

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2001)

**LE CORPS RÉIFIÉ DE L'HOMME MODERNE**

par

**Claude RIVELINE**  
Professeur de gestion à l'École des mines de Paris

Séance du 26 avril 2001  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**En bref**

L'homme moderne a-t-il vraiment bénéficié des fruits du règne de la raison ? Sans conteste, l'allongement de l'espérance de vie, le confort, la facilité de se déplacer et de communiquer sont des aspects positifs dont on ne peut que se féliciter. Mais il en est d'autres susceptibles de tempérer cet enthousiasme, parmi lesquels les conflits armés dont on ne sait se débarrasser, l'augmentation spectaculaire du nombre de divorces, le stress permanent qui accompagne souvent le travail salarié. Dans cette mouvance moderne où les bouleversements sont si nombreux, l'homme ne reste-t-il pas fondamentalement ce qu'il est depuis des millénaires, c'est-à-dire un corps outil et un corps personne, mais aussi un individu intimement lié à sa tribu ? L'exploration de ces concepts peut s'avérer féconde, et amener à porter un regard plus objectif sur des réalités trop souvent rejetées par la raison.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Claude RIVELINE

Préparant un exposé pour un colloque extérieur à mon milieu professionnel, sur un sujet intitulé *Le corps et la technique*, j'ai découvert le livre *Anthropologie du corps et modernité*, de David Le Breton (PUF 1990), qui m'a fait prendre conscience que notre civilisation a progressivement transformé le corps de l'homme - reflet de l'âme -, en une machine utilisée comme un objet, alors que, dans le passé, d'autres civilisations n'avaient pas connu cette dérive.

### Le corps maltraité

C'est ainsi que j'ai été conduit à réfléchir sur le fait que, de nos jours, le corps humain était curieusement traité, que l'on soit humble, ou riche et puissant.

#### *L'homme d'affaires isotherme*

L'homme d'affaires isotherme passe sa vie à température constante : son appartement, sa voiture, son avion, son hôtel et son bureau sont climatisés. Sa vie est faite de circonstances qui maltraitent son corps : décalages horaires, repas pris sur le pouce, sommeil perturbé, vie de famille mise à mal. Le numéro d'avril 2001 de *L'Entreprise* révèle qu'un cadre supérieur français qui, en 1975, passait en moyenne une heure et trente-huit minutes pour déjeuner à midi, n'y consacre plus que vingt-deux minutes en l'an 2000. On mesure là le changement qui s'est opéré en 25 ans dans la manière dont le corps est traité. Du reste, plus de 75 % des cadres supérieurs français déclarent, dit-on, vivre en permanence dans le stress. Voilà pour les riches.

#### *De nouveaux prolétaires*

Voyons pour les humbles. Dans son livre *La tribu informatique* (1990), le sociologue Philippe Breton souligne que les réseaux informatiques sont sans corps humains. L'internet n'existait pas encore, mais l'auteur avait déjà observé que les gens communiquaient sans se voir, sans s'entendre, à la limite sans se connaître. J'en ai eu la confirmation dans une étude menée en 1999 par deux de mes élèves de l'École des mines, sur l'usage des nouvelles technologies de l'information au sein de France Télécom. Dans leur rapport *Les coulisses du progrès*, A. Nochimovski et F. Pelese (ENSMP 1999) décrivent le parcours d'une employée au service du personnel. Connue pour sa compétence, elle était très sollicitée pour répondre à toutes sortes de questions - on lui téléphonait, on venait la voir, on l'interrogeait à la cantine -, et un beau jour on l'a dotée d'un ordinateur. Elle a bientôt compris qu'elle devait mettre tout son savoir dans une banque de données que les gens consulteraient directement. À mesure que son expertise se renforçait, le désert se faisait autour d'elle. Auparavant elle avait des remerciements, puis plus rien : qui remercie l'Observatoire de Paris pour avoir obtenu l'heure exacte ? Pire : si la banque de données ne donnait pas satisfaction, elle recevait des e-mails vengeurs. Mais ces messages s'adressaient à une abstraction : la fonction de nourrir la banque de données. Ainsi naissent de nouveaux prolétaires.

### Quatre aspects caractéristiques

Essayons maintenant d'analyser cette évolution. Je vais commencer par attirer votre attention sur une main humaine, en vérité une pince qui, selon Aristote, est le propre de l'homme ; certes la main du singe lui ressemble, mais elle n'est pas une pince, car ses cinq doigts sont sur le même plan. Prodigieux outil, la main de l'homme peut manier un marteau ou une paire de ciseaux ; c'est aussi une machine à coudre, ou à écrire. De plus, chaque main est unique dans l'histoire : les empreintes digitales en témoignent ; les plis de ma main, paraît-il, en disent long sur mon destin.

### *Le "corps outil", le "corps personne"*

Le visage aussi se présente d'emblée comme le reflet de l'unicité infinie de la personne. Mais quel porte-outil ! Les yeux sont des appareils d'optique incomparables, et les cinq sens sont là, formidables instruments de perception du monde. Derrière ce visage, se cache un ordinateur qu'aucune machine n'a jamais égalé - à une partie d'échecs près qui a fait grand bruit.

Ainsi ce qui domine dans la main c'est l'outil, mais la personne est présente ; ce qui domine dans le visage c'est la personne, mais c'est un formidable outil. Voilà donc deux regards sur le corps qui s'imposent d'emblée, comme deux aspects contrastés du corps, le corps outil, le corps personne.

