

france forum

*Une nouvelle approche
pour maîtriser
la complexité*

La théorie des systèmes

Jacques LESOURNE — J.-L. LE MOIGNE — Bruno LUSSATO — Jacques
MELESE — Marcel BOURGEOIS — Jean-Eric FORGE — André DANZIN
Joseph FONTANET — Etienne BORNE

FRANCE FORUM

COMITE DE DIRECTION :

Etienne Borne, Henri Bourbon

6, rue Paul-Louis-Courier - 75007 Paris
C.C.P. Paris 14.788-84. Tél. : 544-75-50

Abonnement annuel 50 F
Abonnement de soutien 80 F

Sommaire

150-151-152

OCTOBRE-NOVEMBRE 1976

12 F

QUESTIONS D'AUJOURD'HUI

UNE NOUVELLE APPROCHE POUR MAITRISER LA COMPLEXITE : LA THEORIE DES SYSTEMES PAR JOSEPH FONTANET	2
LA NOTION DE SYSTEME PAR JACQUES LESOURNE	4
L'ANALYSE DE SYSTEME : NOUVEAU DISCOURS DE LA METHODE ? PAR J.-L. LE MOIGNE	12
L'APPROCHE SYSTEMIQUE ET LA COMPREHENSION DES SYSTEMES SOCIAUX PAR BRUNO LUSSATO	19
DEUX VISIONS DE L'ORGANISATION : LE CAS DE L'ENTREPRISE PAR JACQUES MELESE	24
THEORIE DES SYSTEMES ET EDUCATION DES DIRI- GEANTS PAR MARCEL BOURGEOIS	29
LA PENSEE AUTOMATIQUE OU LA NECESSITE DU POLITIQUE PAR JEAN-ERIC FORGE	35
POUVOIR ET ANALYSE DE SYSTEME PAR ANDRE DANZIN	43
UNE APPLICATION DE LA DYNAMIQUE DES SYSTEMES : LA CRISE DU SAHEL PAR CHRISTINE DE CHALENDAR	48

DOSSIERS ET ETUDES

L'EPOPEE DES GRANDS PROJETS PAR YVES LAULAN	53
LA TCHECOSLOVAQUIE EN 1947 : PREPARATIFS A L'EPREUVE DE FORCE PAR FRANÇOIS FEJTÓ	61
« EUROPE : A LA RECHERCHE DU TEMPS PERDU » PAR MICHEL PRIGENT	66

PROPOS DU TEMPS

LE SYSTEME ET LA LIBERTE PAR ETIENNE BORNE	93
-----------------------------------------------------	----

POLEMIQUES ET DIALOGUES 72

ARTS

LA VIE LITTERAIRE PAR PHILIPPE SENART	74
BAYREUTH : LE CENTENAIRE PAR JEAN-LOUIS DUTRONC	77
PROMENADES DANS UN PARIS DISPARU PAR HENRI BOURBON	83
LES MUSEES DE L'AVENIR : RAMSES II PAR ANNE-MARIE LAVAUDEN	86

NOTES DE LECTURE

LA VIE, C'EST AUTRE CHOSE, DE GERARD BONNOT PAR MAURICE BLIN	88
PENSER LA GUERRE, CLAUSEWITZ, DE RAYMOND ARON PAR JEAN-CLAUDE SIBAUER	89
FLORENCE QUE J'AIME PAR JEAN CHELINI	90
LES MEMOIRES D'UN FASCISTE I - LES DECOMBRES, II - 1941-1947 DE LUCIEN REBATET PAR PIERRE-ROBERT LECLERCQ	90
QUELQUES ETUDES HISTORIQUES PAR JEAN CHELINI	91
A LA RECHERCHE... DE PROUST PAR JEAN CHELINI	92

Une nouvelle approche pour maîtriser la complexité :

LA THÉORIE

par Joseph

EN consacrant un numéro spécial à la théorie des systèmes, « France-Forum » a assumé un risque et fait un pari. Le risque est que ses lecteurs trouvent trop ardu l'effort de réflexion qui leur est proposé. Le pari est qu'ils percevront suffisamment l'intérêt du thème traité pour accepter d'accomplir cet effort et qu'ils s'en sentiront récompensés par l'enrichissement intellectuel qu'ils y gagneront.

Ce risque et ce pari, « France-Forum » a bien voulu les prendre avec le Club de Paris, qui s'est consacré depuis deux ans à une libre réflexion et à une recherche ouverte sur les grands problèmes de notre société. Au cours de ces études, le Club de Paris a été impressionné par l'émergence, dans de très nombreux domaines de la science et de la pensée contemporaine, du concept de système ou structure. Le public lui-même commence à être informé à propos des dispositifs cybernétiques qui généralisent les mécanismes autorégulateurs : depuis l'exemple du thermostat jusqu'aux découvertes récentes de la biologie moléculaire, et aux prolongements tentés par les techniciens du M.I.T. dans le modèle du monde construit pour le Club de Rome. Ainsi, des principes comme ceux de rétroaction ou « feed-back », d'équilibre dynamique, de complexité organisée, entrent-ils progressivement dans les modes de pensée usuels. L'écologie diffuse une version populaire d'un équilibre général de la nature et d'une interdépendance universelle de la sphère du vivant. Même si ces thèmes sont encore mal reliés entre eux et donnent lieu à des extrapolations d'un enthousiasme fantaisiste qui risque parfois de les déconsidérer, leur convergence ne peut échapper à une réflexion globale sur les traits caractéristiques de l'évolution du monde présent. Il n'est pas possible non plus de ne pas être impressionné par la place que l'idée de structure tient dans la philosophie actuelle, même si une conception trop fermée et statique la prive de la plus grande part de sa fécondité ; par une série de publica-

tions récentes, de jeunes philosophes font espérer un déblocage permettant un nouvel élan de la pensée dans cette voie.

Ces constatations ont aiguisé la curiosité d'un groupe de réflexion qui, au Club de Paris, s'est préoccupé de l'absence d'une approche globale des problèmes sociaux d'aujourd'hui. Des contacts ont eu lieu avec certains des éminents spécialistes occupés à forger, à partir de l'idée de système, des cadres intellectuels originaux et la méthodologie correspondante. Ces contacts ont abouti à la série d'articles que « France-Forum » a bien voulu accepter de publier dans ce numéro spécial.

Ils permettront aux lecteurs de la revue de faire connaissance avec un nouvel outillage mental disponible pour une meilleure maîtrise des problèmes qui se posent dans des disciplines très diverses affrontées aux mêmes difficultés et poussées, malgré leur extrême diversité, à faire appel aux mêmes notions, aux mêmes tours de pensée, aux mêmes schémas organisationnels. Si dans tant de domaines différents, et souvent sans aucune communication entre eux, ces concepts de structure ou de système semblent devenir indispensables, il doit bien y avoir à cela une raison.

Lorsqu'on la recherche, on constate que de plus en plus les sciences de la nature, comme les sciences de l'homme, rencontrent des problèmes caractérisés par l'existence de multiples interactions entre le tout et les parties, et entre les parties entre elles. Il en résulte des propriétés très particulières, car on ne peut plus distinguer, comme à l'ordinaire, les effets et les causes qui rétroagissent les uns sur les autres ; et on ne peut non plus connaître la résultante d'ensemble par la simple addition d'effets qui ne sont pas isolables en tant que tels. C'est ainsi, pour prendre un exemple, que l'étude des réactions chimiques d'un sol ne peut se faire en

Pour sortir d'une incertitude qui menace de paralyser notre action, je ne vois qu'un seul moyen : prendre de l'altitude et monter assez haut pour que par-dessus le désordre superficiel des détails se découvre la régularité significative de quelques grands phénomènes. Emerger pour voir clair.

TEILHARD DE CHARDIN
L'avenir de l'homme. 1945.

DES SYSTÈMES

Montanet

ajoutant les unes aux autres les réactions particulières de ses éléments pris isolément : car plus importants sont les effets provenant de leur interaction réciproque. Il en résulte un extraordinaire enchevêtrement de liaisons qui pourrait aboutir à une confusion inextricable. Mais heureusement, ces inter-relations par le jeu de phénomènes d'équilibration que dévoile la théorie des systèmes obéissent souvent à certaines lois structurables, qui expliquent leur maintien et la constance de leurs propriétés. Les exemples de telles interactions dynamiques durables abondent, qu'il s'agisse des harmonies physiologiques naturelles des corps vivants, des équilibres écologiques, du contrôle des mécanismes automatiques dans les ordinateurs modernes, etc.

C'est pourquoi les méthodes d'analyses linéaires et les schémas logiques simples de la physique et de la mécanique classique, inspirés par les fameux préceptes cartésiens du Discours de la Méthode, s'appliquent mal à ces organisations complexes. En effet, ils supposent que l'on parte des parties pour expliquer le tout. Or, nous nous trouvons devant des ensembles où l'action propre des parties est dominée par le jeu des interactions auxquelles chaque partie est soumise. Il est donc nécessaire, pour appréhender ces entités, de partir du tout si l'on veut comprendre la place et le rôle de chaque partie.

De nouveaux concepts, une nouvelle logique sont donc nécessaires aussi bien pour le progrès actuel de nombreuses sciences que pour mieux maîtriser, par l'intelligence et pour l'action, les réalités sociales présentes. La théorie des systèmes s'efforce précisément de dégager cette nouvelle logique de la complexité qui semble bien d'ailleurs être la logique même du vivant.

On peut se demander si plus fondamentalement cette méthodologie de la complexité et du vivant n'est pas en

correspondance avec les mécanismes premiers de la pensée logique elle-même, dans son effort pour saisir et construire, à travers le foisonnement des multiples aspects de la réalité concrète, les rapports les plus pertinents pour l'intelligence des phénomènes, ou pour la transformation que l'on veut leur imposer par l'action.

Il est impossible, même dans une série d'articles aussi denses que celle que « France-Forum » propose à ses lecteurs dans ce numéro spécial, de donner une idée complète d'un courant de pensée aussi riche et aussi divers. Néanmoins, la série de textes qui suit peut constituer une première initiation pour ceux qui désirent y prendre intérêt. On ne trouvera pas ci-après d'exposés de simple vulgarisation, puisque le public éclairé a déjà pu, dans les publications courantes, être informé à cet égard. Il s'agit donc, ici, d'une matière qui sera certainement nouvelle pour de nombreux lecteurs. Sans doute auront-ils intérêt à ne pas vouloir prendre connaissance, d'un trait, de la totalité d'un contenu fort compact. Nous souhaitons qu'ils considèrent, au contraire, ce document comme une base de référence, à assimiler progressivement, et à laquelle ils pourront se reporter au fur et à mesure de leur exploration de ce nouveau paysage intellectuel.

Nous ne nous dissimulons pas que nous les invitons à gravir un chemin escarpé, parfois hasardeux et le long duquel ils pourront découvrir, avec de nouvelles perspectives, un horizon élargi. On aperçoit de toutes parts qu'une méthode analytique, qui met le monde en miettes, réduit le réel à ses conditionnements matériels et mécaniques, n'aboutit qu'à une parodie de rationalité. Pour atteindre le global, le total, la plus réelle vie, il importe d'écarteler les intuitions graves qui seraient une capitulation devant l'irrationnel et de promouvoir un surcroît d'intelligence.

J. F. ■

« L'équilibre de l'univers ne peut se maintenir que si le changement dans une direction conduit au changement dans l'autre, c'est-à-dire s'il y a une lutte incessante entre les antagonistes. »

HERACLITE.

« La vie en général est la mobilité même, les manifestations particulières de la vie n'acceptent cette mobilité qu'à regret et retardent constamment sur elle. Celle-là va de l'avant, celles-ci voudraient piétiner sur place. L'évolution en général se ferait, autant que possible en ligne droite, chaque évolution spéciale est un processus circulaire. Comme des tourbillons de poussière soulevés par le vent qui passe, les vivants tournent sur eux-mêmes, suspendus au grand souffle de la vie. Ils sont donc relativement stables et contrefont même si bien l'immobilité que nous les traitons comme des choses plutôt que comme des progrès, oubliant que la permanence même de leur forme n'est que le dessin d'un mouvement. »

Henri BERGSON,

L'évolution créatrice. Alcan 1907.

Jacques Lesourne, éminent spécialiste des mathématiques appliquées, a été en France l'un des pionniers de la recherche opérationnelle. Elle devait le conduire à l'analyse de système dont il est un des spécialistes mondialement connus. Il a d'ailleurs été choisi comme vice-président de l'IIASA, l'Institut International d'Analyse des Systèmes Appliquée.

Dans un article dont la très grande information s'accompagne d'une remarquable qualité pédagogique, il a bien voulu présenter aux lecteurs de France-Forum les principaux concepts de la Théorie des systèmes.

Usant d'une progression « génétique », qui correspond à l'une des approches-clefs de l'analyse systémique, il explique comment l'on passe des systèmes les plus simples aux systèmes les plus complexes par une construction et un agencement de plus en plus élaborés. A chaque niveau successif, le système acquiert des propriétés complémentaires, s'éloignant à chaque fois davantage des comportements des objets bruts inanimés. L'auteur fera partager au lecteur son enthousiasme devant ces découvertes successives.

L'article de Jacques Lesourne permet notamment aux non-initiés de se familiariser avec « l'alphabet » de base de la théorie des systèmes et avec « sa grammaire »

La notion de système

par Jacques Lesourne

d'application très générale. A travers ce nouveau langage, des phénomènes apparemment très éloignés peuvent recevoir la même description et la même explication, parce que l'identité profonde de leur agencement les soumet aux mêmes lois structurales.

En particulier, l'organisation, qu'elle soit cybernétique, biologique, sociale, ou autre, devient en tant que telle un objet d'études. Le domaine d'utilisation de cette nouvelle « boîte à outils » intellectuelle est illimité, mais ce sont les sciences humaines, les plus en retard, pauvres jusqu'à présent dans leurs méthodes, qui semblent devoir le plus profiter d'un ensemble de concepts largement appropriés à leur objet. On ne manquera pas de remarquer que les moyens d'investigation ici recensés ne sauraient être confondus avec un appareil de formules toutes faites, qui permettrait une solution quasi automatique de tous les conflits. L'auteur montre bien que l'organisation d'une société est par essence conflictuelle, que l'harmonie entre valeurs et intérêts n'est que rêve et illusion, qu'apaiser un conflit c'est toujours susciter un autre conflit, et que la tension — l'idée était déjà assez familière aux lecteurs de cette revue — est la loi de toute société humaine. Prétendre la dépasser serait rétrograder.

