et d'études de cas accessibles en ligne, cet ouvrage est susceptible d'intéresser des lecteurs et des lectrices qui œuvrent dans le domaine de l'économie, de la finance, de la comptabilité, de la fiscalité ou du droit, ainsi que toute personne curieuse de mieux comprendre les assises techniques de la finance *offshore*.
- 2 La première partie explique « comment la finance *offshore* est devenue la norme du système financier international » (p. 11). Elle présente d'abord, dans le chapitre 1, les bases du système financier traditionnel, qui se déploie à l'échelle nationale. Ses principaux acteurs sont les banques commerciales et la banque centrale, les établissements financiers non bancaires (telles les compagnies d'assurance ou les fonds d'investissement) et les marchés financiers (où s'échange une variété de titres, de

contrats et de devises). Son principal médium est la monnaie, qui consiste en dernière analyse en une reconnaissance de dette, souvent d'origine privée et susceptible de prendre plusieurs formes : monnaie fiduciaire ou scripturale, mais aussi divers types de dépôts à préavis ou à terme, des particuliers ou des entreprises. En se développant au cours des dernières décennies, les marchés financiers ont en fait élargi la gamme d'instruments financiers pouvant servir de monnaie, ainsi que le type d'institutions financières interagissant avec le système bancaire traditionnel. Cette évolution, on le comprendra dans la suite de l'ouvrage, repose notamment sur les instruments de la finance *offshore*, par lesquels la création monétaire privée échappe dorénavant en partie à la surveillance exercée par les banques centrales. Le chapitre 2 raconte ensuite les origines et le développement de la finance *offshore*, en plus d'offrir une première définition de cette notion, qui « désigne les transactions financières faites dans un territoire (pays, territoire, États, etc.) entre des non-résidents de ce territoire, pour des activités qui n'ont pas lieu dans ce territoire, et généralement dans une monnaie qui n'est pas celle de ce territoire » (p. 54). Cette extraterritorialité est la clé qui permet à la finance d'échapper aux contraintes juridiques et réglementaires qu'imposent la plupart des juridictions aux activités économiques qui ont lieu sur leur territoire. C'est à Londres que naît la finance *offshore*, vers la fin des années 1950, avec la décision de la Banque d'Angleterre de ne pas reconnaître sa juridiction sur les opérations que les banques britanniques menaient en devises étrangères, qui échappèrent dès lors à toute forme de réglementation prudentielle, fiscale ou monétaire. À compter des années 1970, la finance *offshore* se diffuse dans toutes les places financières du monde, qui se dotent d'exonérations similaires afin de capter une part des capitaux qui affluent de plus en plus massivement dans ces circuits non réglementés. L'expansion de la finance *offshore* est telle qu'elle devient, à partir des années 1990, la norme de la finance globale, représentant aujourd'hui plus de 80 % de l'ensemble des activités financières internationales. La finance *offshore*, avec son chapelet de micro-États que l'on associe spontanément aux paradis fiscaux – tels les Bahamas, les îles Caïmans ou la Barbade –, est désormais complètement imbriquée dans l'économie réelle, par l'entremise des professionnels (banquiers, juristes, comptables, etc.) qui œuvrent dans les centres financiers internationaux comme Londres, New York ou Tokyo.

- 3 La deuxième partie de l'ouvrage nous introduit aux instruments de base de la finance *offshore*. Le chapitre 3 présente les principales caractéristiques des paradis fiscaux : outre de faibles taux d'imposition, on les reconnaît par leurs lois destinées surtout aux non-résidents, par leur droit commercial très souple, par la faiblesse de leurs réglementations bancaires et financières, ainsi que par la confidentialité que ce cadre juridique confère aux opérations qui s'y déroulent. On constate ainsi que l'expression consacrée « paradis fiscal » ne cerne qu'une partie du phénomène en question, que d'autres proposent de nommer plutôt « législation de complaisance¹ » ou « juridiction du secret² » afin de mettre en évidence son importante dimension juridique. En décrivant l'évolution des paradis fiscaux au cours du XX^e siècle, ce chapitre permet en outre de comprendre comment devenir un paradis fiscal a constitué un modèle de développement économique par lequel de nombreux micro-États dépourvus d'industrie et de ressources naturelles ont effectivement réussi à tirer leur épingle du jeu de la mondialisation économique et financière. Le chapitre 4 explique le fonctionnement de quatre outils financiers *offshores* que l'on retrouve dans une foule de montages juridiques, à des fins légales aussi bien qu'illégales : premièrement les sociétés *offshores*, telles les « *international business companies* », un statut juridique extrêmement

accommodant que les paradis fiscaux réservent aux sociétés créées par des non-résidents et n'exerçant aucune activité économique dans le pays où elles sont enregistrées ; deuxièmement les *trusts*, fiducies et autres fondations, qui permettent de confier à certaines personnes (les *trustees*, ou administrateurs) l'administration de biens pour le bénéfice d'autres personnes (les *bénéficiaires*, ou bénéficiaires), qui peuvent demeurer anonymes ; troisièmement les structures de portefeuille, telles les *special purpose vehicles* utilisés dans les opérations de titrisation, qui permettent de regrouper et d'isoler certains actifs, de les sortir du bilan comptable d'une entreprise, ou encore de compartimenter les financements et les risques liés à certains projets commerciaux ; et quatrièmement le secret bancaire, qui existe partout en tant qu'obligation civile du banquier, mais que certains pays protègent en outre par leur loi pénale, exposant à une peine d'emprisonnement quiconque révélerait des informations confidentielles, telle l'identité d'un détenteur de compte.

- 4 Les troisième et quatrième parties de l'ouvrage sont construites de manière symétrique et exposent respectivement les usages légaux et les usages illégaux de la finance *offshore*. Le chapitre 5 ouvre la troisième partie en soulevant la difficile question de la légalité et de la légitimité des opérations financières *offshores*. Il rappelle la distinction entre l'évasion fiscale, qui est un acte criminel impliquant généralement de fausses déclarations, l'évitement fiscal, par lequel un contribuable cherche à minimiser ses impôts de manière légale, et l'évitement fiscal abusif, où les opérations du contribuable contreviennent à l'esprit de la loi, sinon à sa lettre, et qui est considéré comme illégal, mais non criminel. Ce chapitre fait également état de la difficulté pratique de statuer sur le caractère abusif ou non de structures juridiques complexes qui se logent intentionnellement dans les zones grises de la loi ou de la jurisprudence. Le chapitre 6 étudie les usages légaux des outils financiers *offshore*, en offrant de nombreux exemples de stratagèmes d'évitement fiscal employés par des entreprises transnationales comme Apple, Ikea ou Google : on y apprend les rudiments des techniques permettant à ces entreprises de localiser leurs profits dans les paradis fiscaux, par le biais de sociétés de *holding*, de charges financières, de redevances et de prix de transfert entre filiales du même groupe. Le même chapitre expose également les grands traits du système bancaire parallèle, où de nouvelles formes d'intermédiation financière se sont développées en marge du système bancaire traditionnel et de son cadre réglementaire, en s'appuyant sur les ressources offertes par la finance *offshore* : par exemple, l'industrie des *hedge funds*, ou des fonds spéculatifs, est presque entièrement domiciliée dans les paradis fiscaux, comme l'est aussi une bonne part des structures de titrisation et des sociétés de gestion des entreprises transnationales.
- 5 Le chapitre 7 aborde les enjeux économiques que soulèvent les usages légaux de la finance *offshore*. Par leur opacité, ceux-ci facilitent les comportements économiques et financiers abusifs. En multipliant les opérations fictives, où les flux financiers sont déconnectés des réalités économiques sous-jacentes, ils faussent les indicateurs par lesquels on mesure les échanges commerciaux internationaux et sur lesquels s'appuient les gouvernements pour élaborer leurs politiques publiques. Ils créent une concurrence déloyale entre les entreprises multinationales, qui ont recours aux paradis fiscaux, et les entreprises plus petites, qui y ont plus difficilement accès. Ils réduisent les recettes fiscales des États, et neutralisent ainsi l'ambition redistributive des programmes sociaux financés par les impôts. Finalement, ils posent des défis à la réglementation financière en multipliant les acteurs qui échappent aux cadres réglementaires établis, créant ainsi un important risque systémique susceptible de se répercuter sur

l'ensemble du secteur bancaire traditionnel, ainsi que sur l'activité économique réelle qui en dépend.