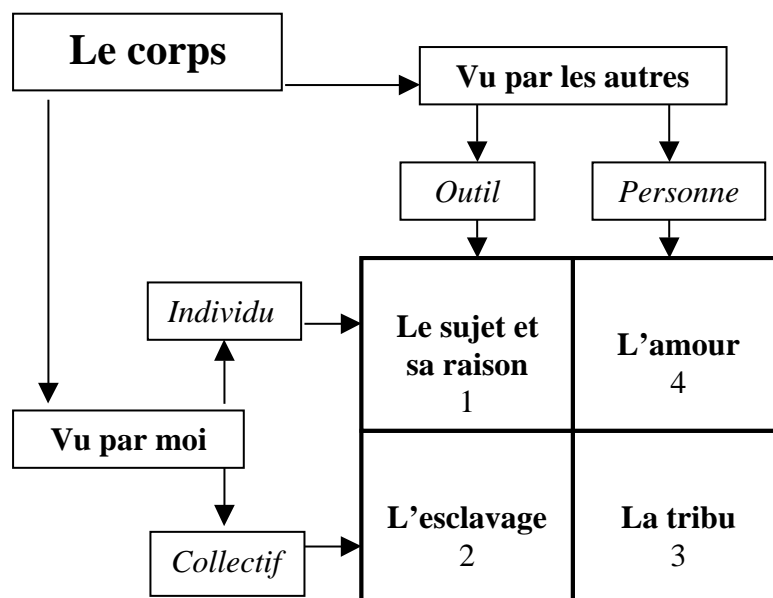
### *Le "corps individu", le "corps collectif"*

Cette salle, mise à notre disposition par l'association des anciens de Polytechnique, évoque tout naturellement l'aspect tribal du corps humain. Considérons le carré des polytechniciens défilant le 14 juillet sur les Champs-Élysées. Vous avez là 144 garçons et filles pratiquement identiques dans leur uniforme d'apparat. Selon une ingéniosité militaire bien connue, on les croit tous de même taille. Ils sont immensément fiers d'être là, et leurs parents, devant leur télévision, sont remplis de bonheur de voir ainsi leur enfant, clone parmi les clones.

Prenons maintenant l'heure de la promenade dans une prison. Là aussi les gens sont en uniforme, mais ils ne sont pas contents d'être là ; l'anonymat, si doux aux polytechniciens, leur est odieux. L'homme, si fier de nos jours d'être "moi je", a donc, selon les circonstances, des raisons d'apprécier ou d'exéquer le fait d'être un "nous".

### **Une représentation féconde**

Ces deux distinctions - corps outil et corps personne, corps individu et corps collectif - incitent à construire un tableau à double entrée dont chaque case va révéler un aspect très caractéristique et très contrasté du corps.



Ainsi le corps vu par les autres est soit un outil soit une personne ; mon corps, vu par moi, est soit un individu, soit le membre d'un collectif.

La case "individu outil" (case 1) décrit le *cogito* de Descartes, le théoricien le plus convaincu de l'individualité de l'homme. Pour lui la raison gouverne le corps. C'est le sujet libre et sa raison.

Lorsque l'individu est noyé dans un collectif et qu'il en souffre (case 2), je dis que c'est l'esclavage. Quand un collectif considère et exalte chaque personne (case 3), je résume cela par un mot : la tribu.

Et si l'individu considère l'autre comme une personne (case 4), c'est l'amour, mais aussi l'amitié, la confiance, la relation de personne à personne où chacun est heureux que l'autre existe, et fait en sorte qu'il soit une fin et non un moyen ; ce n'est pas seulement le sexe qui est en cause ici. Montaigne disait de son ami La Boétie : "*Si on me presse de dire pourquoi je l'aymais, je sais que cela ne se peut exprimer qu'en respondant : par ce que c'estait luy ; par ce que c'estait moy.*"

### **Des exemples évocateurs**

Illustrons les vertus de ce tableau par un certain nombre d'exemples.

#### *Corps ou personne ?*

Qu'y a-t-il sous les vêtements de Claudia Schiffer et de Cindy Crawford ? La réponse saute immédiatement à l'esprit : il y a leur corps, dont les médias ne nous ont privés d'aucun détail. Eh bien ce n'est pas si évident ! Posez la même question à leur mère, la réponse sera Cindy, ou Claudia. Songez à vos proches : vous ne pensez pas à eux en termes de corps.

#### *Du corps outil au corps personne*

L'étrange aventure de Marie-José Pérec à Sidney est une illustration du passage du corps outil au corps personne. Elle devait y courir le 400 mètres, mais, avec un éclat qui a déconcerté l'opinion internationale, elle s'est réfugiée dans sa famille, sa tribu. Elle s'est effondrée parce que cette machine à courir a tout à coup revendiqué de l'amour.

#### *De la raison à l'esclavage*

Qu'est-il arrivé à notre homme d'affaires isotherme ? Brillant HEC, sa raison a été mesurée, étalonnée et contrôlée, ce qui lui a valu le succès. Mais il est progressivement dégringolé dans l'esclavage. Le voilà qui passe son temps à courir car il se sent continuellement menacé d'être licencié, son patron lui-même risquant d'être sanctionné par les actionnaires. C'est donc un effet systémique qui le transforme en esclave. L'employée de France Télécom, elle aussi, a fini par perdre son visage, pour n'être plus qu'un organe nourrissant une machine.

#### *De l'esclavage à l'amour*

La Bible, Ancien et Nouveau Testament, peut se résumer dans un chemin qui va de l'esclavage à l'amour. L'Ancien Testament, c'est le chemin qui va de l'Égypte à l'amour en passant par la tribu des Hébreux. Saint Paul est une tentative de raccourci pour passer de l'esclavage à l'amour universel. Le chemin de Saint Pierre part de l'esclavage pour aller vers l'amour en passant par la tribu de l'Église. Et à la Renaissance est arrivé un troisième chemin, celui de la Réforme, qui va de l'esclavage à la raison, toujours pour aboutir à l'amour.