COMME un fruit qui mûrirait en même temps sous tous les climats, la notion de système a été progressivement dégagée, au cours des trois dernières décennies, par les branches les plus variées de la science et de la technique : la biologie, la physiologie générale et la neurophysiologie, la science économique et la recherche opérationnelle, la sociologie, la technique des télécommunications, l'informatique ; ... Explosion luxuriante, se manifestant, comme pour toutes les révolutions intellectuelles, par une variété déconcertante du vocabulaire, par la coexistence de développements lyriques sur des notions floues et d'exposés mathématiques précis sur des concepts étroits, par l'absence d'ouvrages de synthèse jointe à la profusion de textes sur des sujets particuliers... Explosion qui amène pourtant à la surface un ensemble de concepts homogènes à l'aide desquels de nombreux chapitres de la science sont en train d'être réinterprétés.

Mais, *qu'est-ce donc qu'un système ?* Tout simplement, *un ensemble d'éléments liés par un ensemble de relations.* De telle sorte que toute modification d'un élément va entraîner une modification de certains autres. Rien de plus facile que de trouver des exemples : une cellule, un ordinateur, un dinosaure, le foie, un homme, une entreprise, une agglomération urbaine, un pays, le « système nerveux », l'économie nationale.

Pour caractériser un système particulier, il faut naturellement être capable de dire quels éléments et quelles relations font ou ne font pas partie d'un système. La plupart du temps, un système est défini et souvent arbitrairement, comme une partie, découpée dans l'univers et, en choisissant le découpage, on définit à la fois le système et le reste de l'univers, cet *environnement* dont les interactions avec le système seront l'un des sujets de la réflexion.

L'émotion intellectuelle que suscite cette notion vient de la lente montée qui permet, marche après marche, de passer des systèmes les plus simples aux propriétés pauvres, aux systèmes les plus complexes, qui, dans leur richesse et leur diversité, peuvent apprendre, s'organiser et interférer.

A la base, se trouvent les systèmes les plus primitifs, *les systèmes à états* ; mais ils peuvent être *commandés* de l'extérieur par un contrôle humain. En supposant ensuite que cette commande est interne au système, apparaissent les *systèmes à buts*. Des niveaux supplémentaires conduisent alors aux *systèmes à apprentissage* et aux *systèmes à auto-organisation* et enfin à ces systèmes complexes auxquels, dans un cadre précis et sans référence à l'acception courante, seront donnés ici les noms de *jeux*, *d'organisations* et de *sociétés*.

Mais, tout d'abord, trois mots de vocabulaire :

● Un système qui n'a aucun échange avec son environnement est un *système fermé*. Vieille connaissance de la thermodynamique qui depuis longtemps nous a appris que l'entropie (1) ne peut qu'y croître. Qui ne sait depuis Boltzmann que cela signifie l'extension progressive du désordre, la marche aléatoire vers la

(1) On désigne sous le nom d'entropie l'état de désorganisation croissante, de nivellement progressif vers lequel sont entraînés notamment les systèmes clos, selon la deuxième loi de la thermodynamique énoncée par Carnot.

mort ? Mais, à part l'Univers, tous les systèmes qui nous entourent échangent de l'énergie avec leur environnement. Ils sont *ouverts*. L'homme, l'animal, la plante, les écosystèmes qu'ils constituent se nourrissent et peuvent dès lors, mais sans qu'il en soit toujours ainsi, réduire leur entropie aux dépens de l'environnement. Dès lors, les voilà capables de construire et de maintenir une organisation et une structure sans violer le second principe de Carnot. Inutile de dire que ce sont les systèmes ouverts qui présentent vraiment de l'intérêt.

● L'usage veut que l'on appelle *variété* le nombre d'états possibles d'un système. Par exemple, pour le système-jeu d'échecs, un état correspond à une disposition des pièces sur l'échiquier. Il est possible si, à partir de la disposition initiale des pièces et compte tenu des règles du jeu, il existe au moins une succession de coups permettant d'y aboutir. La variété est le nombre des états qui sont ainsi permis. Elle mesure en quelque sorte la « liberté » dont dispose le système.

● En étudiant un système, on l'examine toujours du point de vue de la *statique* ou du point de vue de la *dynamique*. Tandis que la statique se demande si, pour un environnement donné et invariant, il existe des états d'équilibre du système, la dynamique s'intéresse au contraire à l'évolution du système dans le temps, sous l'influence de l'environnement ou de ses propres éléments.

LES SYSTEMES A ETATS

Du pendule à la pile électrique, de la règle à calcul au télescope, la plupart des systèmes physiques et chimiques, presque toutes les machines construites par l'homme, sont des *systèmes à états*.

Pour les définir, deux notions suffisent : celles d'entrées et de sorties, car les systèmes à états sont tout simplement des *systèmes qui transforment une succession d'entrées en une succession de sorties*.

Ces termes d'entrées et de sorties ne désignent rien d'autre que les échanges d'un système avec son environnement. Ainsi, une agglomération urbaine subit, par le phénomène des migrations alternantes, une entrée de population active le matin, une sortie le soir.

Transformateurs d'entrées en sorties, les systèmes à états font partie de notre vie courante ; ce sont des systèmes pauvres, bien qu'ils jouent un rôle essentiel dans les phénomènes physico-chimiques. Pourtant, leur dynamique aide à découvrir d'importants aspects de la réalité, car on peut montrer *d'une manière tout à fait générale que la variété des sorties d'un système à état influencé par son environnement ne peut excéder la somme de la variété de l'environnement et de la variété propre du système*.

Abstraction lointaine, direz-vous, et pourtant il s'agit là d'une des notions les plus fécondes de la pensée scientifique moderne, la notion d'information qui est au cœur du fonctionnement des systèmes. Plutôt que de l'expliquer longuement, donnons un exemple schématique inspiré de la vie politique quotidienne et qui permet de l'entrevoir :

Si l'on considère le système des journaux, dont l'environnement est constitué par les individus d'un pays, les dirigeants politiques vont connaître les attitudes de ces

individus (l'état de l'environnement) à travers les publications de la presse (les sorties), mais ces sorties dépendent aussi des options politiques des directeurs de journaux (l'état initial du système). Si ces options restreignent la variété des sorties, c'est-à-dire celle des informations publiées, les dirigeants n'auront qu'une information appauvrie sur l'opinion publique. Au contraire, les directeurs de journaux peuvent accroître la variété des sorties et donner l'impression d'une opinion publique empreinte tout d'un coup de morosité ou de mécontentement alors que ce sont les journaux qui s'ennuient.

LA COMMANDE PAR L'HOMME DES SYSTEMES A ETATS

Mettons tout simplement à côté d'un système à états, un contrôleur qui s'efforcera de le diriger en influençant ses entrées : un officier de conduite de tir auprès d'une batterie antiaérienne de la deuxième guerre mondiale ou un directeur général à la barre d'une entreprise.

Immédiatement, les questions viennent en foule : quels sont les objectifs de ce contrôleur ? De quelle information dispose-t-il ? Comment calcule-t-il ses décisions ? Quelle est la nature de son contrôle ? Et enfin, l'interrogation essentielle : est-il capable de contraindre le système à réaliser ses objectifs ?

Pour l'officier de conduite de tir, le but est clair : abattre les avions ennemis. Pour le directeur général, il n'y a pas « coups au but » et « coups ratés » mais performance plus ou moins bonne.

Ces « contrôleurs » ont le choix entre des modes d'action bien différents. Ils pensent réagir à la menace avant même de constater une détérioration des variables de sortie, mais ils ont besoin pour cela de posséder sur l'environnement l'information directe nécessaire à la *régulation anticipée* du système (l'officier doit repérer la position et la vitesse des avions ennemis). Ils peuvent aussi corriger leurs décisions au vu des effets des décisions précédentes. Il leur suffit pour cela d'être informés sur les sorties du système (l'officier de conduite de tir se renseigne sur l'écart en distance et en direction entre la cible et le point moyen d'éclatement de la salve précédente) et, dans cette *régulation par erreur*, apparaît pour la première fois, *cette boucle de réaction* décision-effet-décision qui est, sans exagération, l'une des pierres sur lesquelles est bâtie la cathédrale du monde.

Naturellement, la décision ne doit pas dépendre que des dernières observations, mais de toute l'histoire des *observations et des décisions passées*. Explicitement ou implicitement, le contrôleur établit donc une relation entre la décision actuelle et toutes les informations présentes et passées. Il définit un *modèle de commande*.

Mais avec cette commande peut-il contrôler le système ? Peut-il l'amener sur la cible ?

Que cette question soit pertinente, même pour la science politique, est sans doute maintenant une évidence :

Le gouvernement issu de la révolution de Février 1917 avait-il la possibilité avec les moyens à sa disposition, de faire de la Russie une démocratie bourgeoise (la cible) en évitant la révolution d'Octobre ?

Le gouvernement de Valéry Giscard d'Estaing pouvait-il, en juin 1974, se donner comme objectif d'arrêter l'inflation avant la fin de 1975, en agissant seulement sur le crédit, le déficit budgétaire et les impôts ?

Sans entrer dans le détail, disons que la théorie des systèmes facilite la compréhension de tels problèmes en les posant de manière précise.

La théorie des systèmes a permis de comprendre avec précision que plus le contrôleur est limité dans ses possibilités d'action, plus restreint est le domaine de départ à partir duquel il peut amener le système dans la cible. *Il existe une liaison entre la liberté dont dispose le système et les possibilités d'action qui doivent être laissées au contrôleur.*

En langage ordinaire, si le contrôleur veut imposer sa volonté au système, il lui faut la même liberté d'action que l'environnement.

LES SYSTEMES A BUT

Le changement est modeste en apparence. Un simple déplacement de frontières : le contrôleur n'est plus extérieur au système, mais il en fait partie sous forme d'une *unité objectif* qui observe un but et agit en conséquence. Pourtant, c'est une révolution, car en étant englobé par le système, le contrôleur ne sera plus *nécessairement* un être humain. Nous n'aurons plus le droit de lui attribuer a priori les qualités de l'homo sapiens. Il faudra expliquer une par une les propriétés de l'unité objectif. Et c'est pour cela qu'avec les fusées à têtes chercheuses, les thermostats et les régulations biologiques, un autre monde commence. Même pour la compréhension de l'homme.

Les systèmes à but les plus simples ont tous la structure du système constitué d'une chambre et d'un *thermostat* qui en règle la température.

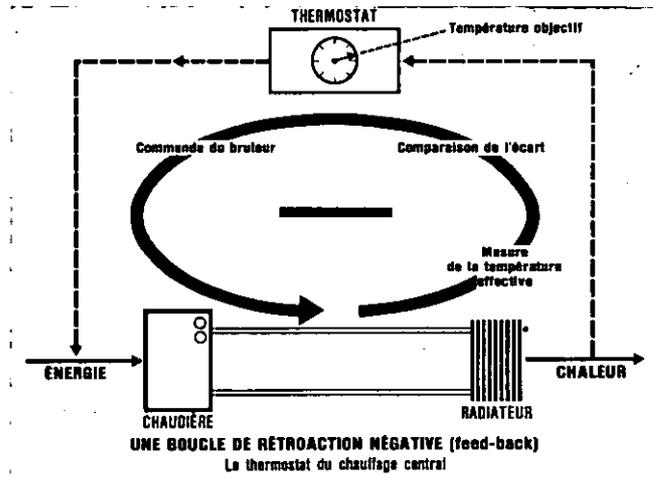
Mais, pourquoi un appareillage aussi anodin, à la portée d'un bricoleur, a-t-il une telle importance dans l'évolution de la pensée ? Les tenants d'une certaine conception de l'homme ne s'y sont pas trompés : c'est que *pour la première fois se rencontrent des systèmes ayant une certaine finalité, et, une fois la barre franchie, tout pourra aller très vite : il suffira de compliquer le meccano, d'accroître le nombre des régulations, de diversifier leurs types, de les organiser hiérarchiquement, de multiplier les buts pour avoir des systèmes qui rendent dérisoires notre pauvre thermostat.*

Et alors, pour la première fois, apparaîtra cette question — traduction moderne d'une vieille interrogation humaine : comment imaginer la constitution de tels systèmes lorsqu'ils n'ont pas été fabriqués par l'homme ?

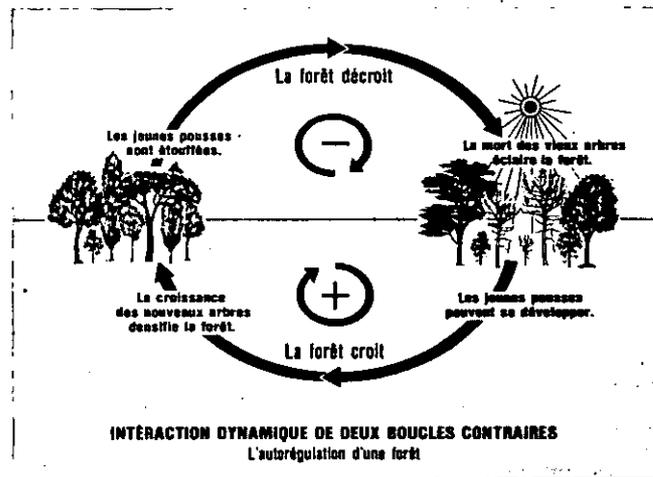
La fonction première des régulations comme celle du thermostat est de permettre aux systèmes à but d'acquiescer de l'*autonomie* par rapport à l'environnement en bloquant la transmission de variété entre les perturbations de l'environnement et la sortie contrôlée. Il est des thermostats qui, lorsque la température extérieure augmente brusquement, ramènent la température de la pièce à la température désirée par une diminution régulière.

D'autres le font à travers des oscillations de température dont l'ampleur décroît progressivement. Certains enfin sont mal conçus et leurs réactions trop « brutales »

peuvent faire subir à la température de sortie des oscillations de plus en plus grande ampleur. Comme un ministre de l'économie et des finances qui, en cassant l'inflation, engendre le chômage et en relançant l'expansion



Le thermostat : un appareillage anodin, à la portée d'un bricoleur, qui est capable de tendre vers un but et d'agir en conséquence. Comment y parvient-il ? En observant l'écart entre sa position réelle et sa position désirée et en réinjectant cette information dans la commande du système. La théorie des systèmes est largement fondée sur le rôle de l'information dans la régulation des organismes et organisations.