- 6 La quatrième et dernière partie de l'ouvrage traite des usages criminels de la finance *offshore*, en se concentrant sur trois principaux crimes en col blanc : la corruption, l'évasion fiscale et le blanchiment d'argent. Le chapitre 8 décrit chacun de ces crimes, en exposant les grandes lignes de leur cadre juridique national et international et en les illustrant au moyen d'exemples réels, révélés lors de procédures judiciaires, d'enquêtes policières ou de fuites de documents (tels les Luxembourg Leaks ou les Panama Papers).
- 7 Le chapitre 9 analyse comment les outils financiers *offshores* confèrent opacité et impunité aux stratagèmes illégaux de corruption, de blanchiment d'argent et d'évasion fiscale. Par le jeu de sociétés *offshores*, de *trusts*, de structures de portefeuille, de prête-nom et de comptes à numéro, on peut effectivement parvenir à masquer la source réelle d'un paiement, en le divisant en plusieurs étapes et en impliquant plusieurs intermédiaires, dont certains, situés dans les paradis fiscaux, n'auront pas l'obligation d'identifier leurs véritables propriétaires ou de tenir une comptabilité détaillée. L'extraterritorialité de ces intermédiaires freine également le travail d'enquête des autorités policières, en complexifiant l'obtention de preuves, en plus d'empêcher la confiscation des produits du crime en cas de condamnation, en les mettant hors d'atteinte des autorités judiciaires.
- 8 Le chapitre 10, finalement, discute des enjeux économiques que pose l'utilisation illégale de la finance *offshore* : distorsions des marchés et des indicateurs économiques, mauvaises allocations des ressources, ralentissement de la croissance économique, affaiblissement des dépenses publiques et augmentation des inégalités. L'exemple du marché de l'immobilier que donne ce chapitre est particulièrement frappant. En plus d'être un moteur de l'économie canadienne et de répondre aux besoins de logement de la population, l'immobilier exerce également un fort attrait sur ceux qui cherchent à blanchir des revenus illicites. Or, ces derniers ne sont pas guidés par la même logique économique que les acheteurs normaux : ils cherchent avant tout « le moyen le plus simple et discret d'introduire l'argent sale dans l'économie légale » (p. 396) et sont souvent prêts à surenchérir sur les prix de vente des propriétés, exerçant ainsi une pression à la hausse sur l'ensemble du marché, et contribuant possiblement à la formation d'une bulle spéculative. L'incidence du blanchiment d'argent sur l'augmentation du prix des propriétés résidentielles a été démontrée en Colombie-Britannique ; dans la ville de Londres, au Royaume-Uni, elle a même été chiffrée à 20 % de la hausse des prix observée au cours de la dernière décennie. Ce dernier chapitre se clôt par une présentation des risques juridiques, réputationnels et commerciaux qui pèsent sur les entreprises susceptibles d'être impliquées dans cette forme de criminalité économique, et sur les diverses mesures de prévention et de lutte qui sont aujourd'hui déployées contre la corruption, le blanchiment d'argent et l'évasion fiscale : la coopération internationale et l'harmonisation des cadres juridiques nationaux, l'augmentation de la transparence à l'aide des échanges d'informations entre pays et des registres de bénéficiaires effectifs des sociétés, la protection des lanceurs d'alerte et l'amélioration des systèmes de contrôle interne des entreprises.
- 9 En somme, la force de cet ouvrage est d'aborder, d'une manière accessible et en s'appuyant sur de nombreux exemples concrets, un ensemble de questions habituellement traitées en silo, mais qui procèdent toutes en réalité des mêmes ressorts, soit des possibilités techniques offertes depuis une cinquantaine d'années par

la finance *offshore*. *Légal ou illégal* ? Cette question posée en sous-titre n'est sans doute pas celle à laquelle répond le mieux l'ouvrage, mais elle a le mérite de rendre visible le caractère omniprésent du droit lorsque l'on tente de saisir ce qui se trame au sein des paradis fiscaux et autres législations de complaisance. La finance se construit à l'aide du droit, comme le clame depuis quelques années la juriste Katharina Pistor³, et la finance *offshore* n'y fait pas exception. Il est réjouissant de voir ici un économiste se saisir de cette dimension du problème et constater la propension de ces montages juridico-financiers extraterritoriaux à fausser certains de nos indicateurs économiques, voir à saper les bases de certains modèles théoriques employés en macroéconomie. Par son effort de description des arrangements qui structurent effectivement la circulation des capitaux au XXI^e siècle, cet ouvrage donne à mon avis des prises à qui souhaite développer une approche institutionnaliste de l'économie contemporaine⁴, en plus d'outiller tous ceux et celles qui risquent d'être confrontés, de près ou de loin, à l'un ou l'autre des nombreux avatars de la finance *offshore*.

NOTES

1. Alain Deneault, *Paradis fiscaux : La filière canadienne*, Écosociété, Montréal, 2014, p. 11.
 2. Tax Justice Network, *What is a secrecy jurisdiction?*, en ligne : <https://taxjustice.net/faq/what-is-a-secrecy-jurisdiction/> (consulté le 9 février 2023).
 3. Katharina Pistor, « A Legal Theory of Finance », *Journal of Comparative Economics*, vol. 41, no. 2 (2013), pp. 315-30 ; Katharina Pistor, *The Code of Capital: How the Law Creates Wealth and Inequality*, Princeton University Press, 2019, 320 p.
 4. Dans le sens indiqué par exemple par Simon Deakin et al., « Legal Institutionalism: Capitalism and the Constitutive Role of Law », *Journal of Comparative Economics*, vol. 45 (2017), pp. 188-200.
-

AUTEUR

PASCALE CORNUT ST-PIERRE

Professeure, Faculté de droit (Section de droit civil), Université d'Ottawa, pascale.cornutst-pierre@uottawa.ca

À propos du livre de Vincent Gayon : *Épistémocratie. Enquête sur le gouvernement international du capitalisme*, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 2022.

Christian Deblock et Vincent Gayon

01. Compte-rendu de Christian Deblock

- 1 Les ouvrages sur l'OCDE, en français de surcroît, sont suffisamment rares pour qu'on s'y arrête avec intérêt. La lecture en est d'autant plus alléchante que le livre porte de manière fort originale sur la manière dont se construit le discours de l'OCDE. Nous ne sommes pas simplement au niveau du débat d'idées, mais plutôt au niveau des jeux d'influence et de pouvoir, des jeux de couloir aussi entre les délégations, les divisions de l'organisation, les conseillers, les personnes en place, etc... La question centrale que se pose Vincent Gayon est dans le fond la même que posait Thomas S. Kuhn dans la structure des révolutions scientifiques : comment se forme un paradigme ? Pourquoi un paradigme en vient à en chasser un autre ? Comment un paradigme s'implante-t-il ? Ce n'est pas simplement par la force des idées qu'un paradigme s'impose, mais aussi par le capital de reconnaissance, le pouvoir, la centralité ou encore la force de conviction des personnes qui les portent et l'environnement dans lequel elles se développent que des idées nouvelles finissent par s'imposer. Le plus souvent d'ailleurs, par défaut, ou plutôt à défaut de mieux. C'est là que l'approche devient intéressante. Pour reprendre les mots de l'auteur : « L'avènement du néolibéralisme se joue en effet dans des arènes intergouvernementales concrètes, où sont d'abord mises en œuvre des stratégies keynésiennes d'adaptation, spécialement monétaires » (p. 161). Pourtant, ce qui s'y joue et ceux qui y jouent bénéficient en général d'une faible visibilité et sont loin de toute imputabilité démocratique.