Notez cependant que l'Islam, de façon tout à fait saisissante, est sur la diagonale opposée. L'amour n'est pas un concept qui y tient une grande place ; en revanche la tribu, caractérisée par les cinq devoirs du croyant, y est centrale. Ces devoirs - le jeûne du Ramadan, la charité, le pèlerinage, etc. - peuvent être contrôlés, mais ils n'empêchent ni de penser ni de vivre à sa guise, de sorte que l'Islam, dans sa splendeur initiale, était une étonnante combinaison d'enfermement tribal et de liberté de l'esprit.

La modernité est un chemin qui, du Moyen Âge à nos jours, est parti d'un monde particulièrement tribal pour aboutir à un monde de sujets libres : le concept de "moi je" était à peu près absent de la civilisation médiévale. On était d'abord inféodé - on avait un seigneur - ; quand on avait un métier manuel, on appartenait à une corporation ; on était moine ou fidèle d'une paroisse ; bref il était hors de question de se manifester comme une personne autonome. Ce réseau d'affiliations s'est peu à peu dissous à partir de la Renaissance : on commence à armer des bateaux, à faire du commerce lointain. On s'aperçoit qu'en allant chercher de l'or en Afrique du Nord ou des épices en Inde, on fait des bénéfices au retour, et on est assez fier de se servir de son esprit sans demander des permissions ou des recettes à qui que ce soit. Les sciences et les techniques apparaissent - on les a un peu volées aux Arabes mais on se les approprie -, et grâce à l'imprimerie, on peut se nourrir d'idées sans la médiation d'un prédicateur ou d'un directeur de conscience. L'Église catholique subit un terrible séisme avec l'apparition de chrétiens non affiliés à Rome. Cette découverte de l'autonomie du sujet et de sa raison va prendre son plein épanouissement à l'âge classique.

### **Le pouvoir de la raison**

Kant cherchait les limites de la raison, mais Descartes avait mis en valeur son pouvoir. Dans *Le discours de la méthode* il dit qu'on peut gouverner sa vie par les voies de l'évidence, et cette évidence n'est autre que la manifestation de l'âme, armée du fameux bon sens - autre nom de la raison. L'âme gouverne le corps par une tour de contrôle merveilleuse, une glande située au centre du cerveau. Le "moi je" est une âme, un esprit qui gouverne un corps.

Cela dit, Descartes - les génies ont tout vu -, était conscient de ce que nous analysons aujourd'hui. Et il en était très ennuyé. Après *Le discours de la méthode*, il a écrit les *Méditations métaphysiques* dont le titre du chapitre II est assez pathétique : *De la nature de l'esprit humain et qu'il est plus aisé à connaître que le corps* ; il y explique de façon un peu confuse que le corps... il faut faire avec ! Ce qui est extrêmement gênant dans cette causalité de la fameuse glande, c'est que, selon le philosophe Alain, personne ne peut rester en colère en tournant les paumes de ses mains vers le ciel. Alors, où est passée l'âme ? qui gouverne qui ? voilà de quoi mettre Descartes en difficulté.

Notons simplement que Descartes a donné un formidable statut à la séparation entre l'esprit et le corps. Nous en sommes les héritiers à travers un certain nombre d'étapes, décrites en particulier par Michel Foucault dans *Les mots et les choses*. En voici trois exemples, Vaucanson, Foucault lui-même, et Marx.

#### *Vaucanson*

Vaucanson, fabricant d'automates, était très célèbre au XVIII<sup>e</sup> siècle : son idéal était de fabriquer un homme, ce qui a énormément ému ses contemporains qui ont pensé que c'était possible. Si aujourd'hui nous construisons des robots et des ordinateurs, c'est que nous sommes les lointains descendants de gens qui faisaient des merveilles : les automates de Vaucanson sont fabuleux, par exemple son fameux joueur de flûte traversière interprète réellement des airs connus et ses mouvements sont d'une précision, d'une grâce et d'une souplesse tout à fait surprenantes. Le mythe de la machine prenait corps et était visible.

#### *Foucault*

Que dit Foucault ? Normalien philosophe qui, rompant avec le discours philosophique traditionnel, a inventé une discipline qu'il a appelée *L'Archéologie du savoir*, nous explique l'origine de nos pensées : selon lui, ce sont des choses mal dégagées dans nos évidences premières qui nous les imposent. Il montre qu'à l'âge classique, à partir de la folie - sa thèse -, on s'est mis à ranger les hommes dans des boîtes : l'asile, la prison, la caserne, l'école, l'hôpital. Au Moyen Âge, on connaissait la Nef des fous, navire qui allait d'escale en escale au hasard sur le Rhin avec à son bord de nombreux fous. À chaque escale ils descendaient et

ils amusaient la ville, tout en l'inquiétant un peu. Puis au XVII<sup>e</sup> siècle on a enfermé les fous dans des asiles.

Non seulement on a rangé les hommes, mais on les a disciplinés. L'exercice est une caractéristique de l'évolution des mœurs collectives au XVIII<sup>e</sup> siècle : on fait marcher les soldats au pas, les écoliers entrent en classe en silence et en se tenant la main. Tout cela est très bien ordonné, l'homme est intelligemment réifié.