L'autorégulation d'une forêt résulte du jeu antagoniste de boucles positives et de boucles négatives. Les boucles positives sont celles qui, à la suite d'une perturbation, entraînent une réaction amplificatrice du système. Les boucles négatives sont celles qui entraînent une réaction du système compensatrice de la perturbation. L'équilibre d'un système peut résulter ainsi du jeu enchevêtré de boucles de signes contraires, alternativement dominantes, sans dépendre d'un contrôleur suprême permanent, comme dans le cas du thermostat.

sion déclenche un mécanisme cumulatif de hausse des prix.

Les cybernéticiens vivent dans la hantise de voir la sortie contrôlée échapper au contrôle de l'unité objectif, car lorsqu'il en est ainsi, le système disparaît ou connaît

de graves difficultés. Leur crainte se reflète dans leur vocabulaire : ils appellent *variable essentielle* la sortie contrôlée et cherchent à la maintenir à l'intérieur d'une *fourchette*.

Dans tous ces phénomènes de régulation, une variation dans un sens de la variable essentielle entraîne une variation du contrôle tendant à l'annuler. Ce sont des *régulations compensatrices*.

Mais, à côté des régulations, existent des régulations amplificatrices où la croissance du paramètre de sortie entraîne une variation de la décision tendant à accroître encore ce paramètre.

Elles aussi sont omniprésentes. Un exemple :

Une fissure dans une roche permet le passage de l'eau. L'eau gèle et accroît la fissure. Une fissure plus large donne au courant d'eau un volume suffisant pour qu'y vivent des micro-organismes. L'accumulation de matière organique rend possible la croissance d'un arbre dont les racines agrandissent la fissure.

Le jeu des régulations antagonistes est susceptible d'aboutir, dès que le nombre de boucles est tant soit peu élevé, à des schémas de fonctionnement à la fois très complexes et très différents selon les situations de départ du système. Infinie richesse des enchevêtrements de régulations. Elles se renforcent, se contrarient, se neutralisent, se contrôlent les unes les autres en donnant aux systèmes d'étonnantes facultés d'adaptation.

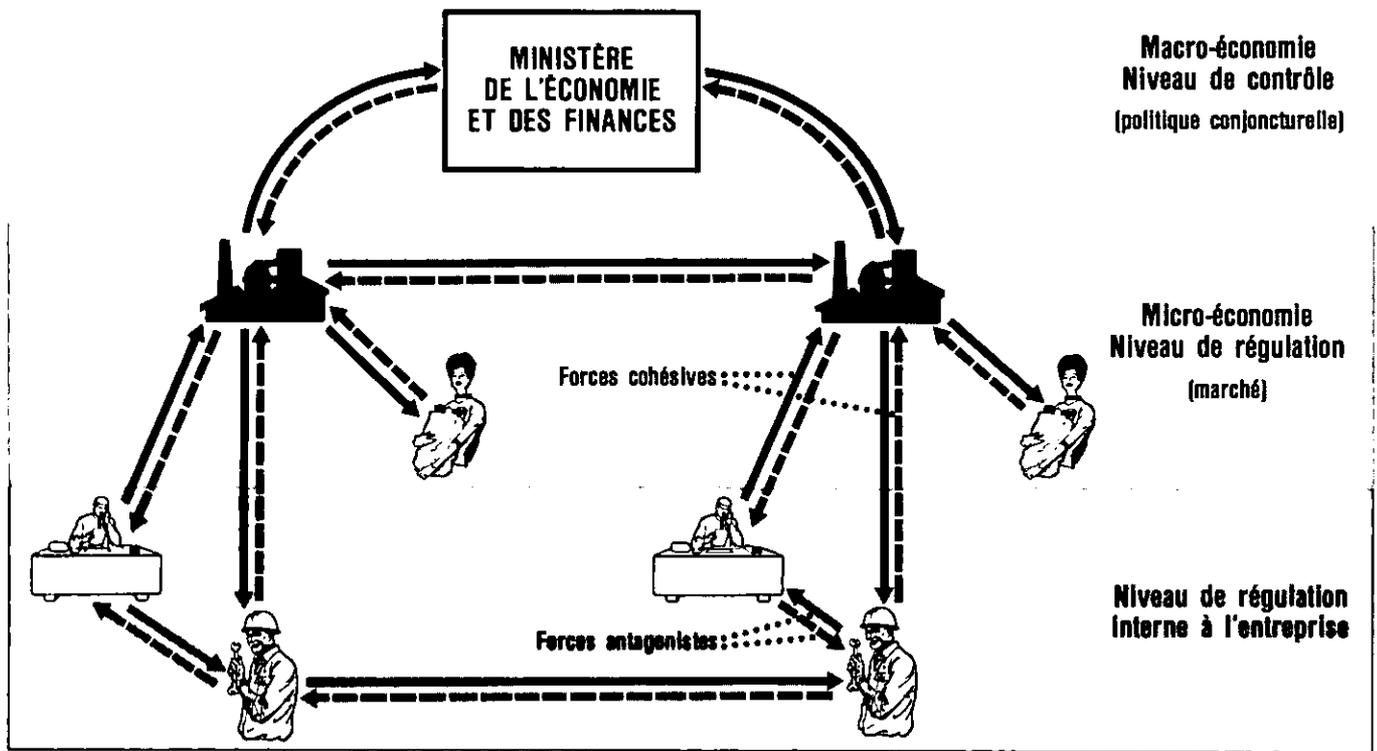
Mais le nombre des régulations pose aussi le problème de la manière dont elles sont organisées, et cette organisation correspond fréquemment à une *structure hiérarchique*. La vie quotidienne fourmille d'exemples de telles hiérarchies ; dans une plage de températures extérieures par exemple, la température du corps humain peut être maintenue constante par des régulations internes. Si la température extérieure devient trop forte ou trop faible, l'individu réagira avec deux nouvelles régulations (réaction consistant à se déshabiller ou à se couvrir de vêtements chauds, réaction de fuite).

La science commence juste à comprendre les avantages décisifs que comporte pour un système une structure hiérarchique de régulation :

La hiérarchie permet d'augmenter considérablement le domaine de protection contre l'environnement, c'est-à-dire : elle accroît la sécurité, une régulation supérieure pouvant par exemple prendre le relais d'une régulation inférieure en cas de panne ; elle est efficace, et compatible avec la construction progressive de systèmes complexes par couplage de sous-systèmes.

Le terme de hiérarchie doit néanmoins être employé avec précaution, il ne s'agit nullement de hiérarchie de type militaire.

Jusqu'à présent, nous n'avons vu que des systèmes à un seul but (le maintien de la température de la pièce), mais rien n'empêche de coupler des régulations correspondant à des buts différents. Dès lors, il n'y a plus *une*, mais *des* variables essentielles.



UN EXEMPLE DE SYSTÈME HIÉRARCHISÉ : L'APPAREIL ÉCONOMIQUE

On aurait pu représenter un niveau supplémentaire de supercontrôle : le plan

Un système hiérarchisé présente une architecture en étages, chaque niveau contrôlant le niveau inférieur tout en lui laissant une marge d'autonomie plus ou moins grande. Ainsi dans l'appareil économique, la politique conjoncturelle contrôle le marché tout en laissant une large place au jeu de ces mécanismes ; de même les contraintes concurrentielles du marché n'empêchent pas les entreprises de disposer d'une vaste marge de liberté interne.

De même quand un homme est au volant, sa pensée consciente intervient lors des incidents graves de parcours, mais ses interventions intermittentes laissent place en temps ordinaire aux réflexes de conduite automatique qu'il a acquis

Quand il y a des régulations compensatrices et amplificatrices, ce sont les unes ou les autres qui l'emportent selon les conditions de fonctionnement. Quand l'amplification domine, l'embryon se développe, la ville grandit, la faune se diversifie. Quand la compensation est prépondérante, l'individu atteint l'âge adulte, l'économie cesse de croître. Il existe même des zones où les régulations amplificatrices jouent en sens inverse, leur action cumulative accentuant la décadence de la ville, la sénescence de l'individu, l'extinction progressive de l'espèce.

Le nombre des variables essentielles peut être très élevé comme pour le corps humain, mais le système peut connaître, non pas la mort, mais seulement un fonctionnement *dégradé* (l'aveugle, le diabétique...) lorsque certaines variables sont en dehors de la plage de fonctionnement normal.

Si nous excluons les systèmes physiques construits par l'homme et pour lesquels c'est l'homme qui a imaginé les mécanismes de régulation et de contrôle, nous

par apprentissage ; et ces derniers sont eux-mêmes superposés au fonctionnement inconscient des organes du corps, l'accommodation de la vision selon la distance des obstacles par exemple.

Vu de haut en bas, le système se décompose en sous-systèmes eux-mêmes décomposables en sous-systèmes de rang inférieur.

Vu de bas en haut, le système se compose de parties se confédérant étage par étage pour constituer des organisations intégrées de plus en plus complexes laissant émerger à chaque degré de nouvelles propriétés.

constatons que tous les autres — c'est-à-dire les systèmes biologiques et sociaux — se sont construits progressivement par interaction avec l'environnement. La biologie, la paléontologie, la zoologie, ont décrit l'évolution des espèces depuis l'origine de la vie ; l'histoire rend compte de la construction des Etats, des nations, des religions, du néolithique à nos jours ; la sociologie analyse les phénomènes de croissance, de décadence et de mort des organisations sociales (entreprises, villes, etc.).

Comment se sont construits ces systèmes ? Notre génération dispose d'une première réponse, encore fort imparfaite, dans la manière dont les biologistes imaginent dans leur majorité l'évolution de la vie : le système engendre au hasard des modifications et l'action du milieu élimine les types de systèmes qui n'ont pas les modifications adaptées.

Cette explication introduit des systèmes encore plus complexes, où se produisent des mutations engendrées au hasard ou induites par l'environnement : les systèmes à apprentissage et les systèmes à auto-organisation.

LES SYSTEMES A APPRENTISSAGE ET LES SYSTEMES A AUTO-ORGANISATION

Leur étude est toute nouvelle. Moins de quinze ans.

Reprenons l'exemple du thermostat : il est programmé pour associer une certaine décision à tout couple température désirée - température mesurée. Adjoignons-lui un contrôleur-chef et une *mémoire*. La mémoire enregistre toutes les observations passées - informations reçues, décisions prises, sorties obtenues. Le contrôleur-chef possède un mécanisme de calcul incorporé qui, en fonction de toute l'*histoire passée*, modifie les paramètres de la fonction déterminant la réponse du thermostat à partir des informations reçues. Par exemple, si la mémoire constate que le thermostat réagit à un écart entre la température de la chambre et l'objectif en amenant trop de calories au point de faire osciller la température de la pièce, l'action du contrôleur-chef consistera à réduire l'intensité de la réponse du thermostat à un écart de température.

Psychologie, science économique, science politique abondent en exemples de ces *systèmes à apprentissage*, qui adaptent leurs règles de réponse aux conditions de l'environnement, grâce à un centre de contrôle qui ajuste, à l'aide des informations de la mémoire, les paramètres de la réponse d'un autre centre de contrôle.

Mais, un pas de plus peut être franchi si l'on imagine que le contrôleur-chef choisit initialement au hasard la valeur des paramètres de la règle d'action du contrôleur : la mémoire enregistre ensuite température extérieure, décision du contrôleur, température de la pièce, et examine si, par rapport au but (la température désirée), la réponse du contrôleur est efficace. Si elle l'est, la probabilité de la sélection de ces paramètres dans un *contexte analogue au contexte observé est accrue* ; si elle ne l'est pas, cette probabilité baisse. Ainsi, les différents contextes deviennent progressivement associés à des réponses-types efficaces. *Le système apprend, en modifiant le mode de fonctionnement de l'ensemble à partir d'essais aléatoires.*

Progrès considérable. Inutile maintenant d'avoir incorporé dans la mémoire un mécanisme de calcul des paramètres en fonction des observations passées. Grâce aux essais au hasard du contrôleur-chef, les décisions efficaces dans un contexte donné sont renforcées, les décisions inefficaces affaiblies. Le système apprend à s'organiser par essais et erreurs. Il *s'auto-organise*.

Infini pouvoir de l'imagination, « le centre d'imagination » étant la nouveauté essentielle de ce type de système.

Rien n'empêche l'activité du centre d'imagination, au lieu de se manifester en réponse à l'environnement, d'être incessante et d'exister même en l'absence de stimuli extérieurs : l'auto-organisation débouche sur la *recherche autonome*.

Naturellement, les associations qui tendent à s'établir à chaque niveau entre un certain contexte et une certaine réponse doivent s'affaiblir si elles ne sont pas renforcées.

Cet oubli progressif est nécessaire pour que le système puisse apprendre à faire face à des environnements nouveaux qui impliquent de nouvelles associations. Propriété bien connue des sociologues et selon laquelle une organisation qui n'arrive pas à briser les routines qui se sont révélées efficaces dans le passé, mais qui ne sont plus adaptées dans une situation totalement différente, a de grandes chances de disparaître. Réciproquement, si le système apprend trop lentement, c'est-à-dire si la *part d'exploration aléatoire dans toutes les directions est trop importante*, le comportement sera erratique et *l'innovation détruira le système aussi sûrement que la sclérose*.

Tout cela est bel et bon, pensent certains. Mais aussi perfectionnés soient-ils, vos systèmes à auto-organisation ne sont que de tristes maniaques qui poursuivent avec entêtement les buts que leur a assignés leur créateur.

Non ! Car il suffit de brancher une partie des entrées du centre de stockage des objectifs sur les centres de mémoire ou sur le centre d'imagination pour que le système engendre ses objectifs et devienne *auto-directionnel*.

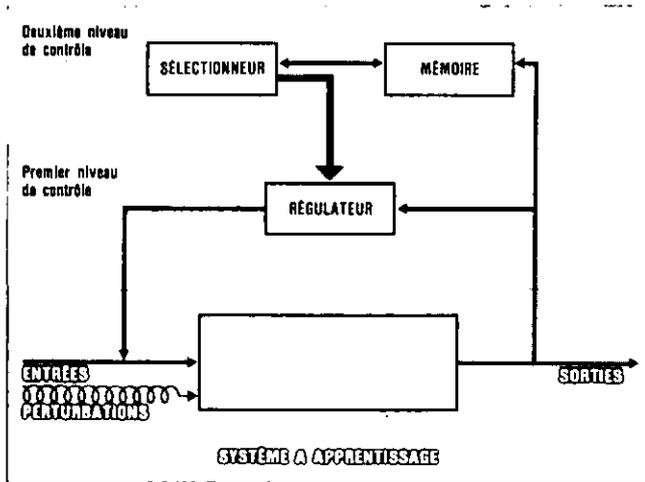
Ainsi, si des objectifs se révèlent trop faciles à atteindre, le niveau d'exigence du système à leur égard s'accroît ; le seuil minimum jugé acceptable s'élève. En sens inverse, le système peut développer des objectifs de remplacement (l'alcool, la drogue) qui se substituent à des objectifs trop difficiles à atteindre. Le centre d'imagination cherche en permanence de nouvelles combinaisons d'objectifs. Certes, en cas de tension, des règles de priorité entre objectifs sont nécessaires mais elles sont élaborées progressivement, par apprentissage du système à partir d'une situation de départ, l'inné légué par le constructeur ou les parents. Enfin, l'environnement influence les objectifs, les renforçant par des récompenses ou cherchant à les affaiblir par des punitions.