02. Le livre

- 2 Ce sont les premiers mots du livre et le point de départ de l'enquête qu'a voulu mener Vincent Gayon sur l'OCDE, ou du moins sur le débat sur le chômage qui a marqué le tournant graduel de l'organisation en faveur du néolibéralisme et mobilisé, opposé devrait-on plutôt dire, deux de ses départements : le département des affaires économiques (ECO) et celui de l'emploi, de l'éducation, du travail et des affaires sociales (DEELSA). La période est longue, environ vingt ans, mais les deux décennies couvertes, 1970 et 1980, sont celles de la transition et du passage du keynésianisme au néolibéralisme, ou pour reprendre les mots de l'auteur, « de la fin du « libéralisme encastré » à l'avènement d'un « régime de finance de marché » ou d'un « désencastré néolibéral » marqué par la domination de la sphère économique (en particulier financière) sur les ordres sociaux et politiques » (p. 23). L'ambition est grande, mais Vincent Gayon a choisi d'aller à l'essentiel et de se concentrer sur deux rapports et un personnage. Le premier de ces deux rapports est le rapport McCracken, du nom de celui qui présida les travaux du groupe Pour le plein emploi et la stabilité des prix (1977). C'est encore le temps des incertitudes, voire du désarroi des économistes face à la stagflation et aux limites du fine tuning et de l'ingénierie keynésienne, des marchandages entre les départements, mais les constats sont là : la situation est le résultat des erreurs intellectuelles et politiques passées. Les jeux ne sont pas encore faits, mais le département économique s'est imposé sur celui des affaires sociales et au travers de celui-ci, ce sont les monétaristes et les économistes de l'offre qui ont repris les choses en main. Le deuxième rapport étudié est celui sur l'emploi qui sera publié en plusieurs volumes à partir de 1994. Désormais qualifié dans les annales de l'OCDE comme la Stratégie de 1994 pour l'emploi, ce rapport va guider et orienter les réformes du marché du travail dans les pays membres. Entre deux, le Consensus de Washington et ses dix commandements, pour reprendre la formule à succès de John Williamson, se sont imposés. Tout comme les concepts de chômage naturel et d'ajustement structurel. Quant à l'emploi, de priorité qu'il devait être de la politique économique au temps du keynésianisme, il n'en est plus désormais que la variable d'ajustement. Enfin, troisième sujet d'étude de l'ouvrage : l'économiste Stephen Marris¹. L'étude de cas est particulièrement bienvenue. Elle montre au travers de ce personnage, un économiste qui passa quelque 27 ans à l'OCDE et y joua jusqu'à son départ forcé en 1983 un rôle de premier plan, à quel point se vérifie l'argument central de Vincent Gayon, à savoir que « L'OCDE n'est pas un lieu de savoir objectif, mais un lieu de pouvoir ».

03. Un regard nouveau sur les organisations internationales

- 3 *Épistémocratie* a deux grands mérites. D'abord, celui de montrer non seulement comment se monte et se démonte un consensus dans la coproduction et la synthèse réifiée de rapports, mais aussi comment de nouveaux agendas se trouvent mis à l'avant-plan et d'autres, relégués à l'arrière-plan à la faveur d'une relecture et d'une réinterprétation des problèmes sans que l'on ne sache trop au bout du compte qui a écrit quoi, pour qui et pourquoi. Le second est de nous inviter à regarder les

oppositions entre l'économie et le social sous l'angle des « rapports sociaux historiquement situés » (p. 325). Vincent Gayon y revient dans une conclusion à l'ouvrage fort stimulante. Parce que l'essentiel est là : les débats et analyses évoluent ; pas seulement en suivant le jeu des arguments et des vérifications, mais aussi au gré des interventions, manipulations et autres négociations. La question se pose dès lors, et Vincent Gayon et Romain Lecler se la posent dans l'introduction d'un numéro de la *Revue française de science politique* consacré au sujet : la compréhension des modes de gouvernance à l'échelle internationale ne demanderait-elle pas de sortir des analyses traditionnelles de l'économie politique internationale, et tout particulièrement de son stato-centrisme, et d'entrer dans le petit monde des experts internationaux, cette nouvelle épistémocratie comme la qualifie Vincent Gayon² ?

- 4 Un des objectifs de l'économie politique internationale à sa naissance était de combler un vide, d'introduire les dimensions politiques dans les relations économiques internationales et de faire ainsi le pont entre deux disciplines qui n'avaient jusque-là que très peu de rapports entre elles : l'économie internationale et les relations internationales³. L'internationalisme libéral l'avait fait, mais en marchant dans les pas de Ricardo. Sa théorie des avantages comparatifs fut alors complétée par un cadre institutionnel coopératif chapeautant une interdépendance économique toujours plus étroite, mais marquée du sceau du libéralisme. L'économie politique internationale (EPI) permit également aux réalistes de sortir de leur réserve et grâce, notamment, à la théorie de la stabilité hégémonique de montrer comment les États et les États-Unis en particulier étaient toujours au centre des débats, et y compris lorsqu'il s'agissait de commerce et des règles le concernant. Et du rapprochement de ces deux écoles de pensée sortit la théorie des régimes, sans doute le principal apport de l'EPI. D'autres perspectives, notamment le constructivisme et le marxisme, vinrent se mêler aux controverses traditionnelles entre les deux écoles de pensée (libérale et réaliste), mais après avoir suscité de grandes attentes, l'EPI finit par se perdre dans les clivages stériles autour du libéralisme et sur un plan plus empirique, dans des analyses quantitatives, des groupes de pression notamment, qui ne nous éclairent guère sur les débats de fond ni sur les trajectoires prises par les organisations internationales. Quant à la théorie des régimes, elle tourna aussi rapidement à vide, faute de pouvoir en expliquer les évolutions, faute aussi de sortir du fonctionnalisme.
- 5 Le livre de Vincent Gayon offre de nouvelles perspectives. La sociologie politique est présente depuis longtemps dans les débats de l'économie politique internationale, notamment ceux sur la variété des capitalismes et ceux sur le développementalisme, mais sans pourtant toucher à ce qui est au cœur du livre de Vincent Gayon : le mode de fonctionnement des institutions internationales et la construction de leur discours. C'est plutôt à une nouvelle sociologie politique qu'en appellent Vincent Gayon et Romain Lecler dans un texte qu'ils espèrent fondateur, reprenant à leur compte les mots de Emanuel Adler et Vincent Pouliot : « En se focalisant sur ce que les praticiens font, on zoome sur le déroulement quotidien de la vie internationale et on analyse comment leurs projets constituent, pris tous ensemble, la politique mondiale au sens large⁴. » L'approche privilégiée permet de porter un nouveau regard sur des processus qui ne sont pas stochastiques ni prédéterminés, encore moins téléologiques, mais sont-ils pour autant nécessairement agonistiques comme le prétendent Vincent Gayon et Romain Lecler ? La question mérite au moins d'être posée, sauf évidemment à

considérer que les rapports sociaux, peu importe où ils se situent, sont par nature conflictuels et antagoniques.

04. Pour ouvrir le débat

- 6 Malgré ses grandes qualités, l'ouvrage soulève quelques réserves. Ou plutôt présente plusieurs angles morts. J'en ai retenu trois. Le premier a trait au keynésianisme, trop pris pour acquis, me semble-t-il.