*Marx*

C'est encore plus frappant chez Marx. L'évocation du passage de la personne à l'outil, à travers l'artisan, la manufacture et la fabrique, sont des pages étonnantes. Au commencement était l'artisan. C'était une personne connue, admirée, respectée dans son village. Il fabriquait des choses qu'il vendait pour son compte. Et puis un jour, à la lumière des bons effets du partage des tâches, du rassemblement des moyens en un seul lieu, on a créé la manufacture où l'on a rassemblé de nombreux artisans ; ils ne sont plus propriétaires de leurs machines, mais ils en restent maîtres. À l'étape suivante, c'est la machine qui devient maîtresse de l'homme ; ce dernier n'a plus qu'une chose à faire, l'alimenter en matières premières et en retirer l'objet fini. Entre-temps la personne, sa qualification, ses revenus, tout a disparu ; l'homme est réduit à une chose : un prolétaire exploité.

### **L'empire de la raison**

Le germe des infortunes de la raison est parfaitement lisible dans *Le discours de la méthode*. Selon Descartes, la première des règles qui permettent de conduire sa raison est "*de n'accepter une chose pour vraie que l'on ne la connaisse évidemment être telle afin de [se] garder de la précipitation et de la prévention*". Thalès a dit : quand l'ombre de ma canne a la même longueur que ma canne, alors l'ombre de la pyramide a la même longueur que la hauteur de la pyramide. La raison permet de saisir le monde, parce qu'il y a des invariants, mais dans la vie d'aujourd'hui ils sont peu nombreux ; alors on mime les rites de la raison, on fait "comme si", faute de temps, ou parce qu'on ne sait pas faire autrement. Mais cela ne marche pas très bien et les tribus nous manquent souvent.

*La destruction des tribus*

Néanmoins les gens du XVIII<sup>e</sup> siècle, qui croyaient ferme en la raison, se sont crus autorisés à détruire les tribus. Il faut dire qu'elles étaient en mauvais état : depuis le Moyen Âge les aristocraties s'étaient mal comportées, l'Église avait connu des périodes difficiles avec la Réforme et la Contre-Réforme, et tout cela avait fait des dégâts. Dans le même temps, de nombreux savoirs théoriques et pratiques s'étaient répandus dans la ville, ce qui, compte tenu des développements considérables des échanges économiques, donnait un grand pouvoir aux bourgeois. Or les métiers manuels étaient sous le contrôle des corporations où il n'était possible d'entrer que pour des raisons très fortement tribales. La bourgeoisie éclairée - acteur principal du Siècle des lumières - ne l'a pas supporté : dans la nuit du 4 août, la Révolution Française a cassé les privilèges aristocratiques ; la loi Le Chapelier de 1791 a interdit toute association, ce qui excluait les syndicats et les corporations ; cette loi n'a été abrogée qu'en 1864 ; l'Église avait été mise sous tutelle en 1790.

L'abbé Grégoire est, du point de vue de la lutte contre les tribus, un fascinant personnage : il a en particulier émancipé les Juifs et créé le Conservatoire National des Arts et Métiers. Les Juifs étaient certes très contents de devenir des citoyens, mais l'abbé Grégoire, s'il les aimait bien en tant qu'hommes, voulait néanmoins les détruire en tant que juifs : la raison de leurs mœurs abominables était due, selon lui, à leur attachement à des doctrines dépassées, et on n'en ferait réellement des citoyens que quand ils cesseraient d'être juifs. Et le CNAM ? On devait y rassembler toutes les machines existantes, en état de marche, avec des guides capables d'enseigner à n'importe qui leur utilisation. Arme dévastatrice contre les corporations qui, justement, protégeaient le monopole des professions.

## *L'exaltation de la raison*

Quant à l'empire de la raison, il a été particulièrement exalté : Galilée a dit "*Dieu est mathématicien*" ; Newton l'a prouvé, puisque le mouvement des planètes décrit par Kepler s'expliquait par une loi d'une divine simplicité : les masses s'attirent en raison directe de leur valeur et en raison inverse du carré de leur distance - difficile d'être plus compact. Donc c'est bien un Dieu mathématicien qui fabrique un monde facile à mettre en équations. Moyennant quoi l'adéquation est parfaite entre la raison et la nature. Hegel a été jusqu'à considérer que la raison est le moteur de l'histoire, et que nous devons en être les serviteurs à travers les mécanismes dialectiques qu'il a brillamment décrits.

L'année 1794 a été magique pour l'empire de la raison, puisque quatre écoles, et non des moindres, ont été créées : l'École Normale Supérieure, monastère de la pure raison, l'École polytechnique, temple de la raison appliquée, le CNAM, conservatoire de la raison industrielle, et l'Inalco<sup>1</sup>, instrument de diffusion universelle des savoirs issus de la raison. Les Annales des mines, soit dit en passant, datent aussi de la même année.

### **Victoires et infortunes**

La raison a donc connu des infortunes, et plutôt que de développer longuement ses triomphes - espérance de vie à la naissance, confort, voiture, fusées, internet, etc. - , je vais simplement opposer six mots deux à deux.

Les trois premiers représentent des victoires de la raison :

- *armement* : on est capable de nos jours d'envoyer une fusée sur la lune, exercice destiné à démontrer qu'on peut écraser une puce à 2 000 kilomètres ;
- *fabrication* : nous serons bientôt en mesure de construire non seulement des usines qui marchent toutes seules pour fabriquer des autos, mais des usines à fabriquer des usines qui fabriquent des autos ;
- *sexualité* : l'impuissance, cauchemar des hommes, est vaincue par le Viagra ; les grossesses indésirables, cauchemar des femmes, sont vaincues par la pilule.