En accédant à cette capacité d'élaborer ses propres fins, le système acquiert la liberté... mais aux contraintes près de la survie.

L'auto-organisation implique, conformément à l'apport si fructueux de la psychologie génétique, qu'un système ne se comprend que par son *développement historique* résultant de l'interaction de son imagination et de son environnement. Mais, simultanément, à un moment déterminé, un certain *équilibre* est nécessaire au sein du système pour qu'il fonctionne effectivement.

Tout système observé peut donc être considéré soit d'un point de vue génétique ou *diachronique* à partir de son développement, soit d'un point de vue *synchronique* à partir de sa structure présente. La théorie des systèmes qui, par l'auto-organisation, s'intéresse à la genèse et à l'équilibre des structures est donc en totale harmonie avec le structuralisme scientifique contemporain.

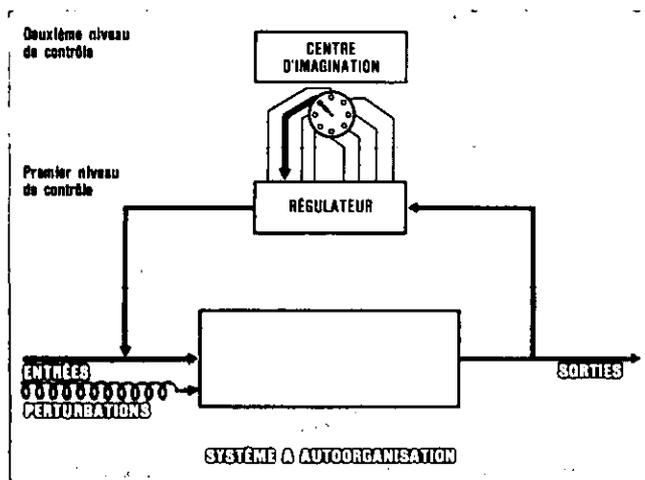
Pour comprendre un système, la règle d'or est alors de commencer par un examen synchronique qui permet



Un système à autoapprentissage est doté d'une mémoire qui enregistre les perturbations reçues de l'environnement, évalue la pertinence des réactions du système, et est capable de sélectionner progressivement celles qui sont les plus appropriées à la poursuite du but.

L'organisation d'un système à apprentissage exige donc un dispositif supérieur de contrôle, superposé au dispositif de régulation primaire, et comportant des organes spéciaux.

Ainsi, dans un système à autoapprentissage, les liaisons avec l'environnement deviennent de mieux en mieux connues et de plus en plus maîtrisables.



Un système à autoorganisation possède un centre d'imagination qui engendre — fût-ce au hasard — de nouvelles combinaisons, figurées ici par un commutateur essayant de nombreux circuits différents, pour répondre à de nouvelles perturbations venues de l'environnement. Le système éprouve ces combinaisons par tâtonnement, jusqu'à ce qu'il trouve celle qui convient et qui lui permet de réaliser les conditions d'un nouvel équilibre tenant compte des modifications du contexte. Comme pour le système à apprentissage, c'est grâce à un dispositif supérieur de contrôle, comportant des organes spéciaux, que peut être réalisée cette sélection de nouvelles combinaisons mieux adaptées aux perturbations à affronter.

..

Une conséquence intéressante des propriétés des systèmes à autoapprentissage et à auto-organisation est qu'ils sont capables de perfectionner leur fonctionnement, ou même

de déceler les forces en équilibre à un certain niveau d'organisation et les tensions qui préparent une nouvelle organisation, puis d'aborder l'étude diachronique qui met en évidence l'enchaînement logique des structures historiques.

LES SYSTEMES COMPLEXES : JEUX, ORGANISATIONS, SOCIETES

A ces trois mots sont associés ici — indépendamment de leur acception courante — des formes précises de systèmes : l'inconvénient qui en résulte est sans doute préférable à l'emploi de termes par trop ésotériques.

Qu'est-ce qu'un jeu ? Tout simplement un système constitué d'un nombre quelconque de systèmes à buts (ou auto-organisés) indépendants poursuivant leurs objectifs propres et réagissant aux actions des uns et des autres (les joueurs) : la lutte des partis politiques en compétition pour le pouvoir, les rivalités des nations indépendantes, les négociations entre les dirigeants d'une branche professionnelle et les syndicats, la concurrence entre les entreprises d'un même secteur, une guerre, sont autant de formes de jeux.

Née en 1944 avec le livre célèbre de Von Neumann et Morgenstern, la théorie mathématique des jeux n'a cessé de se développer depuis. Avec des hauts et des bas. Tantôt butant sur des impasses et n'arrivant pas à représenter convenablement des situations réelles, tantôt éclairant des chapitres particuliers, grâce à de nouvelles hypothèses.

Elle commence à avoir une utilité certaine en science politique. Dans l'étude des relations internationales, de la formation des coalitions de partis lors des élections, de la constitution des gouvernements. Dans l'analyse des luttes syndicales ou de la concurrence industrielle. Souvent moins par ses résultats que par les distinctions qu'elle a introduites.

Les organisations aussi sont constituées d'un nombre quelconque de systèmes à but (ou auto-organisés), mais leur distribution est hiérarchique. Plus précisément, car le terme n'a pas ici exactement la même signification que dans les pages précédentes :

— A tout instant, chaque membre de l'organisation (l'un des systèmes composants) est contrôlé directement par un et un seul autre membre. La hiérarchie est donc une hiérarchie stricte.

leur structure, dans la mesure où leur environnement les « provoque » par sa turbulence. C'est donc l'existence de perturbations aléatoires qui engendre les progrès de l'organisation. Dans les systèmes présentant ces caractéristiques, un degré supérieur d'ordre peut résulter de ce qui contrariait l'ordre antérieur.

Edgar Morin souligne fréquemment cette caractéristique pour montrer comment le programmé et le spontané ne se nient pas mutuellement, mais comment, au contraire, leur rencontre joue un rôle moteur dans la dialectique de la complexité et dans la dialectique du vivant.

— Le sommet de la hiérarchie est toujours occupé par le même membre.

Une armée, une administration, une entreprise, voilà de bons exemples de systèmes réels pouvant être étudiés sous forme d'organisations.

Mais, que faut-il entendre exactement par niveau hiérarchique ? Simplement, que l'action des unités (ou membres) de niveau supérieur a la priorité sur les actions des unités de niveau inférieur. En d'autres termes, qu'une unité de niveau inférieur ne peut pas agir en contradiction avec une action d'une unité de niveau supérieur. *Dans les organisations, la désobéissance n'est pas permise.* (Que l'on se rassure, elle le sera avec les sociétés.)

Cette définition laisse la plus grande latitude aux interventions d'une unité supérieure, d'où l'abondance et la diversité des problèmes que posent les organisations.

Pour avoir des *sociétés* enfin, prenez toujours des systèmes à buts (ou à auto-organisation), mais établissez entre eux, contrairement au jeu, des hiérarchies partielles, distinctes selon la nature de l'activité, révisibles, permettant des boucles.

Dès lors, la même unité (le même individu) pourra avoir des rôles différents (dirigeant d'une entreprise, électeur, membre d'un parti politique...). Contrôleur dans certains rôles, elle sera à son tour, hiérarchiquement contrôlée dans d'autres.

Il n'existera pas non plus d'*unités non contrôlées par d'autres* : le tout-puissant gouvernement est contrôlé par le Parlement, le Parlement par les électeurs, le Président d'une société par les actionnaires, le haut fonctionnaire par le gouvernement, l'électeur par le directeur de l'administration ou de l'entreprise à laquelle il appartient. Alors que la *décentralisation* — la liberté — était apparue sur les organisations, c'est au niveau des sociétés, grâce à ces boucles de contrôle, qu'apparaît la régulation essentielle de la *participation* : il y a participation lorsque plusieurs unités du système ont *collectivement* le contrôle d'une autre unité (au sens des hiérarchies partielles des sociétés), ce qui suppose un mécanisme (formalisé ou non) par lequel les réponses des contrôleurs sont transformées en une action *unique* sur l'unité contrôlée. Souvent, d'ailleurs, les contrôleurs agissent collectivement sur une unité qui exerce à son tour, directement ou indirectement, un contrôle hiérarchique sur eux.

Autre particularité de la société : elle contient en son sein des organisations variées. L'une des formes

qu'y prend l'auto-organisation est donc la construction, la réforme ou la destruction de ces organisations, ce qui, à la fois, facilite la résolution de certaines tâches et entraîne des rigidités dans l'adaptation. D'où ces phénomènes d'*institutionnalisation* sur lesquels ont tant travaillé juristes et spécialistes de science politique.

Comme le fonctionnement des systèmes complexes que sont les sociétés impose des échanges d'information considérables, le rôle des canaux de communication y est primordial ainsi que celui des *langages* avec leur syntaxe et leur sémantique... et plus généralement le rôle de tous les symboles. Il n'y aurait pas de pire erreur que de croire qu'une interprétation en termes de systèmes se limite à un quelconque fonctionnalisme et ne reconnaît pas la place essentielle de tous les langages dans l'auto-organisation.

Enfin, puisque les unités de la société ont des objectifs contradictoires, les conflits et les *tensions* y sont permanents comme dans les jeux et dans les organisations conflictuelles. Au fur et à mesure que des régulations tendent à éliminer certains conflits, l'évolution de l'environnement ou celle des membres de la société contribuent à en faire renaître. Illusoire harmonie, toujours recherchée et jamais atteinte. Malgré les mécanismes tendant à influencer les *objectifs* des différents membres et à les rendre compatibles par création de valeurs *collectives*, transformées par apprentissage en valeurs intériorisées par les différents membres. Malgré le rôle régulateur essentiel des normes de comportement qui réduisent la variabilité des solutions adoptées individuellement en réponse aux différentes situations.

♦♦

Ainsi, de toutes les directions de l'horizon scientifique se prépare autour de la notion de système la plus vaste synthèse qu'ait jamais tentée l'humanité. Elle n'est plus limitée aux lois des corps en mouvement, aux échanges de la thermodynamique, à la synthèse de la relativité, à l'agencement des particules de la physique, aux lois de l'hérédité et de la reproduction chromosomique.

Elle prend racine à la fois dans la physico-chimie, la biologie, l'éthologie, la psychologie, les sciences sociales. Elle permet d'organiser les connaissances tout en étant un extraordinaire guide pour les recherches futures. Quadrillant le champ de l'inexploré, elle va permettre de le moissonner plus rapidement.

Jacques LESOURNE ■

Veuillez noter le nouveau numéro de téléphone de France-Forum : 544.75.50

L'analyse de système : nouveau Discours de la méthode ?

par J.L. Le Moigne

*« L'accès à une pensée qualitative
rigoureuse est désormais possible. »*

R. THOM (1971).

Ancien ingénieur, entré ensuite à l'Université, J.-L. Le Moigne a apporté à la réflexion sur les sciences humaines, et plus spécialement sur la science de l'organisation, la rigueur qu'il a apprise de ses activités premières. Il en résulte une démarche intellectuelle d'un puissant intérêt pour tous ceux qui gardent l'espoir dans la capacité de l'esprit humain de mieux maîtriser la complexité de la réalité sociale contemporaine.

Montrant l'insuffisance des préceptes du discours cartésien, au moins dans leur littéralité, comparés à ceux en voie de définition de l'approche systémique, J.-L. Le Moigne nous invite à une véritable révolution intellectuelle, en désignant le lieu où elle devrait s'accomplir.

La théorie des systèmes s'ouvre aussi sur l'épisté-

mologie, cette réflexion fondamentale sur la signification et les conditions de la connaissance elle-même.

La rationalité traditionnelle s'en trouve quelque peu malmenée. Mais n'a-t-elle pas échoué devant la nature complexe des phénomènes contemporains ?

Par contre, J.-L. Le Moigne nous donne l'espoir que par des approches plus prudentes, plus conscientes de leur relativité, moins orgueilleuses dans leur prétention à l'exhaustivité, notre esprit peut s'élancer vers la nouvelle découverte des rapports les plus cachés entre les choses et entre les êtres, avec la chance en matière sociale d'en tirer de meilleures règles de vie commune, fondées sur l'acceptation de la coexistence de points de vue divers, c'est-à-dire sur un authentique pluralisme de complémentarité et de dialogue.

*« Toutes choses étant causées et causantes,
aidées et aidantes, médiatees et immédiates, et
toutes s'entretenant par le lien insensible qui
lie les plus éloignées et les plus différentes, je
tiens impossible de connaître les parties sans
connaître le tout, non plus de connaître le tout
sans connaître particulièrement les parties. »*

PASCAL.

GRANDEUR OU DECADENCE DE L'INTELLIGENCE HUMAINE ?

LE contraste est trop violent : nous ne pouvons plus rester indifférents. D'une part, notre siècle connaît quelques-uns des triomphes les plus impressionnants de l'intelligence humaine. L'exemple du voyage dans la Lune est déjà écoulé, mais nous n'en avons pas encore tiré toutes les

leçons ; ne serait-ce que la preuve expérimentale incontestée qu'il nous apporte : face à une situation d'une indescriptible complication, l'intelligence humaine a su faire face et relever victorieusement le défi.

Alors ? Pourquoi devoir opposer à ce succès tant d'échecs permanents, douloureux, insupportables, de la même intelligence ? L'inflation et la stagnation, la faillite de New York, le drame du chômage ne sont pas des catastrophes naturelles : elles sont œuvres d'hommes, et d'hommes intelligents... les mêmes que ceux qui ont su, pendant dix ans, faire converger leurs facultés créatrices pour parvenir, le 20 juillet 1969, au premier pas de l'un d'entre eux sur notre satellite. Peut-on croire à une monstrueuse perversion de tous les gouvernants, qui ne permettraient aux facultés intellectuelles de se mobiliser qu'en vue d'un prestige technologique ou organisationnel ?