4.1 Quid du keynésianisme ?

- 7 Tout d'abord, de quel Keynésianisme parlons-nous ? Du keynésianisme à la Rehn ? Celui de la synthèse néoclassique ? Celui des disciples les plus proches comme Robinson, Kaldor, etc. ? Celui des postkeynésiens, des néokeynésiens ? Celui de la vulgate alternative actuelle, nostalgique d'un passé qui n'a jamais été, oubliant que Keynes fut un libéral convaincu, de surcroît élitiste et peu porté sur le social ? En fait, il n'y a jamais vraiment eu de consensus autour du keynésianisme, et la gauche qui s'en réclame aujourd'hui fut parmi ses critiques les plus virulents. (cf. les débats sur le capitalisme monopoliste, d'État ou non, ou encore, plus près de nous au Québec, ceux sur « l'État rouage de notre exploitation »).
- 8 On peut également s'interroger sur la lecture polanyienne qu'en retient Vincent Gayon avec cette idée, certes, fort séduisante et, disons-le, remarquable du ré-enchâssement de l'économique dans le social, mais pour autant, était-ce ainsi que l'on a vu les choses et que celles-ci se sont passées ? Je reste un peu sceptique. Polanyi présente dans la grande transformation un point de vue qui demeure fortement inspiré par la pensée aristotélicienne, sinon chrétienne, et la distinction qu'Aristote et d'autres après lui introduisent entre l'économique et la chrématistique. Encore une fois, on peut voir les choses ainsi, mais ce serait oublier que Keynes était un libéral éclairé et cultivé et qu'à toutes fins pratiques, s'il était convaincu de quelque chose, c'était qu'à l'instar de John Commons qu'il tenait en très grande estime, il était possible de « rendre le capitalisme raisonnable ». Et pour y parvenir – ce qui n'était pas une mince tâche – de convaincre les États non seulement à le réguler chez eux, mais également à coopérer entre eux pour ainsi en garder l'essence, en l'occurrence la liberté et le rendement, et en éliminer les défauts, en l'occurrence le chômage et les inégalités. Et c'est autour de ces deux idées que s'est construit l'ordre économique d'après-guerre, avec deux leitmotivs : la libéralisation ordonnée des échanges à l'international et le plein-emploi à l'intérieur⁵. Ce faisant, l'objet n'était pas de démocratiser le capitalisme ni de socialiser l'État ainsi que le prétend Vincent Gayon, mais de « sauver » le capitalisme contre lui-même, en faisant de l'État la figure emblématique de sa régulation.
- 9 Ce fut incontestablement une période faste, mais n'oublions pas deux choses. Premièrement, et je me permets de citer Andrew Shonfield qui résume parfaitement ce qui s'est passé :

« Il reste que si l'évolution du capitalisme à l'ancienne mode vers le capitalisme à la nouvelle mode n'avait dépendu que de la conversion intellectuelle au système keynésien, elle n'aurait eu peu de chances d'aller aussi loin. Après tout, nous avons eu maintes fois depuis la Guerre l'occasion de constater que des gens en place, croyant s'être pénétrés des vérités économiques keynésiennes appliquaient en toute urgence une politique différente et souvent opposée à elles... Ce qui est

caractéristique de la période d'après-guerre, c'est que diverses forces indépendantes se sont conjuguées pour accroître les moyens de régulation de l'économie, tout en maintenant le niveau de la demande à un très haut niveau, les gouvernements ont aussi eu le temps d'étudier les interventions les plus appropriées sans provoquer de désastre au cours de cet apprentissage. » (Andrew Shonfield, *Le capitalisme d'aujourd'hui*, Paris, Gallimard, 1967, p. 64).

- 10 Et deuxièmement, si les critiques n'ont pas manqué de monter en exergue le « constructivisme », pour reprendre la formule de Hayek, du projet porté par ce qu'on appellera l'État-providence, et ce pour mieux en souligner l'erreur fatale, il n'en demeure pas moins que le maillon faible n'était pas là, mais à l'international. Comment parler de régulation quand celle-ci relevait exclusivement des États, à qui de surcroît on demandait de surcroît de coopérer étroitement ? Certes, avait-on institutionnalisé cette coopération, et même mis en place des mécanismes de soutien. Mais, sauf à contrôler étroitement les marchés, à commencer ceux des capitaux, et à obliger les États à agir de concert, n'était-ce pas mission impossible ? Tout sera dit quand les accords de Bretton Woods finiront par sauter, mais à ce propos, c'est encore Barry Eichengreen qui aura les mots les plus justes : il n'y a rien d'étonnant à ce que le système des taux de change fixes ait fini par sauter ; ce qu'il l'est, c'est qu'il ait pu durer aussi longtemps...

4.2 Le néolibéralisme

- 11 J'en viens au second angle mort : le néolibéralisme. Le problème du néolibéralisme est à la fois proche et différent de celui du keynésianisme. Proche, dans la mesure où l'on parle à la fois de vision du monde et d'agenda politique. Différent, dans la mesure où, contrairement à ce qu'il en fut du keynésianisme, il n'y a pas à proprement parler d'école de pensée néo-libérale. À l'époque, celle où Friedman et Nixon pouvaient dire « nous sommes tous des keynésiens », il y avait les keynésiens d'un côté, dominants, mais divisés néanmoins entre les deux Cambridge, et les autres, renvoyés à leurs lubies équilibristes. Leur désarroi dans les années de stagflation sera à la hauteur de l'arrogance qu'ils affichaient quand ils affirmaient de manière péremptoire que le temps des crises était révolu ! La division entre les keynésiens et les autres n'existe plus aujourd'hui, mais pour autant y a-t-il aujourd'hui un « bloc néolibéral » comme il y eut hier un bloc keynésien, ou du moins un bloc avec différentes écoles et sensibilités ?
- 12 Vincent Gayon prend soin de souligner les tensions entre les différentes écoles néolibérales, mais aucun économiste ne se déclarera aujourd'hui néo-libéral comme on a pu se dire keynésien à une autre époque. Les fractures sont même très importantes entre les écoles de pensée. Entre les monétaristes et les théoriciens de l'offre par exemple, entre les monétaristes et les théoriciens des anticipations rationnelles ou même entre les monétaristes eux-mêmes (ceux qui se réclament de Friedman et ceux qui se réclament de Hayek). Tout au plus, y a-t-il un tronc commun d'idées : 1) une vision « scientifique » de l'équilibre; 2) une vision « morale » de la concurrence comme contrainte extérieure des comportements; 3) une vision « quasi-religieuse » de l'individu rationnel et de ses droits qui, combinés aux deux autres, poussent à ne retenir qu'un seul modèle de liberté : celui de la liberté négative par opposition à celui de la liberté positive⁶.
- 13 Cela dit, Vincent Gayon pose un véritable problème : pourquoi le keynésianisme a-t-il fini par imploser et pourquoi en est-on venu, non pas une conception pré-keynésienne

du chômage (p. 193), mais plutôt à des politiques plus incitatives tant sur les marchés du travail que sur les autres marchés. Face à l'inflation, les monétaristes furent les premiers à s'imposer, mais très vite le débat va glisser vers l'offre, avant de plonger dès la fin des années 1980 dans la mondialisation. Le débat était, certes, loin d'être joué d'avance comme le montre fort bien Vincent Gayon à propos du rapport McCracken. Mais nous sommes alors à la fin des années 1970, avec le démocrate J. Carter comme président des États-Unis. L'enjeu n'est déjà plus « la grande société » ou « la nouvelle frontière », mais la crise dans laquelle se trouvaient empêtrés les États-Unis. Quant au débat, il était déjà sorti de la régulation macro-économique, de celui qui opposait jusque-là keynésiens et monétaristes sur le chômage et l'inflation. On était déjà entré dans les débats sur l'offre et des changements structurels. Le clivage était alors entre les tenants de la politique industrielle, avec aux avant-postes, entre autres, Laura Tyson et Paul R. Krugman, et les tenants d'une politique pro-marché, concurrentiel comme on la qualifiera. On retrouvera le même débat un peu partout. Au Canada, il opposera le Conseil économique du Canada et le Conseil des sciences du Canada et sera au cœur des travaux de la Commission Macdonald qui conduiront, entre autres, au libre-échange avec les États-Unis. On connaît la suite : Reagan y mettra brutalement un terme en retournant aux racines du capitalisme, la libre-entreprise et la libre concurrence. Fallait-il s'en surprendre ? Pas vraiment. Reprenons l'extrait de Shonfield, mais à l'envers : ce dont avaient besoin les marchés, ce n'était pas de plus de régulation ni de politique industrielle, mais de relâchement et d'ouverture. C'est dans ce sens que vont alors se « conjuguer les différentes forces indépendantes » et c'est de cette liberté retrouvée, pourrais-je dire, que vont sortir les deux grandes révolutions de notre époque : celle des technologies de l'information et des communications et celle de la mondialisation. Après, il restera aux organismes internationaux comme l'OCDE à sortir le débat des querelles de clocher, à choisir les bons mots pour faire savant et à « produire » les rapports bien lissés qui devront faire autorité.