Les trois mots suivants, chacun particulièrement relié à l'un des précédents, représentent néanmoins des défaites :

- *la guerre* : le XX<sup>e</sup> siècle a été le plus guerrier, le plus meurtrier et le plus cruel de toute l'histoire humaine, et ça continue en Tchétchénie, au Proche-Orient et ailleurs ; et comme on ne sait pas bien quoi faire pour empêcher les gens de s'entretuer, on s'habitue...
- *le commerce* : on admet couramment que sur dix nouveaux objets effectivement vendables, neuf ne se vendront jamais ;
- *l'amour* : l'amour est l'une des faillites les plus douloureuses de la modernité : à Paris, un mariage sur deux se termine par un divorce.

Les exemples de faillite de la raison continuent à ne pas manquer, le cours funeste du Nasdaq en fait partie. Les grands projets high-tech ont stimulé la verve de l'humoriste Laurent Ruquier devant les caméras de la télévision : "*À voir dans quel état sont le porte-avions Charles de Gaulle, l'hôpital Georges Pompidou, la Grande Bibliothèque François Mitterrand, si on fait un pont Jacques Chirac, je ne monte pas dessus !*".

### **Des réactions tribales**

En lisant la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, on pouvait se douter que tout n'irait pas bien ; relisez-la attentivement après ce que je vais vous dire : "*Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit*"... mais ils sont solitaires ; vous n'y trouverez pas un mot qui vienne briser la solitude. Face à ces faillites de la raison, la société a spontanément réagi en fabriquant des groupes qui justement cassent les solitudes.

---

<sup>1</sup> Institut national des langues et civilisations orientales.

### *Les communautés*

Au Texas, dans n'importe quel bourg de dix mille habitants, on compte quarante églises, avec une vie communautaire très active. D'innombrables sectes attirent des adeptes qui du coup ont quelque part où aller le soir : on les appelle par leur nom, des rituels leur donnent un visage. Mais certains groupes ne sont pas sans danger, et les religions ne sont pas toutes inoffensives : des intégrismes fleurissent. L'Afghanistan en donne actuellement une image tout à fait terrifiante. Le sort des femmes afghanes émeut l'opinion, mais les ravages de la solitude peuvent souvent se comparer à ceux des excès des tribus.

### *Les activités culturelles*

Certaines réactions tribales sont plus paisibles : qu'on soit praticien ou observateur, le sport en fait partie ; dans un café un jour de match de foot, vous sentirez un bonheur de vivre ; on crie, on chante, on pleure tous en chœur : la solitude est brisée. La musique en groupe est aussi un antidote à la solitude ; même si on joue plus ou moins bien, elle crée les conditions d'une communion incomparable. J'ai gardé pour la bonne bouche les concours dont Loïc Vieillard-Baron nous a parlé ici même, des compétitions où il y a un vainqueur mais pas de vaincus : en admirant le champion, ceux qui ne sont pas bien classés s'admirent eux mêmes.

## **L'évasion de l'esclavage**

Devant l'esclavage que procure le culte intempérant de la raison, nous nous sommes préoccupés, dans une soirée de l'École de Paris, de l'ouvrier enthousiaste, esclave devenu sujet libre. Conducteur d'une machine très compliquée, il est parvenu à un tel niveau de qualification qu'il est le seul à savoir la faire marcher. Ce n'est pas un cas isolé : une grande partie de l'industrie est aujourd'hui magnifiquement supportée et gérée par des titulaires de DUT ou de BTS.

### *La structure projet*

Une autre façon d'échapper à l'esclavage consiste à rejoindre une équipe projet. Ses membres fabriquent un objet tous ensemble en se partageant le travail, et en échangeant leurs impératifs, leurs peurs comme leurs enthousiasmes. Mais le projet est éphémère et ils appréhendent sa fin, car nulle tribu ne les attend. Chez Renault, paraît-il, les gens des projets se disent SDF, sans direction fixe.

### *Pallier l'urgence par la confiance*

Dans ce monde où le temps est compté, on vit dans l'urgence. Y a-t-il un remède ? Pour Jean-Marc Oury<sup>2</sup>, c'est la vigilance, quintessence du commerce, et corollaire de la fabrication : pour vendre il faut être très attentif à ce qu'attend le marché, et dans les machines, aux perspectives de pannes. Mais nul ne peut être vigilant en permanence, il faut donc être plusieurs, et par conséquent communiquer, brièvement, car le temps presse, ce qui suppose des réseaux efficaces. Or pour qu'un réseau fonctionne bien, il faut que ses membres se fassent confiance. Voilà le chemin très direct qui va de l'urgence à la confiance.

### *Les cousins chinois*

À en croire les hommes d'affaires internationaux, la multinationale la plus puissante au monde est le réseau des cousins chinois, parce que justement, entre deux hommes d'affaires chinois, il y a toujours une chaîne de cousins. Voici une négociation type :

- Allo, Yu ? Comment va ta mère, ma tante ? Que dirais-tu si nous faisons comme la dernière fois, 8 % de réduction ?

- Ah non ! Cette fois je ne peux pas...

---

<sup>2</sup> Jean-Marc Oury, *L'économie politique de la vigilance*, Calmann-Lévy, 1988.



- Bon ! 7 % ! mais c'est parce que c'est toi ! On se revoit à l'anniversaire du grand-père... Alors à bientôt !

Durée de la conversation : moins d'une minute. La même négociation entre deux Américains, prendrait six semaines, coûterait des milliers de dollars d'honoraires, et se traduirait par un contrat de 250 pages. Nul besoin de cela chez les Chinois, parce qu'il y a "ta mère, ma tante", un lien dicté par la nature. On ne peut pas se trahir. Pas besoin d'écrits. On ne se fera pas de procès. Si l'un des deux dit au reste de la famille que l'autre n'a pas été correct, cela aura pour le fautif des conséquences dramatiques. Et il faut que Yu soit présent à l'anniversaire du grand-père, sinon une grand-mère dira "*Tiens ! Yu n'est pas là ?*" Une négociation de - 7 % sur des sommes considérables ne peut se faire avec quelqu'un dont on doute. Ça marche avec des rites - l'anniversaire du grand-père - et des mythes, le lien de famille.