Ne vaut-il pas mieux nous réinterroger nous-mêmes ? Ne faut-il pas d'abord reconsidérer la règle du jeu que nous imposons à nos propres démarches intellectuelles ? Il ne nous arrive pas souvent de les remettre en question, tant elles nous semblent inhérentes à notre culture. Pour combien d'entre nous le « discours », par lequel nous exprimons en permanence notre perception et notre représentation du réel, constitue-t-il un choix **Intellectuel** majeur ? (1). A notre insu, nous en avons fait... en Occident au moins, « une règle de vie intellectuelle dogmatique et paisible » (2).

Or, c'est justement cette règle de vie, qu'avec un pragmatisme extrême, les hommes qui ont permis les succès de la NASA ont spontanément remise en question. Nous n'avons peut-être pas été assez attentifs aux réflexions qu'ils tiraient eux-mêmes de leur expérience. Qui se souvient même des noms des administrateurs de la NASA ? Pour mener « à la victoire » 400.000 hommes, ils ne se sont même pas servi du pouvoir charismatique de l'un d'entre eux. Premier défi, et non le moindre, aux vertus du Discours : les liaisons cause-effet suggérées par l'histoire ne sont pas des vérités intangibles, et il est d'autres représentations des relations mutuelles d'hommes engagés dans une organisation que celles du leader ou du César !

Nous leur avons demandé leurs recettes technologiques en dédaignant souvent leurs trouvailles organisationnelles (3). Mais leur avons-nous demandé par quel discours ils se représentaient leur activité et la réalité dans laquelle elle s'inscrivait ? A méditer sur leurs expériences et sur beaucoup d'autres, moins mondialement réputées, il apparaît pourtant que leur démarche récusait profondément ces règles de vie intellectuelles, « dogmatiques et paisibles », que nous tenions jusqu'ici pour garantes du bon fonctionnement de notre intelligence.

UNE NOUVELLE APPROCHE BASEE SUR LA THEORIE DU SYSTEME GENERAL

En lisant que les pionniers de la NASA avaient disposé d'une approche basée sur une théorie des systèmes généraux et sur un concept de « situation » (4), nous avons pu nous interroger sur cette nouvelle théorie capable d'expliquer ces remarquables succès.

(1) G. BACHELARD écrivait déjà en 1934 : « ... En fait, il n'y a pas un lecteur sur cent pour lequel le Discours soit un événement intellectuel personnel. » in « Le nouvel esprit scientifique » - P.U.F., 13^e édition, p. 151.

(2) G. BACHELARD, *id.* note (1).

(3) Le petit ouvrage dans lequel, dès 1969, un des administrateurs de la NASA, J. WEBB, tentait de « transformer en conscience sa part d'expérience » gagnerait à être mis entre toutes les mains, politiques aussi bien que managériales ! Ainsi, pour éclairer le propos : « Les citoyens ont le droit de savoir tout ce que l'on sait sur les programmes à chaque stade de leur développement. Ils ont le droit de savoir, non seulement ce que les responsables sont disposés à leur dire, mais aussi celui d'aller voir à leur guise. L'entreprise doit veiller à ce que ce qu'elle est et ce qu'elle fait reste en pleine vue. » (« Space age management » - Mac Graw-Hill, p. 105).

(4) J. WEBB, *op. cité*, p. 66.

On assiste d'ailleurs aujourd'hui à une floraison d'ouvrages sur la théorie des systèmes et ses applications (5). Mais de quoi s'agit-il ? D'une théorie plus efficace que les précédentes, mais encore fondée sur le mode de pensée auquel nous sommes habitués ?

Ne s'agit-il pas alors, somme toute, d'une mode ? ou d'un nouveau verbiage, souvent pédant, pour dire ce que nous savions déjà ? ou d'un utile rappel du quatrième précepte de notre maître Descartes : « *Faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre.* »

A moins qu'au contraire, nous n'ayons à nous placer dans une hypothèse plus drastique ? A moins que nous ne participions à la genèse d'un nouveau « discours » révolutionnaire par rapport à l'ancien ?

C'est en tous cas la conclusion que nous propose l'un des plus passionnés, l'un des plus passionnants, des penseurs qui tentent de répondre à l'interrogation, R.L. Ackoff, auteur d'un essai au titre significatif : « *La révolution systémique* » (6).

LES PRINCIPES DE BASE DU « DISCOURS DE LA METHODE »

Observons donc la démarche de notre esprit dans son investigation permanente, dans sa **représentation des objets** concrets ou abstraits par lesquels il s'efforce de connaître le monde. N'est-elle pas toujours inspirée par le « Discours de la méthode pour bien conduire sa raison » tel que nous l'a légué Descartes, il y a plus de trois siècles ? Certes, ce « Discours », disent légitimement les exégètes de Descartes, ne constitue pas « un ensemble de recettes destinées à dispenser le savant d'être intelligent... mais... une direction dans laquelle l'intelligence doit marcher pour développer par l'exercice sa force et sa finesse » (7). Cependant, ne sommes-nous pas trop convaincus de l'universalité du cartésianisme ? Il est opportun, grâce à certains rappels, de la relativiser. Le propos est même nécessaire à l'intention des clercs qui définissent la rigueur intellectuelle par le respect « dogmatique et paisible » des règles retenues par le Discours. Souvenons-nous que la culture chinoise les ignore toujours, comme les ignoraient les philosophes ioniens. Rappelons que, dès 1697, Leibniz déclarait : « *J'ai coutume de dire que la philosophie cartésienne est comme l'antichambre de la vérité et qu'il est difficile de pénétrer bien avant sans avoir passé par là ; mais on se prive de la véritable connaissance des choses quand on s'y arrête.* »

(5) J'ai dénombré près de cent ouvrages en langue française dont on peut légitimement proposer la lecture à un honnête homme cherchant à se documenter sur la théorie et l'analyse des systèmes. En langue anglaise, le dénombrement conduirait certainement à un minimum de trois cents titres.

(6) « *The Systems Revolution* » - in « *Long Range Planning* », numéro de déc. 1974, pp. 2 à 19. L'article résume l'essentiel de la première partie d'un ouvrage du même auteur : « *Redesigning the Future* » - 1974, J. Wiley and Sons.

(7) J. LAPORTE, dans son introduction à l'édition du Discours aux éditions de Cluny à Paris (1943).

téléphonique, visualise aisément le concept : plusieurs milliers de fils colorés, tordus en écheveaux, connectant quelques centaines de plots d'apparence identiques).

Les difficultés ont commencé lorsque nous avons voulu mettre cette méthode au service de la connaissance de la **complexité** des objets vivants. Ce passage du **compliqué** au **complexe** constitue sans doute un des événements majeurs de l'aventure intellectuelle de notre temps : on ne peut plus **simplifier** lorsque les objets, même d'apparence identiques, n'ont plus les mêmes comportements et que leurs interrelations **bouclent** en s'enchevêtrant, interdisant les si commodes décompositions par niveaux hiérarchiques, et lorsque, parfois même, il faut renoncer à identifier sans ambiguïté l'objet considéré perçu fugacement dans un environnement en permanente transformation.

LES QUATRE PRECEPTES DU DISCOURS DE LA METHODE

« Ainsi, au lieu de ce grand nombre de préceptes dont la logique est composée, je crus que j'aurais assez des quatre suivants, pourvu que je prisse une ferme et constante résolution de ne manquer pas une seule fois à les observer.

Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle, c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention, et de ne comprendre rien de plus en mes jugements que ce qui se présenterait si clairement et si distinctement à mon esprit que je n'eusse aucune occasion de la mettre en doute.

Le second, de diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre.

Le troisième, de conduire par ordre mes pensées en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu comme par degrés jusques à la connaissance des plus composés, et supposant même de l'ordre entre ceux qui ne se précèdent point naturellement les uns les autres.

Et le dernier, de faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre.

Ces longues chaînes de raisons toutes simples et faciles, dont les géomètres ont coutume de se servir pour parvenir à leurs plus difficiles démonstrations, m'avaient donné occasion de m'imaginer que toutes les choses qui peuvent tomber sous la connaissance des hommes s'entre-suivent en même façon, et que, pourvu seulement qu'on s'abstienne d'en recevoir aucune pour vraie qui ne le soit, et qu'on garde toujours l'ordre qu'il faut pour les déduire les unes des autres, il n'y en peut avoir de si éloignées auxquelles enfin on ne parvienne, ni de si cachées qu'on ne découvre.»

Leibniz : une approche étonnamment moderne.

L'une des plus grandes forces du Discours cartésien est qu'il se résume de lui-même à quatre préceptes, en une vingtaine de lignes qu'il importe de relire :

● Nous connaissons le monde par des évidences, et donc l'**évidence** existe :

● Nous le connaissons en le décomposant en autant de parties qu'il se peut : le **réductionnisme** est la voie de l'intelligence !

● Nous connaissons le monde en partant de l'hypothèse « que toutes les choses qui peuvent tomber sous la connaissance des hommes s'entre-suivent... en longues chaînes de raisons toutes simples » : le **causalisme** est le principe constitutif fondamental du monde connaissable ; « il ne peut y avoir de connaissances si éloignées auxquelles enfin on ne parvienne, ni de si cachées qu'on ne découvre ».

● Enfin, notre connaissance des objets pourra — ou devra — être exhaustive : l'**exhaustivité** de la description nécessitera donc son achèvement, sa fermeture.

Le discours cartésien s'est révélé d'une extrême fécondité, aussi longtemps que nous nous proposons de ne mettre nos intelligences qu'au service de la connaissance d'objets fermés, dénombrables, évidemment perçus comme tels par tous : grâce à lui, nous avons pu entreprendre la conquête de la **complication** (la très haute intégration cause-effet réunissant un nombre fini d'éléments identifiables ; quiconque a vu la face arrière d'un gros ordinateur ou d'un central

Il est important de rappeler que le père de la théorie du système général, Ludwig von Bertalanffy, fut un biologiste, insatisfait des interprétations mécanicistes... réductionnistes et causalistes de la vie, en honneur vers 1930 lorsqu'il commençait sa carrière. Ces difficultés deviennent dramatiques lorsque nous tentons de décrire les objets sociaux à l'aide des quatre préceptes cartésiens. Mais nous avons longtemps continué à faire confiance à l'extraordinaire optimisme cartésien : « *Il ne peut y avoir de connaissances si éloignées...* » ! Au nom de la rigueur cartésienne, nous avons utilisé la méthode Coué !

LES QUATRE NOUVEAUX PRECEPTES D'UN DISCOURS MODERNE

Ne devons-nous pas alors reconsidérer plutôt nos concepts et notre méthode ? Changer de discours ? Nous proposer d'autres hypothèses de représentation a priori du monde connaissable ? C'est le pari que nous proposons aujourd'hui quelques théoriciens de la **Systémique**, au terme de leurs réflexions sur des expériences telles que celles de la NASA, des Systèmes Plan-Programme-Budget (le « *P.P.B.S.* », si mal traduit et pratiqué en français sous le label R.C.B.), ou de certaines tentatives d'animation socio-culturelle ou d'autogestion. Ces propositions se sont élaborées dans le creuset d'une culture enrichie d'apports peu familiers aux épistémologues occidentaux traditionnels : d'Héraclite à Paul Valéry, en passant par Hegel ou Teilhard de Chardin.

Leur démarche intuitive est sans doute issue de leur étonnement devant la fécondité de la représentation du monde à l'aide du concept appelé « *système ouvert* », puis « *système général* ». Disponible depuis longtemps dans la mémoire humaine, ce concept avait été peu développé antérieurement. Cherchant à l'interpréter, les pionniers de la nouvelle approche découvrent peu à peu que ce « *système de représentation* » recouvre un nouveau discours ; ils diront plus volontiers : un nouveau paradigme, le « *paradigme systémique* », qui inclut sans doute mais qui dépasse profondément le « *paradigme cartésien* ». Résumons leur démarche pour définir ces paradigmes l'un par rapport à l'autre.

Au précepte cartésien d'**Evidence**, substituons celui relatif de **Pertinence**. Notre intelligence cognitive ne saisit pas directement l'être absolu : elle établit des représentations abstraites du réel, toujours partielles et toujours construites par rapport à quelques finalités explicites. Ainsi le signe égal n'a pas la même évidence pour l'arithmétique décrivant $2+2=4$ et pour l'informaticien décrivant $N=N+1$ (où le signe = signifie : à la place de). Pour chacun d'eux, la description est pertinente par rapport à ses propres objectifs. Ils n'éprouvent pas le besoin de s'imposer mutuellement leurs finalités, pour réaliser un consensus sur une évidence unique et certaine. La dictature intolérante de l'évidence (« *on n'a pas le choix : c'est évidemment la meilleure solution* ») imprègne profondément notre culture et nous ne la soumettons pas volontiers au doute cartésien. C'est elle, pourtant, que le paradigme systémique nous invite à récuser ; comportons-nous comme si l'Evidence

en soi n'était plus naturelle, et substituons-lui, en la personnalisant, la connaissance repérée quant à sa pertinence par rapport à nos finalités du moment. L'occasion sera bonne pour les identifier explicitement. L'exercice n'est pas facile, parce qu'il n'est pas familier ? Quel aveu de démission !

Au précepte de l'analyse **réductionniste**, substituons celui de l'analyse **globaliste** (8). Comme l'écrit R.L. Ackoff : « *Aujourd'hui... les objets à expliquer sont considérés comme les parties de plus grands tous, plutôt que des tous qu'il faut décomposer en parties* » (9). Certes, les cartésiens, après Aristote, savaient déjà que « *le tout est plus que la somme des parties* ». Mais l'enjeu se situe bien au-delà. Leibniz l'avait diagnostiqué : « *Cette règle de Descartes est de peu d'utilité tant que l'art de diviser... reste inexplicé. En divisant le problème en parties inappropriées, on peut en accroître la difficulté* » (10). Le paradigme systémique nous propose de représenter toujours l'objet comme une partie insérée, immergée, active dans un « *plus grand tout* », (nous disons aujourd'hui : dans un **environnement**), et de faire de l'intelligence de cet environnement la condition essentielle de notre connaissance de l'objet. « *Celui qui se représente un arbre est forcé de se représenter un ciel ou un fond pour l'y voir s'y tenir. Il y a là une sorte de logique presque sensible et presque inconnue* » (11).