4.3 Retour sur les trois « i »

- 14 On touche ici ce qui me semble être le troisième angle mort du livre : le lien entre les idées et les intérêts. Ou pour reprendre le célèbre triangle des trois « i » de Peter Hall : comment les idées, les intérêts et les institutions s'emboîtent-ils les uns dans les autres ? On suit très bien Vincent Gayon dans son enquête sur la « production » d'un savoir, et à cet égard l'examen des brouillons est on ne peut plus révélateur de ce travail de lissage, de conciliation, de compromis, d'arbitrage, de marchandages, etc. auquel doivent se livrer les rédacteurs d'un rapport avant d'être estampillés « OCDE ». Mais on en revient néanmoins *in fine* aux deux questions centrales. La première est celle que posait Kuhn : comment se construit un paradigme et comment un paradigme en vient-il à s'imposer au détriment d'un autre ? Et la seconde, celle que soulève Hall : comment les idées qui seront à l'origine des principes sur lesquels seront construites les institutions, sont-elles, elles-mêmes, en phase avec les intérêts ?⁷
- 15 Concernant la première question, on sait que Keynes était quelqu'un qui croyait beaucoup au pouvoir des idées, mais n'oublions pas aussi qu'il fut toute sa vie un activiste politique de premier plan. D'autres marchèrent dans ses pas, Galbraith, Friedman ou, aujourd'hui, Krugman et Stiglitz pour ne citer qu'eux, mais, par-delà l'activisme, il y avait aussi le Keynes parti à l'assaut de la « forteresse » (les économistes classiques, notamment ceux de la Banque d'Angleterre), le Keynes pressé dans

l'urgence de la situation de reconstruire la théorie sur de nouvelles bases. Il ne s'agissait pas d'un détour intellectuel mais d'une condition sine qua non si l'on voulait sortir l'économie du triptyque équilibre-concurrence-rationalité que j'évoquais plus haut et sur lequel l'économie s'était construite comme science. Ne sous-estimons pas la puissance de ce discours simple, beau et reposant, à l'image de ces jardins japonais symboles de sérénité dans un monde de chaos. Keynes ne s'est pas trompé : pour convaincre, il fallait reconstruire la théorie, en proposer une autre qui fût non seulement plus efficiente, mais aussi dans l'air du temps. Shonfield pose bien la question à ce sujet, mais posons-nous aussi la question : qu'en aurait-il été de la Théorie générale, n'eût été la synthèse néoclassique à la Hicks ? Sa reformulation aura le double mérite de rendre La Théorie générale compréhensible de tous et de ramener aussi ce fripon de Keynes au bercail en présentant sa théorie comme un cas particulier à l'intérieur du triptyque. Avec le résultat qu'il sera d'autant plus facile de s'en débarrasser que le cas particulier ne correspondait plus à l'air du temps et que s'y accrocher relevait de l'erreur fatale.

- 16 Reconnaissons-le, ce détour à l'intérieur de la « forteresse » n'est pas l'objet du livre de Vincent Gayon, mais on ne peut non plus évoquer le keynésianisme ou le néolibéralisme sans en évoquer les fondements théoriques, les débats d'idées ou encore leurs implications politiques. C'est dans ce sens que Peter A. Hall, peu importe qu'il en soit le concepteur ou non, a voulu isoler avec son modèle des trois « i », les idées des deux autres « i » : les intérêts et les institutions. C'est cela qui fait tout l'intérêt et j'ajouterai la simplicité de son modèle : il ne s'agit pas de s'enfermer dans les débats d'idées, mais, en amont, de comprendre les valeurs et les intérêts qu'elles véhiculent et, en aval, les principes sur lesquels vont se construire les institutions. Ces deux éléments font, me semble-t-il, défaut dans le livre. Mais ne lui en tenons pas trop rigueur : la démarche de déconstruction que propose Vincent Gayon nous permet de mieux comprendre non seulement ce qu'il se passe à l'intérieur d'une organisation comme l'OCDE, mais aussi comment prennent forme des modèles de capitalisme, de développementalisme ou de keynésianisme aussi variés que différents les uns des autres. Et c'est ce que le lecteur que j'en ai été, a retenu.

05. Réplique de Vincent Gayon

- 17 Je ne peux que savoir gré à Christian Deblock de me proposer de réagir au compte-rendu de lecture qu'il a bien voulu donner de mon ouvrage dans les colonnes d'*Interventions économiques*. C'est un espace de discussion étonnamment rare dans le monde académique où le « droit de réponse » des auteurs ne s'ouvre en général que lorsqu'il est question de notes outrageusement polémiques. Pour le reste, point de *follow-up*.
- 18 Je me concentrerai ici sur les points de discussion que Christian Deblock a souhaité soulever. Mes réponses, plus ou moins longues selon les points, suivront globalement le même ordre et porteront donc sur le keynésianisme et le libéralisme encasté, sur le néolibéralisme, et enfin sur l'étude des microcosmes bureaucratiques internationaux.

5.1 Sur le keynésianisme et le libéralisme encasté

- 19 Sur le premier point, Christian Deblock pointe tout à la fois le flou ou la volatilité du terme (« de quel keynésianisme parlons-nous ? »), évoque son intérêt et ses doutes sur la description de la configuration d'après-guerre autour du concept polanyien de « réencastrement de l'économie », et relève enfin le « maillon faible » de cette configuration : « l'international » et, plus précisément, le système monétaire international et la libéralisation des mouvements de capitaux.
- 20 La première partie d'*Épistémocratie* s'intitule « Le keynésianisme international se débat ». Elle couvre une période allant de la fin des années 1950 jusqu'au milieu des années 1980. Ce titre souhaite d'abord interpellé sur un aspect de cette configuration : elle ne baigne ni dans l'irénisme ni dans une forme de consensus intellectualiste. Il cherche ensuite à éviter de plaquer sur la période le *telos* bien connue de la victoire néolibérale et à retrouver du même coup toute une série d'initiatives oubliées cherchant à sophistiquer ou réinventer le « keynésianisme » au cœur même de la « crise ». Ces décennies sont traversées par des débats plus ou moins saillants qui sont producteurs de réification ou d'homogénéisation en « camps », « groupes » ou « écoles de pensée ». A la question « de quel keynésianisme parlons-nous ? » – et Christian Deblock égraine certaines variantes que j'identifie dans l'ouvrage (« le keynésianisme à la Rehn », « celui de la synthèse néo-classique » ou « des disciples les plus proches comme Robinson », etc.), il faut répondre par une recherche empirique montrant quels sont les groupes effectifs qui se mobilisent dans les espaces internationaux, en revendiquant ou non ce label, en cherchant à le définir à leur convenance, en l'imputant à d'autres pour les amalgamer et les discréditer, etc. Une section de l'introduction (« Labels et luttes de classement : une histoire sociale des « -ismes », p. 29-32) se consacre à cette question théorique et méthodologique. Ce type de label fait l'objet de luttes de définition constante, dont il s'agit de retracer les logiques pour comprendre quelle définition du « keynésianisme » s'impose, et à quel moment. Cette bataille ne se résume pas à une bataille d'universitaires et d'intellectuels, d'autres groupes y participent qui disposent de ressources bureaucratiques et politiques et peuvent créer des alliances ou des convergences avec les premiers. Cette bataille ne saurait donc *a fortiori* se réduire au rôle joué par le « Keynes » historique, qui dispose néanmoins d'un volume et d'une structure de capitaux (culturel, social et économique), aux ancrages universitaires (à Cambridge), intellectuels (le groupe de Bloomsbury et certains médias) et bureaucratiques (au Trésor britannique) solides et permettant de comprendre la nature spécifique de son charisme ou de son capital symbolique (y compris, voire surtout, pour les acteurs situés dans le champ universitaire). C'est d'ailleurs tout l'objet du chapitre 2 (« Des lieux neutres en lutte », p 93-126) que d'analyser ces réseaux de consolidation entre les champs universitaires et les champs bureaucratiques et politiques, nationaux et internationaux, en se saisissant de la « réception » du rapport McCracken. Le chapitre 4 (« Souvenirs d'un apparatchik sans avenir », p. 157-189) s'intéresse quant à lui aux soutiens sociaux évolutifs à une figure bureaucratique, aussi éminente alors qu'aujourd'hui oubliée (Stephen Marris), incarnant une forme de technocratie internationale que Keynes appelait de ses vœux.
- 21 Le flou, la labilité du label fait donc pleinement partie de l'objet d'étude. Et plutôt que d'entrer avec une définition préalable et réificatrice dans cette lutte de classement – qui, au mieux, dégage un plus petit dénominateur commun et sert à des fins