### **La société de confiance**

Et là-dessus paraît le livre d'Alain Peyrefitte, *La société de confiance* (Odile Jacob, 1995), fruit de 50 ans de méditation, son testament spirituel. En voici la quintessence (pp. 8 et 9).

*"Le lien social le plus fort et le plus fécond est celui qui repose sur la confiance réciproque entre un homme et une femme, entre les parents et leurs enfants, entre le chef et les hommes qu'il conduit, entre citoyens d'une même patrie, entre le malade et son médecin, entre les élèves et l'enseignant, entre un prêteur et un emprunteur, entre l'entrepreneur et ses commanditaires, tandis qu'à l'inverse, la défiance stérilise. [...]*

*C'est la connaissance du Tiers-Monde qui m'a convaincu que le capital, le travail, considérés par les théoriciens du libéralisme traditionnel ainsi que par les théoriciens du socialisme comme les facteurs du développement économique, étaient en réalité des facteurs secondaires, et que le facteur principal qui affectait d'un signe + ou d'un signe - ces deux facteurs classiques était un troisième facteur, que j'ai appelé il y a 20 ans le tiers facteur immatériel, autrement dit le facteur culturel. "*

Je me suis précipité pour lui écrire : "*Mon cher Maître, la lecture de votre Société de confiance m'a vivement intéressé. [...] Toutefois vous ne définissez nulle part ce qu'est la confiance. Selon moi c'est la propriété d'un trépied, une tribu, un mythe, et un rite. J'ai trouvé cela chez Émile Durkheim, et j'ai acquis dans ma pratique professionnelle la conviction que lorsque l'un des trois pieds venait à manquer, les deux autres ne tardaient pas à dépérir. Il faut les trois. "*

Réponse extraordinaire d'Alain Peyrefitte :

*"Vous dites les trois aspects par lesquels selon vous se manifeste la confiance :*

- 1) un ensemble de personnes qui entretiennent des liens privilégiés ;*
- 2) des idées auxquelles elles adhèrent ;*
- 3) des comportements par lesquels ces idées se concrétisent.*

*J'ai repris moi-même ces trois éléments, proches de Durkheim, lors du colloque qui s'est tenu en septembre dernier autour de mes travaux. "*

J'en ai déduit immédiatement qu'il était tout à fait d'accord avec moi. Hélas, il y a une suite !

*"Mais ces trois aspects, ou plutôt ces trois conditions n'engendrent-ils pas aussi bien la méfiance, le contrôle social sous forme de clientélisme, ou des structures claniques fermées à l'initiative et à l'adaptation ? "*

Il est parfaitement clair que pour lui la confiance, c'est de l'amour. Or de mon point de vue, l'unique source de la confiance est la tribu. Il me répond que je n'ai pas tort, mais souligne que la tribu est mitoyenne de l'esclavage. C'est au nom de cette mitoyenneté que le Siècle des lumières a massacré les corporations et l'Église. Adhère à une tribu, elle deviendra une secte qui va te priver de ta liberté, sous-entend Peyrefitte tout en reconnaissant qu'effectivement je dois quand même avoir raison quelque part.

## La magie d'une alliance

La condition humaine a connu, dans l'histoire, des moments merveilleux, magiques, parfaits. J'en citerai quatre, où l'esprit tribal et la raison ont su faire alliance.

Le V<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ à Athènes était celui de Périclès, de la construction du Parthénon sur l'Acropole, des sculptures de Phidias, des enseignements du sophiste Protagoras ; il y avait le "logos", la raison, les mathématiques, mais aussi la rhétorique, la sophistique, l'art de séduire, et la foi.

À la même époque en Chine, contemporains de Périclès, il y a eu Confucius - la rigueur -, et Lao-Tseu - la souplesse. Et ce fut un temps merveilleux de l'histoire de la Chine.

C'est au IX<sup>e</sup> siècle, à Bagdad, que sont nées les mathématiques modernes, dont le tout premier livre s'appelait *Algèbre* - on y trouvait la résolution des équations du troisième degré - ; le mot algorithme a été tiré du nom de son auteur : Al-Khawarizmi. Dans cet empire abbasside, où la ferveur islamique avait atteint un paroxysme, la liberté et la capacité créatrice étaient extraordinaires. On faisait de l'astronomie, de la médecine, de la poésie, de la musique et des prières.

À Paris, au XII<sup>e</sup> siècle, Abélard, un rationaliste, ardent héritier des Lumières d'Athènes, et Saint Bernard, grand mystique, s'interpellaient en public avec une virulence inouïe. Les abbayes cisterciennes, fondées par Saint Bernard, ont fait de l'Europe la terre de l'industrie ; mais il est très probable que Saint Bernard a tiré beaucoup de profit de ce qu'il a entendu dans la bouche d'Abélard et réciproquement.

Je conclurai en souhaitant que nous sachions être aussi sages que l'Athènes du V<sup>e</sup> siècle (av. J.-C.), que la Bagdad du IX<sup>e</sup> siècle, que le Paris du XII<sup>e</sup> siècle, en cultivant des tribus sans aller vers les excès des sectes, en cultivant la raison, sans aller jusqu'à considérer notre corps comme un moyen au lieu d'une finalité. Dans le temple d'Apollon à Delphes figuraient deux devises, "*connais-toi toi-même*", et "*rien de trop*".