On prendra peut-être mieux conscience du « *changement radical dans nos modes de pensée et dans nos façons de voir* » (R.L. Ackoff), en s'exerçant à se représenter à soi-même des objets que nous connaissons peu ou pas, en les considérant d'abord par rapport aux environnements dans lesquels nous pouvons les envisager. L'exercice est d'une exceptionnelle richesse lorsque nous l'appliquons à ces objets sociaux que nous

(8) Le mot, j'en conviens, n'est pas très heureux. Les Anglo-Saxons parlent plus volontiers de Holisme ; BERTALANFFY proposait : *Perspectivisme* ; J. de ROSNAY a récemment suggéré, dans un essai, qui hélas manque souvent de rigueur intellectuelle, l'image du globalisme : (« *le Macroscopie : vers une vision globale* ») ! La difficulté à désigner rend compte du caractère inachevé de la réflexion. Sous bien des aspects, la formule fonctionnalisme serait plus satisfaisante si elle n'était chargée de tant de connotations ambiguës : l'objectif, en effet, est de passer d'une parcellisation passive à une insertion active ; on fait l'hypothèse que l'objet à connaître est actif dans un environnement lui-même tapissé d'autres objets actifs.

(9) R.L. ACKOFF : « *A note on Systems Science* » - *TIMS Interface* - vol. 2 n° 4 - August 72 - p. 40.

(10) Cité par G. RODIN-LEWIS : « *Descartes et le rationalisme* » - P.U.F. - coll. *Que sais-je ?* (1966).

(11) P. VALÉRY : « *Introduction à la méthode de Léonard de Vinci* » - 1894 (cf. p.ex. *Edition N.R.F.* - coll. *Idées* - p. 12). Bien des prémices du nouveau discours de la méthode sont en germe dans cet étonnant petit traité. Il était peut-être trop « *surprenant* » pour notre culture dominée par un cartésianisme hors duquel il n'est pas de salut intellectuel ! Le propos d'ailleurs se généralise à bien des penseurs des générations qui nous ont précédés. L'affaire devient presque un jeu chez les systémiciens : découvrir des textes qui prouvent que leurs thèses ne sont pas nouvelles, et que bien d'autres avant eux avaient déjà cultivé les mêmes intuitions.

connaissions particulièrement mal : les organisations humaines... (12).

Au précepte de **causalité**, substituons celui de **finalité**. L'exercice est particulièrement difficile pour un Occidental en 1975. Notre pensée est encore marquée par la juste révolte de l'esprit cartésien contre les formes d'obscurantisme antérieures. Finalismes ou vitalismes évoquent trop la condamnation de Galilée, pour que nous les retrouvions sans méfiance, à ce nouveau détour de l'itinéraire de l'intelligence humaine. Il faut pourtant, nous suggère le mathématicien C.P. Bruter, dans un essai pénétrant, « *redorer le blason du finalisme ; peut-être celui-ci nous aidera-t-il à sortir de l'impasse dans laquelle semblent se morfondre les sciences dites exactes et naturelles... Il n'est pas vain de croire que la Nature procède, avec les autres objets, comme elle le fait avec l'homme. Elle agence les moyens en fonction des fins que l'objet s'est assigné* » (13). Certes, la rupture avec le cartésianisme est, sur ce point, profonde : « *Ma pensée, disait Descartes, n'impose aucune nécessité aux choses* »... et nous fûmes rassurés par l'aura de pureté dont s'accompagnait ainsi la démarche connaissante.

Avions-nous remarqué cependant qu'il se prenait lui-même au piège de sa propre contradiction en passant implicitement de l'évidence déterministe à la pertinence finalisée par l'exercice de l'intelligence lorsqu'il ajoutait : « *La pensée d'un chacun, c'est-à-dire la perception ou connaissance qu'il a d'une chose, doit être pour lui la règle de vérité de cette chose* ». Ne postulait-il pas, ce faisant, au moins une **nécessité** à cette chose : celle d'être dotée d'une **règle de vérité** ?

On ne peut ici que réamorcer un débat que les métaphysiciens s'approprient trop exclusivement. Devons-nous encore nous représenter l'objet comme doté a priori de relations cause-effet, à sens unique, de lois (déterministes ou probabilistes) qui nous permettraient d'expliquer les causes exhaustives de l'effet observé ? N'est-il pas plus essentiel de saisir globalement le comportement de l'objet par rapport aux finalités qui nous intéressent ? Est-il plus important de comprendre cartésienement après coup l'origine des effets ou d'anticiper téléologiquement ses comportements ? L'exemple dramatique de l'inflation, cas typique de causalités circulaires, d'enchevêtrement de relations réciproques, n'est-il pas cinglant ?

(12) « *L'ouverture* » des objets sociaux sur la Noosphère ne semble contestée par personne. Et pourtant, la quasi totalité des modèles sociaux disponibles à ce jour postule leur « *fermeture à fin d'analyse* » : les changements de mots sont révélateurs ; la personne humaine devient l'individu, l'agent, l'assujéti, l'administré, le public, dès que l'on modélise l'organisation sociale. Sommes-nous scientifiquement tenus de ne plus, dès lors, considérer l'être humain comme « *ouvert* » à d'autres environnements que ceux initialement considérés par le modèle, qu'il soit économique, administratif ou politique ?

(13) C.P. BRUTER : « *Sur la nature des mathématiques* » - 1974 - Ed. Gauthier-Villars, coll. « *Discours de la méthode* » et « *Topologie et perception* », 1974, Maloine-Doin éditeur, p. 42.

La remise en question que nous nous proposons doit être poursuivie avec quelque rudesse. Les canons de la rigueur cartésienne que symbolise par exemple le concept d'optimum (par rapport à quel critère et donc à quelle finalité) (14) ou celui de la **condition nécessaire et suffisante** (15) risquent d'y perdre leur vertu quasi magique. De même, le primat implicite donné en permanence au raisonnement « *toutes choses égales par ailleurs* ». N'est-il pas aussi rigoureux d'affirmer que les choses sont bien rarement « *égales par ailleurs* » ? Pourquoi ne pas entreprendre notre investigation en partant de l'hypothèse que **rien n'est égal par ailleurs** ? (16) Ou encore, l'invitation familière faite au responsable de se comporter « *en toute connaissance de cause* » : ne vaut-il pas mieux l'enjoindre de choisir son comportement **en toute connaissance des conséquences** de son action par rapport à ses finalités ? Il importe de poursuivre cet examen critique des inhibitions méthodologiques que le causalisme a imposé à notre intelligence. Nous n'avons voulu, ici, que rappeler son actualité.

Au quatrième précepte enfin, celui de l'**exhaustivité**, substituons celui de l'**agrégativité** ! On doit confesser une grande perplexité devant l'irréalisme patent de ce

(14) Qu'on relise par exemple les pages de M. CROZIER sur le mythe du « *one best way* » (une seule voie optimale) si consubstantiel à la formation des ingénieurs ou à la gestion des organisations. « *Malgré nos dénégations, nous vivons toujours selon le principe du one best way, c'est-à-dire selon l'illusion qu'on peut séparer les moyens et les fins, et que les techniciens peuvent déterminer le seul meilleur moyen une fois qu'une fin a été clairement fixée... A côté de la démarche décomposante et hiérarchisante, impliquant une causalité simple, on « peut » développer une démarche totalisante prenant en compte les ensembles « fins:moyens ». La notion du Système devient la notion clef de ce nouveau mode de raisonnement, qui peut être à la source... d'un renouvellement total de la pensée au moins en matière des sciences de l'action* ». In postface à « *Le pouvoir informatique dans l'entreprise* », de BALLE-PEAUCELLE - 1972 - Les éditions d'Organisation, p. 164.

(15) Deux disciples de C. CHURCHMAN et R.L. ACKOFF (eux-mêmes disciples de leur maître commun, le philosophe américain E. SINGER), F. BETZ et I. MITROFF nous invitaient récemment à reconsidérer le caractère inutilement contraignant de ce diktat de la « *condition nécessaire et suffisante* », garante par excellence du sérieux de la déduction cause-effet-cause, cette « *longue chaîne de raisons toutes simples* » : dans la correspondance entre deux ensembles d'événements (A) et (B), la question est de savoir si une occurrence de (A) est nécessaire ou non d'une part, et est suffisante ou non d'autre part, pour provoquer (expliquer) une occurrence de (B). L'occurrence de (B) peut donc intervenir a priori dans quatre situations possibles de correspondances entre (A) et (B) : la première seule étant identifiable comme une correspondance cause-effet (la « *condition nécessaire et suffisante* »). Devons-nous pour autant délaisser la seconde : occurrence de (A) condition nécessaire, mais pas suffisante de l'occurrence de (B) : ainsi la graine, condition nécessaire mais pas suffisante de l'arbre. Ne pourrions-nous, utilement, la tenir comme correspondance Téléologique, non strictement causale, et susceptible pourtant de permettre une connaissance opératoire féconde dans ses utilisations et rigoureuse dans son exercice ?

(16) J'emprunte la formule de J.C. DUPERRIN et M. GODET : « *Prospective des Systèmes et construction de scénario* » in *Metra*, 1974, p. 408.

dernier précepte cartésien, clef de voûte essentielle de la cohérence interne du Discours de la Méthode. En fait, n'avons-nous pas tendance à l'interpréter à rebours ? Lorsque telle représentation cartésienne ne nous satisfait pas, nous ne nous en prenons pas aux défaillances du discours ; nous accusons notre inaptitude à le bien mettre en œuvre. Et les perfectionnements cherchés par certains dans l'analyse (ou l'ingénierie) des systèmes ne tendent-ils pas alors à se réduire à ce seul objectif : modéliser comme hier, mais plus cartésienement encore, en s'efforçant d'être plus exhaustif, d'oublier moins de variables ou de paramètres dans la description de l'objet ? (17)

Par l'amplification des capacités cognitives de mémorisation et de logique qu'elle permet, l'informatique a, un instant, rendu crédible parce que praticable, le défi du précepte d'exhaustivité à notre intelligence. Qui-conque a travaillé avec succès sur des modèles socio-économiques de plus de trois mille relations, connectant quelque vingt mille variables, ne pouvait s'interdire d'espérer. L'enjeu n'était-il pas à portée de sa main ? Les politiques n'allaient-ils pas enfin pouvoir être convaincus de l'opportunité du pari ? Et pourtant il faut déchanter. Le passage de la **complication** à la **complexité** implique un seuil, un changement de méthode intellectuelle. Les objets que nous devons aujourd'hui nous représenter ne sont plus seulement tissés d'écheveaux compliqués connectant des éléments identifiables, aux comportements dénombrables et peu nombreux. La différenciation et le droit à la différence appartiennent aussi au monde réel, et la **variété** des objets à connaître nous devient incommensurable.

Le regain de cette folle espérance d'une exhaustivité dans la représentation des objets complexes a été en quelque sorte le chant du cygne du paradigme cartésien : encouragé par l'essor prodigieux de l'informatique, héritière de la cybernétique dès années cinquante, les tenants de cette ambition ont cru qu'ils allaient porter l'ancien discours aux cimes d'un parfait achèvement. Parce qu'ils s'exprimaient dans le même vocabulaire (« *System analysis* », chez les Anglo-Saxons) que ceux qui, près d'eux, affirmaient au contraire l'émergence d'un nouveau discours, révolutionnaire par rapport à l'ancien, il s'est développé une confusion qui a longtemps obéré l'issue de la révolution intellectuelle que nous connaissons (18). Que l'on s'y résigne en regrettant le bon vieux temps où le discours cartésien s'adaptait à nos modes de connaissance, ou que l'on s'en félicite, en aspirant à un monde où nos cultures ne seront plus uniformisantes, le réductionnisme analytique connaît des limites aussi inéluctables que celles, déclarées, du globalisme : nous ne pouvons plus convenir que nous serons à même

(17) Le deuxième souffle que se donne ainsi la Recherche Opérationnelle en se rebaptisant Analyse de Système, doit être interprété de façon critique à la lumière de cette remarque. Je renvoie ici à une conférence, malheureusement inédite, de M.J. GUITTET, Conseiller Scientifique à l'IRIA.

(18) « *The Revolution we are in* », titre d'un premier chapitre du récent ouvrage de R. ACKOFF (op. cité).

Descartes : un discours dominant pendant trois siècles

« de faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales que nous soyons assurés de ne rien omettre » (19). Mieux vaut le reconnaître et nous proposer délibérément d'omettre beaucoup de choses d'importance réduite par rapport à l'objet de notre démarche intellectuelle, en sélectionnant les groupes de données, les agrégats qui lui conviennent. Sélection délibérée et agrégats que nous opérerons, bien entendu, explicitement et publiquement.

Peu nombreuses seront les recettes qui nous guideront dans cette sélection, aussi rares que celles qui nous guidaient hier dans la décomposition de l'objet en parties appropriées ! Une réflexion sur la téléologie de

(19) Un « cri du cœur » du dernier, peut-être, des « grands cartésiens », le physicien Th. VOGEL, illustre parfaitement le propos : « Ce découpage est définitif et irréversible, c'est-à-dire qu'on s'interdit d'introduire en cours de raisonnement ou d'étude une qualité dont il n'avait pas été tenu compte lorsqu'on a défini le système. Si nous définissons un triangle et que nous en étudions les propriétés, nous n'admettons pas que l'on puisse dire à un moment donné : « attention, ce triangle est rouge, ou bien découpé dans du métal », (« Pour une théorie mécaniste renouvelée » - 1973 - Ed. Gauthier-Villars - p. 8). Ce « nous n'admettons pas » ne nous devient-il pas précisément... inadmissible ? Manquerions-nous nécessairement de rigueur intellectuelle lorsque nous continuons à raisonner en admettant que notre dénombrement initial ait pu n'être pas exhaustif ?

l'objet modélisé nous donnera pourtant un certain nombre de repères précieux, qu'il appartiendra à la **Théorie du Système Général** d'agencer en propriétés cohérentes.