pédagogiques d'exposition⁸, et au pire, produit des artefacts et une recherche en authenticité faisant sauter à pieds joints dans l'essentialisme –, le politiste, l'historien, le sociologue ou l'économiste ont tout à gagner à en observer en pratique les usages pour comprendre ce dont sont faits socialement ces microcosmes experts et les luttes qui s'y mènent, en particulier à coup d'étiquetage. Je ne peux donc que rejoindre l'avis d'Andrew Shonfield tiré par Christian Deblock du *Capitalisme aujourd'hui* : oui, la « nouvelle mode » n'a pas dépendu d'une simple « conversion intellectuelle ». J'ajoute également que A. Shonfield fait partie à sa façon de l'objet d'études en ce qu'il a pu réfléchir aux indicateurs sociaux quand il présidait le Social Science Research Council à la fin des années 1960 et au début des années 1970, mais qu'il n'a – comme du reste l'économiste Fred Hirsch, un autre inclassable « post- », « néo- », ou « alter-keynésien » ? –, guère pu peser dans les débats pour infléchir la définition productiviste de l'économie, tel qu'elle s'était institutionnalisée dans les instruments de la comptabilité nationale au sein des bureaucraties économiques et statistiques, nationales et internationales (spécialement à l'OECE et à l'ONU), notamment grâce à l'activisme de keynésiens patentés comme James Meade et Richard Stone. Cet aspect retient l'attention du chapitre 3 intitulé « L'État social et écologique pour une sortie de crise » (p. 127-156) dont l'intrigue se construit autour de l'étude de la production d'un rapport de l'OCDE (*The Welfare State in Crisis*, OCDE, 1982), aujourd'hui célèbre – en grande partie à tort – dans la littérature spécialisée sur l'État social pour avoir cristallisé le « tournant néolibéral » en matière de politiques sociales. Christian Deblock ne l'évoque pas dans sa note alors que ce chapitre étudie les luttes pour redéfinir le keynésianisme dans le sillage du rapport Meadows (1972) et des deux chocs pétroliers, au sein du pôle « emploi et affaires sociales » de l'OCDE face à l'orthodoxie macroéconomique « keynésienne », elle-même en mutation (et analysée aux chapitres 1, 2 et 4).

- 22 Venons-en maintenant à la question relative au « réencastrement de l'économie ». Sans qu'il soit ici nécessaire de revenir sur la conceptualisation polanyienne du désencastrement et ce qu'elle peut nourrir pour un projet de sociologie politique de l'économie⁹, je rappelle, en introduction comme en conclusion, l'appréciation complexe que Polanyi a porté sur la configuration socioéconomique d'après-guerre, à la fois dans *La Grande Transformation* et dans des textes d'intervention de cette période. Sceptique sur l'ordre de Bretton Woods en construction qu'il juge placée dans les mains de Wall Street et de son utopie d'un « capitalisme universel » (p. 305), il considère néanmoins le laissez-faire désormais enterré : les marchés demeurent, mais la « société de marché » est défaite (p. 23). C'est pourquoi il ne qualifie pas cette configuration comme un « réencastrement ». Il faudrait davantage. Du point de vue du socialiste et chrétien qu'il n'a jamais cessé d'être, en particulier : la réappropriation par les travailleurs de leur outil de travail et la définition politique, localisée et autogérée des prix de marché.
- 23 On doit en revanche à John Ruggie et, dans son sillage, à Eric Helleiner, d'avoir contribué à installer en économie politique internationale le concept de « libéralisme encasté », qui a pour mérite de rappeler la nature libérale du régime politico-économique promu après-guerre et dont Keynes a été un artisan. Keynes était un libéral et un réformiste, au plan politique et économique, dont les interventions des années 1930 visaient la rénovation du libéralisme et, en effet, comme le rappelle Christian Deblock, son « sauvetage » face aux périls qui le menaçaient : le nazisme ; le fascisme et le communisme. Ce « néolibéralisme » originel – le terme même est forgé à cette époque – cherche à trouver une troisième voie et agrège un cortège hétéroclite

d'intellectuels, de patrons, de permanents syndicaux, etc., que la Seconde Guerre mondiale va recomposer au gré de la collaboration des uns, de l'exil, de la déportation et de la mort de certains autres. Ce libéralisme rénové, fondé sur l'interventionnisme étatique et la planification, expérimentée ou intensifiée pendant la guerre, se développe sous des formes à chaque fois spécifiques : aux États-Unis avec le *New Deal*, au Royaume-Uni avec le plan Beveridge, ou en France avec le CNR et le Commissariat au Plan. Comme le libéralisme auparavant, ce régime économique, qualifié de « compromis fordiste » par l'école de la Régulation, est encore fondé sur la marchandisation de la nature, du travail et de la monnaie et largement adossé à une idéologie coloniale, productiviste et patriarcale. Pour autant, les objectifs de plein emploi et de croissance des niveaux de vie assurant la consommation de masse font subir au libéralisme des contraintes nouvelles. Le développement des droits sociaux qui s'arrachent alors, en particulier par des groupes communistes et socialistes qui pèsent directement ou non sur l'échiquier politique des pays occidentaux, les mesures d'interventionnisme et de protectionnisme économique, en particulier de relance contracyclique et de politiques industrielles, donnent à l'État et aux institutions paraétatiques un rôle, des prérogatives et une responsabilité nouvelle en matière économique et sociale. La Sécurité sociale en France apparaît de ce point de vue comme une expérience inédite de socialisation du salaire, gérée par les travailleurs eux-mêmes et suscitée par la mobilisation de la CGT et l'action d'un ministre communiste. Avec une intensité éminemment variable selon les configurations nationales, l'État se démocratise et le capitalisme se socialise. La « main gauche », sociale et protectrice, de l'État se construit – avec ses ambivalences – et peut agir comme « stabilisateur automatique » en creux de cycle.

- 24 Cette régulation inédite du capitalisme au plan national est en grande partie conditionnée au type de relations internationales en matière commerciale et monétaire. Bretton Woods a bien signé de ce point de vue la fin du régime de l'étalon-or. Inutile de rappeler que le plan Keynes n'a pas été adopté, que les États-Unis ont imposé le dollar comme devise de référence (à la place du Bancor), en matière d'ajustement des balances des paiements entre Trésors et Banques centrales et en matière de contrats internationaux sur les matières premières (spécialement le pétrole), ou encore que les conditionnalités rigoristes des prêts du FMI ont commencé dès les années 1950 pour les pays du Sud, alors que les pays du Nord en étaient exemptés, car ils bénéficiaient quant à eux d'une coopération monétaire régionale *ad hoc*, dérogeant au régime de Bretton Woods, et placée sous la protection des États-Unis : l'Union européenne des paiements (UEP). Mais je serais toutefois moins catégorique que CD pour expliquer les fragilités intrinsèques et inévitables du régime de Bretton Woods. Le chapitre 4 apporte selon moi des éléments qui montrent combien tout n'était pas écrit à l'avance, y compris après la décision par Nixon de suspendre la convertibilité or du dollar en 1971. Ce type d'explication est trop commode et objectiviste. Il laisse dans l'ombre les résistances, les contre-initiatives, mais aussi le travail de sape des acteurs financiers (la libéralisation des mouvements de capitaux *erga omnes*, y compris ceux à court terme, ne date que de la fin des années 1980 en Europe). Là encore, des acteurs éminents dans ces petits espaces de l'expertise et de la prise de décision monétaire et financière internationale, comme Robert Triffin ou Jacques Polak, pouvaient croire encore dans un régime de Bretton-Woods rénové ou à des formes de régionalisme monétaire analogue à l'UEP, y compris au début des années 1980. Mal leur en a pris à l'OCDE ; le cas Marris étant emblématique à cet égard.