## DÉBAT

### La foi sans l'esclavage

**Un intervenant :** *J'ai beaucoup apprécié votre exposé. Je me permettrai seulement d'ajouter que les associations et la vie de quartier sont également des moyens de favoriser la convivialité. De plus, l'étymologie du mot confiance est en latin fides, la foi, et l'on peut adhérer à une religion avec une foi qui ne soit pas un esclavage.*

### Un mal pour un bien

**Int. :** *Je m'étonne que vous n'ayez pas signalé le peste noire parmi les grands facteurs qui ont mis à mal la tribu, fléau qui a sapé l'autorité en faisant disparaître des générations entières, obligeant les survivants à se débrouiller seuls.*

**Claude Riveline :** La Renaissance a été rendue possible par le fait qu'une personne sur trois est morte, sans distinction de classe sociale et de fortune, ce qui a été une providence pour les universités car il a bien fallu nommer dans les chaires vacantes des gens qui n'étaient pas forcément conformes aux paradigmes jusque-là dominants.

### Question d'histoire et de personne

**Int. :** *Je suis très largement en accord avec votre analyse. Je voudrais juste y apporter un correctif de détail, et indiquer deux voies susceptibles d'être approfondies.*

*Ma remarque de détail porte sur la description d'un Paul qui aurait visé un raccourci vers l'amour en évitant de passer par la tribu ou par le sujet : je pense que, dans l'expansion de l'Église primitive, Paul, bien loin d'avoir visé un raccourci, a très sciemment constitué des Églises locales - en fait des paroisses, tribus locales - ; quant à l'homme sujet, une des lettres de Paul, devenue canonique, n'a pour seul contenu que de demander qu'un esclave soit affranchi parce que c'est un frère. Ces deux aspects sont restés très présents dans l'Église occidentale.*

*Le rôle de l'histoire mérite d'être approfondi. Quand les gens se sentent portés par leur tribu, ils en acceptent volontiers l'histoire et ont conscience d'y participer ; mais quand ils sont confrontés à un monde qui n'est pas celui de leurs aspirations, ils veulent rompre avec l'histoire. Les religions judéo-chrétiennes ont cherché, au contraire, à réconcilier l'inconfort du quotidien et les contradictions de l'être, avec une histoire assumée. Du reste, les tribus entrent en crise quand elles n'assument plus leur propre histoire, et ceci s'applique évidemment au christianisme originel qui s'est construit autour de l'idée de la fin de l'histoire - les temps sont accomplis - ; mais, au Moyen Âge, l'Église a prétendu représenter l'ensemble de l'histoire : par réaction, cela a donné naissance à la domination de la raison.*

*La notion de personne incite aussi à la réflexion. À l'origine, l'étymologie du mot grec désignant la personne, évoquait le masque - ce qu'on laisse apparaître aux autres. Puis on est arrivé peu à peu à une vision différente de la personne : ce qu'il y a de subsistant ou d'essentiel dans ses relations avec les autres. C'est peut-être l'effort de plusieurs millénaires de pensée philosophique qui a contribué à créer cette notion de personne, notion extrêmement subtile qui, au lieu d'en être une composante, pourrait se déduire de votre tableau.*

**C. R. :** Il est vrai qu'une flûte à quatre trous ne peut jouer tout le répertoire. Pour moi ce qui est essentiel dans la notion de personne, c'est son unicité. Mais de quoi procède-t-elle ? C'est "parce que c'était lui, parce que c'était moi", ce qui crée des liens privilégiés qu'aucun autre être n'est en mesure de susciter.

Autant je resterai modeste sur l'Église - pardonnez mes approximations -, autant je serai ferme sur l'histoire. Vous pensez qu'elle existe, or ce que les historiens d'aujourd'hui disent en toute occasion, c'est qu'elle est perpétuellement une invention. C'est un mythe. Voici deux exemples évocateurs d'historiens : Michelet a inventé une histoire de France qui l'arrangeait pour arriver à la troisième République, et le professeur américain Yerushalmi qui a voulu écrire un livre d'histoire juive, a découvert atterré qu'il n'y avait pas d'histoire juive ; son livre s'intitule *Souviens-toi*. Or, de quoi les Juifs se souviennent-ils ? seulement des événements qui font sens pour eux, et ils ne savent guère apprécier le nombre d'années qui séparent ces événements. L'histoire n'est qu'une théorie.

**Int. :** *Il n'en reste pas moins vrai que votre tableau mériterait une troisième dimension, celle du mythe de l'histoire, avec son évolution au cours du temps.*

### **Payer pour se libérer**

**Int. :** *Mauss a travaillé sur les sociétés primitives et, à propos du don et du contre-don, il disait que lorsqu'un objet passe d'une personne à l'autre, c'était considéré comme l'amorce d'un lien, d'une relation entre les personnes, relation qui pouvait être complétée par le contre-don. On a pu dire que lorsque vous achetez quelque chose vous devenez dépendant ; il faut donc se libérer de cette dépendance en payant tout de suite. Mais le prix doit être fixé par un processus anonyme, sinon vous êtes dépendant de celui qui le détermine. Le marché a donc cette vertu considérable de définir un prix sans que l'on sache qui l'a décidé, et donc de détruire la relation qui pouvait s'établir au moment de l'acquisition de l'objet. Voilà deux analyses contrastées de ce qui peut se passer quand un objet change de propriétaire...*

**C. R. :** Votre remarque me donne envie de parler de la psychanalyse, qui vise à libérer le sujet. Le mythe est que les groupes oppriment, castrent, étouffent. On va donc aider le sujet à s'accoucher lui-même grâce à un fabuleux rituel : pendant plusieurs années quelqu'un l'écoute - un psychanalyste - qui non seulement se tait, mais qui est payé pour cela. Du coup

on n'est pas un œuf couvé, mais un sujet libre, et après quelques années à s'entendre soi-même, on se récupère tout seul !