LES ETAPES DE LA CONSTRUCTION DU DISCOURS SYSTEMIQUE

Ainsi se construit, de plus en plus explicitement, un nouveau discours de la méthode. Il se sait contingent, et nous sommes déjà prêts à lui en substituer un autre, qui est peut-être déjà écrit par l'expérience d'autres civilisations, ou en germe dans les expériences que nous vivons. Descartes avait conçu le sien à l'âge de vingt-trois ans et ne l'avait publié qu'après avoir « fait amas de plusieurs expériences », à trente-neuf ans. Le discours systémique peut, à son tour, faire état d'une telle maturation expérimentale depuis quelque vingt ans (20). L'expérience ici fut collective et chacun de nous y

(20) R.L. ACKOFF est convaincant lorsqu'il date la naissance de ce nouvel âge des années quarante : « A ce nouvel âge est attaché un discours sur l'intelligence qui s'est bâti au-dessus et autour de celui qu'il allait remplacer. L'ancien discours n'a pas été détruit ou écarté : il a été adapté et étendu. Le nouvel âge est une version remodelée de l'ancien. Ce qui était le « tout » dans le passé est devenu « la partie » dans le présent. Les doctrines du réductionnisme et du mécanisme et les modes analytiques de pensée ont été dépassés et partiellement remplacés par les doctrines du globalisme (Ackoff) utilise la formule « Expansionism », de la téléologie et par de nouveaux modes synthétiques (ou systémiques) de pensée ». Op. cit., p. 12.

contribue. Ce nouveau discours appelle la formalisation d'un mode opératoire aussi simple et familier à mettre en œuvre que le fut l'analyse pour le discours cartésien.

C'est ce mode opératoire que l'on présente souvent aujourd'hui sous le label **Analyse de Système** : expression malheureuse qui privilégie plus l'ambition de décomposer un objet que celle de concevoir un modèle simulable de cet objet. On aimerait lui substituer des désignations moins ambiguës, telles que **systémographie** ou **représentation systémique**, mais l'alchimie des mots semble avoir définitivement secrété celui d'Analyse de Système. Ce fut parfois pour cautionner quelques amalgames de recettes, plus souvent pour témoigner de la loyauté d'une référence à une construction conceptuelle qui s'organise à partir de la notion de Système Général. Les exposés de la théorie du Système Général, et celui de sa genèse au fil de l'histoire de la pensée humaine deviennent ici nécessaires à l'homme d'action autant qu'à l'épistémologue... Ils appellent, bien sûr, d'autres développements : ces réflexions sur notre Discours contemporain ne visaient qu'à les introduire. Puisse l'enjeu, la souffrance des hommes dans les cités et les sociétés qu'ils forgent eux-mêmes nous mobiliser assez pour nous inciter collectivement à transformer ainsi en conscience notre part d'expérience.

J.-L. LE MOIGNE ■
Professeur Associé

à l'Université d'Aix-Marseille III

PAUL VALERY

Il y eut une fois Quelqu'un qui pouvait regarder le même spectacle ou le même objet, tantôt comme l'eût regardé un peintre, et tantôt en naturaliste ; tantôt comme un physicien, et d'autres fois, comme un poète ; et aucun de ces regards n'était superficiel.

S'il s'arrêtait dans une campagne à contempler autour de soi, il pouvait analyser le paysage en artiste, en saisir la figure, les effets d'ombre et de lumière, les perspectives et les transparences, aussi bien que méditer sur la formation de ce site par les actions des forces naturelles concurrentes qui font de tous les lieux de la terre autant de monuments accidentels de leurs conflits. Une coquille ramassée lui révélait les mouvements énormes qui changent en montagnes les vallées sous-marines ; et tous les êtres vivants excitaient en lui une sorte de passion de concevoir et de représenter la vie. Personne ne s'est intéressé (et personne, je crois, ne l'aurait pu comme lui) à tous les aspects de la vie avec une ardeur si soutenue de l'intelligence : il s'attachait à la fois aux formes, aux actions, aux attitudes, à la structure intime, au fonctionnement organique de l'animal et de l'homme, dont il dessinait, disséquait, mesurait les systèmes de chair et d'os, raisonnait les équilibres et les allures, composait les expressions, observait toutes les différences d'état ou d'âge ou de caractère ; l'enfant depuis le sein de sa mère, le vieillard dans ses timides mouvements.

Cette quantité de regards de précision et de remarques nettes ne s'accumulait pas dans cet esprit comme une collection d'acquisitions séparées et de connaissances spéciales classées par catégories. Le trésor qui s'amassait

en lui n'était pas une somme de vérités qui demeurent distinctes et étrangères les unes aux autres. Mais toutes ces observations si diverses se combinaient incessamment entre elles, et comme la variété des aliments se compose dans le sang et dans la substance unique d'un vivant, elles concouraient à la formation d'un pouvoir intellectuel central, capable des applications et des créations les plus imprévues.

Usant indifféremment du dessin, du calcul, de la définition ou de la description par le langage le plus exact, il semble qu'il ignorât les distinctions didactiques que nous mettons entre les sciences et les arts, entre la théorie et la pratique, l'analyse et la synthèse, la logique et l'analogie, distinctions tout extérieures, qui n'existent pas dans l'activité intime de l'esprit, quand celui-ci se livre ardemment à la production de la connaissance qu'il désire.

Il apprend, par cette étude constante, rigoureuse et amoureuse des choses de la nature qu'il n'y a point de détail dans la réalité, et que, si l'infirmité de notre esprit nous oblige à abstraire et à simplifier, à confondre des êtres innombrables sous quelques pauvres noms, et à substituer à leur variété infinie, des « concepts », des classes et des entités, ce n'est là qu'une nécessité de notre entendement, qui ne peut guère faire mieux. Nous percevons bien plus que nous ne pouvons concevoir.

Ce chef-d'œuvre d'existence harmonique et de plénitude des puissances humaines porte le nom très illustre de Léonard de Vinci.

Extrait d'« Introduction à Léonard de Vinci »
Gallimard, 1942.

L'approche systémique et la compréhension des systèmes sociaux

par Bruno Lussato

Ce qu'on appelle union, dans un corps politique, est une chose très équivoque ; la vraie est une union d'harmonie, qui fait que toutes les parties, quelque opposées qu'elles nous paraissent, concourent au bien général de la société, comme des dissonances dans la musique concourent à l'accord total.

MONTESQUIEU.

Bruno Lussato, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, a été l'un des premiers titulaires d'une chaire d'enseignement sur la théorie des systèmes. La vivacité de son esprit lui a fait très tôt saisir la fécondité des principes systémiques. Son enthousiasme l'a poussé à déborder souvent des limites de la froide technique pour montrer l'enjeu d'une réflexion sur les systèmes, qui ouvre la voie à une nouvelle conception des organisations humaines. Bruno Lussato refuse l'ancien modèle, mécaniste et normalisateur, qui réduit autoritairement la diversité et engendre l'organisation du type militaro-bureaucratique telle que Marx Weber

l'avait admirée dans l'Etat prussien, et dont on voit malheureusement la filiation technocratique et parfois dictatoriale. Il plaide chaleureusement pour un nouveau modèle respectant la logique de la complexité, c'est-à-dire combinant la cohésion et la participation, l'unité et la décentralisation, le programme et le spontané, l'équilibre et le mouvement.

La science des organisations s'accorde avec une philosophie démocratique et pluraliste qui doit dépasser le stade des bonnes intentions et chercher ses conditions de réalisation pour s'inscrire dans les faits de manière efficace et durable.

I. — VALIDITE DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE DANS LES SCIENCES SOCIALES

A) L'approche systémique est-elle applicable aux réalités sociales ?

RARES sont les chercheurs se réclamant de la théorie des systèmes qui n'ont cédé à la tentation d'appliquer par extrapolation des concepts originellement issus de la biologie ou de l'étude des cybernétiques (servomécanismes) à la représentation du monde social. Sa réalité foison-

nante semble justifier en effet ce type d'approche particulièrement apte à appréhender la complexité.

L'INFINIMENT COMPLEXE

Déjà, Leconte du Nouy avait distingué trois univers, dotés de contraintes spécifiques, exigeant des outils d'investigation adaptés à leur échelle. L'infiniment grand, engendrant les phénomènes relativistes ; l'infiniment petit, l'incertitude heisenbergienne (1) ; l'infiniment

(1) Le physicien allemand Heisenberg, mort récemment, a été l'auteur du célèbre principe d'incertitude d'après lequel on ne peut à la fois définir avec une totale précision la localisation d'un électron et sa vitesse.

complexe, l'émergence du psychisme et, en dernier ressort, les états de conscience.

De même que le télescope nous permet d'explorer l'infiniment grand, le microscope, l'infiniment petit, l'approche systémique, que Joël de Rosnay qualifie du néologisme « Macroscopie », affronte l'infiniment complexe.

Il ne s'agit ici bien entendu que d'images qu'il ne faut nullement prendre à la lettre. Mais dont on ne doit pas sous-estimer la portée. A l'heure où, après un engouement sympathique et quelque peu naïf pour la Théorie des systèmes, se produit, par réaction, un dénigrement aussi peu fondé, il est sans doute utile de dresser un bilan des apports de ce mouvement à la compréhension de notre univers social.

La théorie des systèmes repose sur la constatation que certaines constances structurelles peuvent être relevées à travers les disciplines de la « complexité organisée » comme la biologie, l'informatique, la linguistique ou l'organisation.

Ceci ne revient évidemment pas à nier l'existence dans ces différentes disciplines de lois spécifiques, non plus qu'à prétendre les ramener à un modèle unique.

Ce que la théorie des systèmes souligne, c'est que dans les organisations hautement complexes, des lois supplémentaires apparaissent, nées de la complexité elle-même.

Les ignorer en prétendant que la Théorie des Systèmes est une utopie relève de la même attitude que vouloir tout expliquer à partir de ces lois.

B) A quels objets l'approche systémique est-elle appliquée ?

Deux postulats permettent de préciser à quelles catégories de systèmes sociaux s'applique correctement l'approche systémique.

PREMIER POSTULAT

Il y a corrélation entre la structure d'un système et son comportement.

La pensée systémique se fonde sur divers postulats. Le « premier postulat de la Théorie des Systèmes » concerne la corrélation entre le comportement d'un système et ce que l'on appelle sa « caractéristique », notion voisine de celle de structure, au sens large d'arrangement de ses parties et de leurs interrelations.

En connaissant la caractéristique d'un système, on peut donc en inférer le comportement, et, réciproquement, en examinant le comportement d'un système, en déduire la classe de caractéristiques à laquelle il appartient.

En effet, les systèmes peuvent être regroupés, comme l'a montré Kenneth Boulding, en un certain nombre de classes de complexité croissante, depuis les systèmes mécanistes (mécanismes d'horlogerie) ou mécanismes asservis, jusqu'aux organisations sociales les plus complexes. Cette hiérarchie n'est certes pas la seule.

Mesarovic, Pierre de Latil, Vogel, ont proposé d'en fonder sur d'autres critères (degrés de liberté ou d'aléas, de finalisation, capacité à l'auto-organisation, à l'apprentissage ou au développement, type d'évolution, etc.) (2).

SECOND POSTULAT

Le premier postulat n'est vérifié que pour les systèmes de haut degré d'organisation et d'intégration.

Nous avons vu que le premier postulat affirme la possibilité de prédire le comportement du système en connaissant sa structure, quelle que soit la nature de ses éléments. Par exemple le comportement d'un ordinateur dépend essentiellement de la logique de ses circuits et de son programme, et non du fait que ses composants soient des transistors, des cryotons ou des lampes, dont les spécificités propres n'interviennent qu'au niveau du coût, de l'encombrement, voire de la fiabilité.

Le second postulat, lui, précise le champ de validité du premier, en stipulant qu'il s'appliquera d'autant plus, que la complexité et la variété de ses éléments sont faibles par rapport à celles de la structure ; et d'autant moins que cette dernière est plus lâche, plus simple, et que les éléments sont plus individualisés. Dans ce dernier cas, le comportement d'une entité ne pourra être prédit à partir des propriétés systémiques (dépendant de la structure) mais à partir de l'examen du comportement des éléments individuels : les parties l'emportent sur le tout.

On peut tirer du deuxième postulat de la Théorie des Systèmes deux conséquences essentielles :

1° La Théorie des Systèmes ne s'applique pas aux organismes sociaux dont les membres sont dotés d'une forte personnalité, caractérisés par des différences inter-individuelles notables, et organisés par des règles assez lâches. L'individu prend ici le pas sur le groupe, et le comportement de ce dernier est issu de compromis fluctuants entre les comportements particuliers.

(2) De plus, de fâcheuses confusions peuvent conduire à appliquer des systèmes d'une catégorie à des entités qui n'en sont pas justiciables. De telles erreurs sont graves puisque nous avons vu que le comportement d'un Système était en corrélation avec sa caractéristique. C'est ainsi que le Club de Rome à ses débuts a utilisé un système bouclé, dépourvu (et pour cause) de possibilités de mutation organisatrices, et ne pouvant de ce fait tenir compte de l'innovation. Strafford BEER de son côté, exploitant l'analogie vieillie entre le système nerveux humain et l'organisation sociale, mésestimait le fait que cette dernière présente des conflits de personnalités, et des champs de conscience, qui ne se rencontrent pas au niveau de la régulation des organes.

Rigidité des systèmes centralisés : un grain de poussière suffit à bloquer le mécanisme.

2° Le cas contraire concerne des groupes fortement structurés par des lois, des institutions, des codages sociaux, des conventions puissantes, organisant des individus dotés d'une faible autonomie culturelle, et d'initiatives personnelles limitées. Alors non seulement la pensée systémique est valide, mais elle est indispensable à la compréhension et au contrôle de cet univers. Dans la mesure où l'évolution du monde paraît aller dans ce sens, l'intérêt de l'approche systémique ne peut donc que croître. Encore faut-il que cette dernière soit assez développée pour conduire à des applications exploitables. Ceci ne semble généralement pas le cas, ce qui est somme toute normal pour une science encore à ses balbutiements. Malheureusement trop d'esprits impatientes ont essayé de l'appliquer sur des bases encore fragiles, attirant ainsi sur l'ensemble de la discipline un discrédit regrettable.

3° Une troisième limite doit être indiquée. Les conclusions de l'approche systémique aux systèmes sociaux ne peuvent être émises que sous forme conditionnelle et négative.

On peut dire de la Théorie des Systèmes en matière

sociale, ce que l'on peut dire de tout édifice théorique complexe et à ses débuts : elle peut indiquer ce qu'il ne faut pas faire, mais généralement pas directement ce qu'il faut faire :

Par exemple il vaut mieux agir en y voyant peu et mal, qu'en se bandant les yeux. Il vaut mieux lorsqu'on affronte une situation sociale complexe essayer d'explicitier au maximum la structure des relations en jeu, et essayer par le calcul, ou la simulation d'en prévoir les conséquences.