L'hégémon (reaganien) n'était plus bienveillant du tout. Et comme l'a relevé de son côté Charles Kindleberger, à la différence des réunions du Groupe de travail n°3 du Comité de politique de l'OCDE (où Marris officiait), « le sommet annuel des sept chefs d'État [le G7] est devenu un jeu d'ombres, un spectacle de chiens et de poneys [qui a] substitué le cérémonial à la substance. »¹⁰

5.2. Sur le néolibéralisme

- 25 Christian Deblock considère qu'une différence substantielle existe entre « keynésianisme » et « néolibéralisme » : personne ne revendique l'appartenance à ce dernier groupe, alors que le premier a constitué une « école de pensée » ou un « bloc keynésien ». Il semble alors se contredire avec ce qu'il écrivait plus haut : « il n'y a jamais vraiment eu de consensus autour du keynésianisme ». Trois éléments méritent précision pour lever cette contradiction apparente. Le premier touche à l'organisation d'un groupe autour de Keynes à Cambridge, assez hétéroclite, mais cohésif (Bairogh, Robinson, Kaldor, Kalecki, Meade, etc.), qui formerait donc « l'école de pensée » *stricto sensu* et compte sans doute un « premier » puis un « deuxième cercle », etc.¹¹ Le second élément tient au fait qu'il n'y a jamais eu de « consensus » à l'égard de cette doctrine économique, à la fois dans les champs nationaux des sciences économiques et plus largement dans les champs bureaucratiques. Elle est restée débattue et inégalement « influente ». Le troisième renvoie à l'idée que personne ne revendiquerait la bannière « néolibérale » pour elle-même. Ceci est discutable au plan historique pour les années trente, et moins au sortir de la guerre et dans les années 1960 et 1970 où d'autres labels font irruption : « monétaristes », « nouveaux classiques », « *supply-siders* », « Chicago boys », « nouveaux keynésiens », « structuralistes », etc. Christian Deblock propose alors de définir un « tronc commun d'idées » aux « différentes écoles néolibérales », qui ne recoupe qu'en partie celui que je propose (p. 31) en me fondant sur les travaux des sociologues, historiens et politistes ayant enquêté sur le « collectif de pensée néolibérale ». Je laisse cette discussion ici car elle mène le plus souvent à une impasse objectiviste et essentialiste – hypostasiant « une Rationalité Néolibérale », en forme de baudruche conceptuelle – et délaisse l'analyse des groupes concrets et de leurs appuis sociaux, en particulier politiques et bureaucratiques, qui défendent telle ou telle interprétation de la réalité économique, de ses causalités, de ses problèmes et des moyens de les surmonter. Je pointe dans *Épistémocratie*, ceux d'entre eux qui ont eu voix au chapitre dans les arènes de l'OCDE que j'ai enquêtées. Si, enfin, le groupe « néolibéral » a été en partie reconstruit par ses détracteurs, spécialement dans les années 1990 et 2000 avec le mouvement altermondialiste, il n'en demeure pas moins que s'observent dès les années 1940 et 1950, et avec des nuances et des conflits¹², des groupes plus ou moins unis par ce à quoi ils s'opposent : précisément le « keynésianisme », qu'ils dénoncent de manière réifiée comme la pensée unique du moment.

5.3. Sur l'étude des microcosmes bureaucratiques internationaux

- 26 Christian Deblock m'accompagne sur le chemin de la sociologie des « brouillons ». Le suivi des lectures et réécritures collectives des rapports d'une organisation internationale comme l'OCDE permet de suivre au plus près comment s'assemblent des groupes et des idées plus ou moins hétérogènes, dans des cadres institutionnels plus ou

moins objectivés. Plutôt que de partir des produits finis pour en inférer *a posteriori* les intérêts sous-jacents, comme le fait l'immense majorité de la littérature d'économie politique internationale¹³ – quand elle ne reprend pas telle quelle les rapports des organisations internationales comme outils d'analyse –, cet angle d'attaque offre une connaissance renouvelée de ces microcosmes bureaucratiques et de leur dépendance relative à leur environnement politique et universitaire.

- 27 En revenir alors à Kuhn ou à Peter Hall ? Pour le premier, la structure des « révolutions scientifiques » ou des « ruptures paradigmatiques » repose sur des causes essentiellement internes à la communauté scientifique, à ses normes de validité et aux critiques adressées avec succès au paradigme installé (au « noyau dur » du « programme », comme dirait Lakatos, ou à ses thèses périphériques progressivement érodées, etc.), qui est ainsi mis à l'épreuve, déstabilisé puis renversé par un autre, sur la base des acquis antérieurs. Il y a discontinuité dans et par la cumulativité : les révolutions sont faites de la connaissance précédente, dépassée et critiquée. Pour le second, les changements de « paradigme de politique publique » tiennent à d'autres enchaînements et à une multiplicité d'univers sociaux, qui entrent en résonance à la périphérie et dans l'État (presse, *think tanks*, universités, partis politiques, scène parlementaire, bureaucraties) et qui touchent à plusieurs « niveaux de changement » (paramétrage des instruments, nature des instruments de politique publique, orientation générale).
- 28 Les microcosmes de l'expertise internationale – ou ce que je désigne comme le « champ de l'épistémocratie internationale » – ici dans le domaine des politiques économiques et sociales en suivant le traitement des questions d'emploi et de chômage, sont plus ou moins sensibles, directement ou non, à ces autres univers. Je préfère parler de « configuration néolibérale » ou « keynésienne » plutôt que de « paradigme », pour en souligner l'aspect institutionnel précis et ne pas se contenter d'une approche par les idées. Tout comme je préfère parler de « configuration épistémocratique » plutôt que de « communautés épistémiques » pour ne pas céder à ce penchant logo-centré ou scolastique, qui prête d'emblée à ces groupes une cohésion qu'ils n'ont pas toujours – on serait même tenté d'affirmer presque jamais – et certainement pas sur un mode exclusivement intellectualiste. Il y a un rapport social de reconnaissance et de production d'un certain savoir qu'il faut objectiver. Et ce rapport social est le produit de luttes et d'alliances, passées et présentes, qui ne sont pas que savantes. Elles excèdent de très loin les dynamiques sociales relativement spécifiques aux champs scientifiques. Ces configurations épistémocratiques sont faites de flux, plus ou moins routinisés et institutionnalisés, de relations entretenues entre le champ universitaire, en particulier le champ des sciences économiques étatsuniennes (chapitre 2), les champs politiques et les champs bureaucratiques, journalistiques et syndicaux. La bureaucratie, elle-même différenciée, que constitue le secrétariat de l'OCDE est plus ou moins connectée à ces univers et à d'autres univers bureaucratiques internationaux, comme le FMI, le G7, ou l'OIT (les chapitres 3, 4, 5 et 6 y insistent), dans des rapports faits de collaboration, de compétition, d'allégeance ou d'affrontement. Le chapitre 7, non évoqué par Christian Deblock (« L'État social aux prises avec l'OCDE, la Commission européenne et les gouvernements », p. 267-295), identifie depuis la décennie 1990 jusqu'à aujourd'hui les réseaux de consolidation différenciés et clivés qui traversent aussi bien les gouvernements, que l'OCDE et la Commission européenne, et assure une prééminence stratégique à leurs secteurs économiques et financiers respectifs dans la

définition des politiques de l'emploi et de lutte contre le chômage (« Stratégie pour l'emploi » de l'OCDE, d'un côté, « Stratégie européenne pour l'emploi » de l'autre) face à leurs Directions des affaires sociales.