## Moi et confiance

**Int. :** *Je suis gêné parce que vous parlez du corps vu par moi. Mais qu'est-ce que "moi" ? Vous avez cité Descartes, donc c'est le moi qui pense, et Alain qui, dans son petit livre sur le bonheur, dit que nos états d'âme, nos pensées, se succèdent en un flux constant, très souvent déterminé par l'état de notre corps. "Moi" n'est-il pas une illusion à un moment donné ?*

*Ma question et mon inquiétude portent sur la confiance. Votre exemple des Chinois montre bien que la confiance relève du monde domestique. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, la raison du sujet libre était toute scientifique et technique. Or il me semble qu'aujourd'hui, même dans une entreprise qui revendique un sens, un service public ou un service d'intérêt général, on ramène tout exclusivement à la logique marchande ; la confiance elle-même, me semble-t-il est devenue marchande, alors qu'elle ne peut pas faire partie du monde marchand : un économiste contemporain, dit que si la confiance pouvait s'acheter elle n'aurait que peu de valeur. Je me demande si on n'est pas allé trop loin et si ce n'est pas déjà trop tard.*

**C. R. :** Je suis sensible au caractère assez dramatique de votre conception du moi et de la confiance, mais je prends cela avec la froide bonne humeur de l'ingénieur ; quand j'oppose le polytechnicien ravi de faire partie de sa promotion - il est alors "nous" -, et le même qui fait le mur parce qu'il ne veut pas se plier à la règle commune - il est alors "moi" -, cela me sert à éclairer la conception du corps outil, parce que lorsque l'on est dans un collectif, on est un outil parmi les outils. Quand on est seul face à son ordinateur, on est un sujet qui met sa raison au service de sa tâche. Mais cela laisse complètement ouverte la question : c'est quoi le "moi" ?

Le peuple français a fait confiance à de Gaulle en 1945. Ce n'était pas une relation de personne à personne, c'était un mythe. On avait eu un maréchal calamiteux qui nous avait ridiculisés, on l'a remplacé par un général triomphant. Mais ce n'était pas raisonnable. C'était, si l'on veut, de l'amour. Et pourtant c'était un homme de glace qui dialoguait très peu. En réalité, je pense que la confiance est une qualité qui apparaît lorsqu'une tribu a des rites. J'ai confiance dans l'agent de la circulation, l'instituteur, le médecin, parce qu'ils font partie de tribus qui les sanctionneraient immédiatement s'ils transgressaient leurs règles. Ce n'est pas parce que je les aime, mais je sais qu'ils feront ce qu'ils ont à faire.

## L'arbitraire

**Int. :** *Nous voyons la tribu comme quelque chose de chaleureux, mais aussi d'écrasant pour la personne. Par moments la tribu est une foule, et la foule crée de l'arbitraire. Peut-être qu'entre la tribu et le sujet libre, il manque l'arbitraire.*

**C. R. :** Ce qu'on appelle arbitraire, ce sont les mythes des autres. On trouve les siens très bien. Mais il y a un moment où la tribu se reconnaît dans un mythe. En ce moment, le mythe dominant est l'égalité des sexes. Reste quand même un problème : la nature ne l'a pas décrété ainsi. Mais comme nous sommes des rationalistes qui avons maîtrisé la nature par notre raison, pourquoi pas cela aussi ? Cela donne des conditions humaines terribles, des difficultés à fonder une famille. Il y a donc manifestement des choses qui paraissent normales mais qui engendrent des horreurs difficilement maîtrisables.

On ne peut caractériser les tribus par leur arbitraire, on le voit très clairement dans celles que l'on condamne. Pendant le Siècle des lumières, extrêmement pessimiste à en croire ce qui se racontait à cette époque, personne n'imaginait que la royauté puisse être abolie, mais on la trouvait mauvaise, source de souffrance, et on pensait que tout allait de plus en plus mal. Aujourd'hui nous appelons cela les Lumières, alors que pour les gens de l'époque c'étaient les ténèbres. Ce que nous estimons le meilleur aujourd'hui n'était pas du tout considéré comme désirable. Ce qu'ils vivaient leur était atroce, souvent odieux, et ils avaient le sentiment de ne rien pouvoir y faire.

## **Une réalité inacceptable**

Le pouvoir des gestes sur l'esprit - le geste d'Alain - est l'une des choses les plus difficiles à accepter dans notre société ; c'est offensant, incompatible avec le platonisme, même l'aristotélisme. L'idée chère à Pascal, selon laquelle si on s'agenouille, si on prononce des paroles en latin qu'on ne comprend pas, la foi vient, est totalement inacceptable. Et pourtant, comme le philosophe Alain - un laïc solide - l'a fortement souligné, je crois que c'est une très grande vérité. Cela rejoint l'efficacité prodigieuse de la psychanalyse, cette sorte de droit à la passivité, je suis faible, je me raconte, et cela me remet d'aplomb !

Autant de considérations offensantes, parce que contraires à la raison.

Présentation de l'orateur :

Claude Riveline : ingénieur général des Mines, professeur de gestion à l'École des mines de Paris où il a fondé dans les années 1960 le Centre de Gestion Scientifique ; il étudie les causes du fonctionnement et des dysfonctionnements des organisations.

Diffusion juillet 2001