- 29 Je n'observe pas ces relations sur un mode exclusivement interactionniste et intentionnaliste (à coups de coalitions) comme l'essentiel de la littérature en la matière (dont P. Hall). J'intègre à l'analyse les logiques portées par les dispositions des acteurs (comme leur formation), par les positions institutionnelles occupées et défendues, ainsi que la logique de situation spécifique liée à la forme sociale « rapport », qui fait tenir ces groupes hétérogènes. Je ne crois pas ainsi perdre de vue les « débats » et les « idées » – combien de fois n'ai-je d'ailleurs perçu ou entendu de mes lecteurs ou de mes éditeurs un brin d'effroi sur la restitution granulaire des débats entre économistes – ni sous-estimer la force sociale des idées simples ou fausses : que dire ainsi des démentis répétés à la courbe de Phillips, puis des confirmations ultérieures ? Que dire des calculs plus qu'approximatifs ou flottants sur le NAIRU, qui pourtant continuent à donner le la ? Que dire de la logique du *benchmarking* sur la dérégulation des marchés du travail qui se retourne contre son créateur ? Autant d'instruments de politiques qui incorporent des hypothèses plus générales, qui embarquent des théories et leur système explicatif (chômage volontaire ou involontaire, équilibre de sous-emploi, *job search*) et rendent possible à moindres frais la décision politique sous couvert d'autorité scientifique. Je crois pourtant nécessaire d'en passer par une telle étude pour comprendre ce dont est faite la nature des échanges, c'est-à-dire aussi le niveau de censure spécifique – la « mise en forme » – auquel obéissent, de manière différentielle, les participants de ces microcosmes pour sublimer leurs intérêts expressifs. Je reprends ici le programme de recherche relationnel, historique et réflexif sur les champs de production culturelle développés par Pierre Bourdieu¹⁴ et le prolonge dans le suivi de l'écriture collective ou de l'acte de production (ce que j'appelle « sociogénétique », en m'inspirant aussi de la « génétique littéraire » et que je développe en annexe de l'ouvrage et dans d'autres publications¹⁵).
- 30 Cela permet de montrer comment certaines idées se rendent incontournables au cœur de certaines institutions, comment se configurent certains débats, tout à la fois dans l'évitement, la négligence ou l'ignorance, stratégique ou routinière, de certaines questions (ex : réduction du temps de travail, libéralisation financière), ou réciproquement la focalisation sur d'autres (marché du travail, chômeurs à activer), voire leur monopolisation et leur sectorisation (interdiction faite aux secteurs dominés d'évoquer les politiques budgétaires ou monétaires). Cela permet aussi de comprendre que ces retournements « paradigmatiques » – si l'on tient à l'expression – sont d'abord faits de petites parenthèses qui s'ouvrent à un moment donné, par des acteurs alors dominants, et qu'ils n'arrivent pas toujours à refermer par la suite (chapitres 1 et 3). Une fois ces brèches ouvertes par des acteurs alors sûrs de leur autorité pour en contrôler l'ouverture, d'autres acteurs les élargissent et obtiennent le soutien, à contretemps ou non, d'acteurs politiques ou journalistiques, jusqu'à parvenir à ringardiser et déclasser les anciens établis et les pousser à l'exit (chapitre 4), ou à transformer le sens et la nature des diagnostics et des préconisations. La parenthèse de « l'ajustement positif », des « politiques actives de l'emploi » ou de la recherche de « liquidité financière » s'est ainsi prolongée en « ajustement structurel », en « activation des chômeurs » et en « libéralisation financière ». Aujourd'hui, c'est par

exemple la parenthèse interventionniste qui s'est ouverte avec le Covid 19 que toute une série d'agents cherchent à refermer au plus vite¹⁶.

NOTES

1. Le chapitre que Vincent Gayon lui consacre a fait l'objet d'une publication à part dans la *Revue française de science politique* : « Souvenirs d'un apparatchik sans avenir. Un charisme de fonction au cœur du " libéralisme encastré " et de son délitement », vol. 72, n°1, 2022, pp. 55-79.
2. Vincent Gayon et Romain Leclerc, « Ce que l'international fait à l'économie (et réciproquement). Pour une sociologie des politiques économiques internationales », *Revue française de science politique*, vol. 72, n°1-2, 2022, pp. 9-31.
3. Voir à ce sujet l'entrevue avec Stéphane Paquin : « L'économie politique internationale vue du Québec », *Interventions économiques*, vol. 22, 2022. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/15954>
4. Emanuel Adler et Vincent Pouliot, « International Practices », *International Theory*, vol. 3, n°1, 2011, pp. 1-36, ici p. 20.
5. On ne saurait sous-estimer l'importance et l'impact qu'eurent le Livre blanc de William Beveridge sur l'Assurance sociale et les services connexes (1942) et son rapport sur le plein-emploi dans une société libre (1944). J'y reviens longuement dans Christian Deblock, « Du plein emploi à la compétitivité », dans F. Crépeau (dir.) *Mondialisation des échanges et fonctions de l'État*, Bruxelles, Bruylant, 1997, pp. 63-122.
6. J'emprunte la distinction à Isaiah Berlin.
7. L'ouvrage qu'il dirigea sur l'implantation du keynésianisme reste incontournable : Peter A. Hall (dir.), *The Political Power of Economic Ideas: Keynesianism across Nations*. Princeton, Princeton University Press, 1989.
8. Et je rappelle par exemple la position prise par Peter Hall (p. 30) dans l'ouvrage collectif sur le keynésianisme cité aussi par Christian Deblock.
9. Je me permets de renvoyer au programme développé dans Vincent Gayon, Benjamin Lemoine, « Maintenir l'ordre économique : Politiques de désencastrement et de réencastrement de l'économie », *Politix*, vol. 27, n.105 (1), 2014, pp. 7-35.
10. C. P. Kindleberger, "International public goods without international government", *The American Economic Review*, 76 (1), 1986, pp. 1-13, ici p. 10.
11. Auxquels il faudrait associer des « keynésiens états-uniens » aussi différents que Alvin Hansen, Robert Roosa, John K. Galbraith, James Tobin, voire John Hicks ou Paul Samuelson, etc.
12. Hayek n'était pas Röpke, qui n'était pas Mises ou Haberler, qui n'étaient pas Rüstow ou Müller-Armack, qui n'étaient pas Friedman, ni Machlup, ni Lucas ou Stiegler, qui n'étaient eux-mêmes ni Laffer, ni Simon, ni McCracken, ni Rothbard, etc.
13. Dernier exemple en date dont j'ai pris connaissance après la parution d'*Épistémocratie*, le livre de Paul Cammack *The Politics of Global Competitiveness* (Oxford University Press, 2022) ne donne presque aucune information sur la structuration sociale de ces univers et se contente d'un commentaire critique, en l'occurrence d'orientation marxiste, des productions de l'OCDE et de la Banque mondiale depuis le milieu des années 1970 sur les questions de formation et d'emploi. Le lecteur en est réduit à suivre année après année une litanie bureaucratique promouvant la

compétition internationale et produite par des institutions hypostasiées, sans pouvoir en saisir les ancrages sociaux, académiques et politiques et les principes de reproduction ou d'évolution.

14. Par exemple, pour les champs littéraires ou philosophiques dans *L'ontologie politique de Martin Heidegger* (Paris, Minuit, 1984), *Les Règles de l'art* (Paris, Seuil, 1992) ou les *Méditations pascaliennes* (Paris, Seuil, 1997).

15. V. Gayon, « Écrire, prescrire, proscrire : Notes pour une sociogénétique de l'écrit bureaucratique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 213 (3), 2016, pp. 84-103.

16. Voir par exemple : Benjamin Lemoine, *La démocratie domestiquée par la dette*, Paris, La Découverte, 2022.

AUTEURS

CHRISTIAN DEBLOCK

Professeur honoraire au département de science politique, Université du Québec à Montréal,
deblock.christian@uqam.ca

VINCENT GAYON

Maître de conférences en science politique, Université Paris Dauphine,
vincent.gayon@dauphine.psl.eu