Ceci est particulièrement important lorsque des boucles de rétroactions induisent au sein des systèmes, des conséquences secondaires qui peuvent dans certains cas annihiler, voire même inverser le résultat prévisible selon le sens commun. J.W. Forester, du M.I.T., spécialiste de la dynamique des systèmes, insiste régulièrement sur le comportement contre-intuitif des systèmes complexes, l'enchevêtrement des interactions qu'ils comportent induisant des conséquences qui déroutent le sens commun, et même le flair des personnes réputées les plus perspicaces.

Ainsi s'explique le phénomène maintes fois observé,

que toute action dirigiste — entreprise en ignorance de la structure profonde des systèmes, peut conduire à des résultats diamétralement opposés à ceux escomptés.

II. — UN EXEMPLE DE DEMONSTRATION PAR LA THEORIE DES SYSTEMES : LA SUPERIORITE DE LA DECENTRALISATION

L'observation précédente laisse supposer que si l'on enseignait à nos dirigeants et à nos technocrates les lois et les méthodes systémiques, ils pourraient planifier en toute tranquillité.

Or, rien n'est plus faux. En effet, si, comme on l'a dit, il est préférable d'agir en myope qu'en aveugle, une autre solution est encore préférable : c'est de laisser agir ceux qui sont mieux placés pour y voir ! Cela nous ramène à la grande question de décentralisation des structures, qui doit confier les décisions locales à ceux qui sont suffisamment proches pour en bien connaître et en bien juger les données.

A première vue, le problème est simple et a été maintes fois évoqué. La complexification des systèmes, leur interdépendance accrue, leur échelle sans cesse croissante, sous l'effet pernicieux d'une propagande scientifique et technologiquement mal fondée en faveur d'une synergie hypothétique, tout cela conduit à des organisations monstrueuses, dirigées à partir d'un noyau restreint de spécialistes. Ces derniers sont forcément loin de la réalité des choses et se meuvent dans un univers abstrait et simplificateur, ce qui confère une portée redoutable des décisions, inspirées officiellement par une grande générosité, et officieusement, par un solide appétit de pouvoir.

DEUX « LOIS STRUCTURALES » A RETENIR POUR REUSSIR LA DECONCENTRATION ET LA DECENTRALISATION

La Théorie des Systèmes permet de jeter un nouvel éclairage sur ce problème bien connu grâce aux deux lois suivantes :

— la première, célèbre, est « le principe de la variété requise » de Ross ASHBY ;

— la seconde est le principe de Quadra.

Cette démonstration n'est pas superflue car elle permet de comprendre comment les déclarations politiques favorables à la décentration aboutissent en fait à des résultats contraires, faute des mesures structurelles nécessaires.

LE PRINCIPE DE LA VARIETE REQUISE (R. ASHBY)

Ross ASHBY a montré que le « noyau » de contrôle d'un système ne peut diriger efficacement ce système, c'est-à-dire, le faire se comporter en accord avec des objectifs définis préalablement (sociaux, économiques ou éthiques) qu'à condition d'avoir au moins la même

« variété » que ce système. En effet, le contrôleur d'un système le maintient orienté vers son objectif en contre-carrant par des « ripostes » appropriées les perturbations qui tendent à l'en détourner. Cela suppose donc que, comme un mécanisme anti-roulis, il ait une capacité de riposte ou de correction, c'est-à-dire une « variété » au moins égale à la capacité de déviance du système qu'il contrôle.

Un système complexe centralisé ne peut donc fonctionner que si ses dirigeants ont une vision très fine et très nuancée de la société, et que s'ils sont dotés de moyens d'intervention adaptés à chacune des situations.

Ceci est évidemment difficile.

En effet, d'une part, les dirigeants doivent être aussi proches que possible du terrain afin de modifier constamment leur modèle en fonction des réalités spécifiques ; d'autre part leurs effectifs ne doivent pas être trop réduits par rapport à ceux des gens qu'ils dirigent, qu'ils contrôlent.

LE PRINCIPE DE QUADRA

De ce qui précède, on pourrait déduire que si les conditions indiquées sont réunies, il y a, somme toute, équivalence entre un système décentralisé, formé de toutes petites unités de décision, chacune de la variété requise pour contrôler l'environnement immédiat, et un système centralisé, doté d'une seule unité de décision, dont la variété serait équivalente à la somme des variétés des unités locales.

Mais il existe un phénomène bien plus important qui vient inévitablement compromettre l'équivalence entre systèmes centralisés et décentralisés. Il s'agit d'un principe que nous avons nommé : « principe de Quadra », et qui a été mis en évidence par les échecs d'une ambitieuse tentative : celle d'installer des systèmes intégrés d'Information de Management (3). Cette expérience a montré qu'au-delà d'une certaine taille, les systèmes de décisions (fichiers, modèles de simulation ou organisations administratives) subissent des pertes de fiabilité et d'efficacité qui compensent rapidement les avantages d'Economie d'Echelle et de Synergie attendus de la centralisation.

Lorsque la taille continue de croître, ces systèmes finissent par utiliser la majeure partie de leur variété pour s'autogérer. De plus, ils tendent à s'isoler de l'environnement et à adopter des structures auto-justificatrices et proliférantes. Les erreurs « d'aiguillages » croissent rapidement ainsi que la vulnérabilité de tels systèmes à la distorsion ou la manipulation. Enfin ces systèmes tendent à mettre en place des circuits et des actions

(3) Répondant au sigle MIX en américain. Il s'agissait de constituer un ensemble unique de données totalement interreliées pour fournir aux dirigeants des grandes sociétés un tableau de bord synthétique intégrant tous les facteurs de leurs décisions.

destinés à adapter l'environnement à leur propre fonctionnement (4).

C'est ainsi que la conjonction du Principe de Variété Requise et du Principe de Quadra revêt une importance significative.

Elle signifie que la mise en place de systèmes de décision centralisés va inéluctablement de pair avec une action pour réduire la variété du milieu ambiant. En effet, le gaspillage de variété par les systèmes centraux de contrôle (principe de Quadra) appauvrit considérablement celle réservée au contrôle social. Il s'ensuit soit une perte de contrôle (anarchie, passe-droits, circuits parallèles), si la variété de l'environnement est maintenue ; soit une réduction imposée de cette variété, ou encore les deux phénomènes conjugués (Principe d'Ashby).

Ceci explique que les dirigeants, partisans de la centralisation administrative sont, quelles que soient les intentions qu'ils affirment, conduits en fait à prendre des options réductrices de spécificité et tendant au nivellement.

En Union Soviétique, et dans les pays de l'Est, cette réduction consiste en l'appauvrissement des choix de consommation, et en la limitation de la liberté de mouvement et d'opinions, ce qui conduit à une homogénéisation du matériau humain. Aux U.S.A., cette homogénéisation est obtenue au moyen des mass média, de la publicité, de la pression sociale. En France, c'est la bureaucratie qui s'en charge, ainsi que de nombreux courants de propagande. Il n'est de jour dans notre pays, où des normes nouvelles ne soient édictées par l'administration en vue de concentrer et de normaliser les procédures, d'éliminer toute prise en compte des cas d'espèce, et simultanément de décourager toute initiative personnelle. L'action d'une télévision unificatrice, la partition en deux classes politiques ne font qu'accentuer cet effet « entropique » et favoriser l'avènement d'un régime totalitaire.

Tout ceci est cohérent, reste à savoir si c'est souhaitable. Il ne nous appartient pas en tant que professionnel d'y répondre.

III. — UN CHOIX D'ORGANISATION QUI EST UN CHOIX DE COALITION

Il est clair que nous avons encore le choix.

D'un côté, un système unifié, centralisé, égalitaire, et aisément prévisible. Un tel système serait facile à gou-

(4) De tels risques sont limités dans les cellules décentralisées, à cause du rapprochement entre les décideurs et le terrain, qui permet d'inclure dans la décision des pondérations précieuses entre informations formalisées et non formalisées. Par exemple, la crise italienne a mis en évidence que les petites entreprises de 20 à 200 personnes constituaient le tissu économique sain du pays, grâce à la créativité des entrepreneurs, et leur sens du marché, et des opportunités d'investissements ; alors qu'à l'inverse les compagnies, dotées d'un organe de décision centralisé, d'outils de recherche opérationnelle sophistiqués et d'une armada de spécialistes, accumulaient les erreurs de choix.

verner, à contrôler ; il accorderait protection et sécurité à ses membres, en échange d'une docilité et d'un conformisme exemplaires. Il exclurait impitoyablement les minorités et brimerait les individualités. Un tel système finirait par n'avoir qu'une pensée unique, officielle ; il ne connaîtrait pas les troubles, les injustices, les inégalités des systèmes décentralisés. (Voir la définition du totalitarisme dans « Les langages totalitaires » de Jean Faye - Hermann 1972.)

Les voies d'accès à un tel système sont aisées. Le principe de dégradation de l'énergie, formulé par Carnot (deuxième principe de la Thermodynamique) (5) confirme l'expérience commune ; il suffit de laisser aller les choses ! Rien n'est plus aisé que de simplifier en détruisant les spécificités.

Mais toute créativité en serait bannie, ainsi que toute faculté de réponse aux besoins fluctuants du marché et aux aspirations de minorité en quête d'épanouissement. De plus, il se traduirait par un appauvrissement économique généralisé, dû au gaspillage et à la perte de motivation.

L'autre choix passe d'abord par l'instauration de systèmes d'administration réellement décentralisés, dotés de cellules à échelle humaine, responsables et auto-contrôlées, harmonisées par des organes d'intégration se gardant de toute action opérationnelle, de tout contrôle spécifique et individuel, pour se consacrer aux stratégies et à la gestion des grandes masses, comme à la réalisation des projets sociaux et communautaires. Ensuite, cet autre choix passe par l'élévation des individus, du rang d'analphabètes culturels, abrutis par la propagande de tous bords, contaminés par la politisation, à celui d'êtres pensants, critiques, militant pour la construction d'une société plus libre, et revendiquant le droit à la différence.

Il faut pour cela la volonté de lutter en bâtissant, en travaillant, et non en détruisant, ni en se livrant à la joie délicate de la contestation systématique. Cela est certainement difficile ; peut-être cela signifie-t-il s'engager pour une démocratie pluraliste.

Démocratie pluraliste : complexité, respect des spécificités, liberté de choix, systèmes hiérarchisés et décentralisés, favorisant les initiatives locales et individuelles, au prix certes de risques, de désordres, et au prix d'une certaine inégalité. Ou bien dictature bureaucratique, réductionnisme, centralisation, homogénéité, ordre rigide, mort de toute pensée individuelle, de toute créativité : conformisme et pression sociale, le choix est là. Le deuxième principe de la Thermodynamique nous montre que c'est vers la seconde solution que nous porte la fatalité, si nous nous laissons aller. L'avènement de la vie, son développement, depuis l'amibe jusqu'à l'homme, les conquêtes de la science, celles plus limitées hélas de la civilisation, montrent que cette fatalité peut être conjurée.

Bruno LUSSATO ■

(5) Le deuxième principe de la thermodynamique (loi de dégradation de l'énergie) concerne la tendance universelle d'évolution vers les états les moins organisés, les plus uniformes, présentant le moins de différenciation.

A travers l'immense réseau de la multiplicité universelle, du plus modeste élément jusqu'au plus sublime, des constructions les plus matérielles de la nature jusqu'aux édifices les plus raffinés de notre pensée, de la plus petite association de nomades jusqu'aux plus vastes ensembles organisés, « tout tient par en haut ».

Toutes les directions ne sont pas bonnes. Mais une seule fait monter : celle qui, par plus d'organisation, mène à plus de synthèse et d'unité.

TEILHARD DE CHARDIN.

Deux visions de l'organisation : le cas de l'entreprise

par Jacques Mélése

Directeur du développement de la CEGOS

Directeur d'études à Paris IX

Spécialiste d'organisation des entreprises, auteur d'ouvrages qui font autorité, Jacques Mélése, directeur de la CEGOS, présente dans l'article suivant ses réflexions sur les systèmes « socio-techniques », c'est-à-dire ceux qui associent deux sous-systèmes : l'un constitué par un ensemble organisé de machines ; l'autre par des hommes aux fonctions elles-mêmes articulées.

Il oppose deux conceptions de ces systèmes « socio-techniques » : l'une dominée par un ensemble de chaînes verticales de contrôle hiérarchisé correspondant à des fonctions générales extérieures à chaque cellule du système : fonctions « personnel », fonctions de gestion, fonctions techniques, etc. ; l'autre construite autour de la reconnaissance du rôle propre de chaque cellule du système simplement considéré comme le lieu de leurs multiples interactions.

En fait, il s'agit de deux types extrêmes rarement observés à l'état pur. Mais l'important est de savoir dans une organisation donnée, quel est le modèle prédominant, et par quels couplages ou découplages passer éventuellement de l'un à l'autre.

Comme dans l'article de Bruno Lussato, mais cette fois à propos de l'entreprise, on voit s'affronter une conception centralisée et hiérarchique et une conception décentralisée et participative.

Ce qui est important, c'est de constater que l'application de l'une ou l'autre formule ne dépend pas uniquement d'un choix éthique et d'un acte de bonne volonté, mais du recours à des méthodes organisationnelles rigoureuses, impliquant la mise en œuvre d'un ensemble cohérent d'agencements et de procédures.

LE terme de « système socio-technique » a été introduit par les chercheurs du Tavistock Institute dans les années 1950 pour marquer qu'une entreprise comporte un système technique et un système social en interaction. Alors que l'organisation scientifique du travail se préoccupe du premier et que l'approche des relations humaines est centrée sur le second, l'approche socio-technique considère les deux simultanément.

Les recherches et les réalisations axées sur les systèmes socio-techniques concernent au premier chef tous les projets d'amélioration des conditions de travail, d'enrichissement des tâches, de création d'équipes plus autonomes, et débouchent de ce fait sur la vie sociale et la conception même de l'Entreprise.

C'est donc un domaine immense, à propos duquel nous voudrions proposer quelques réflexions et faire sentir l'apport d'une approche systémique.

Toutes les tentatives qui visent plus loin que l'élargissement ou l'enrichissement des tâches tendent à considérer l'équipe ou le groupe de travail comme une réalité sociale à doter d'une certaine autonomie. Elles remettent alors en question à la fois les techniques de production (parfois même les produits, comme chez Olivetti) et la structure organisationnelle de l'entreprise. A l'encontre de ces tentatives, les données technologiques sont parfois fort contraignantes (c'est le cas de l'automobile). Mais c'est surtout des problèmes de reconception de l'organisation que nous entendons parler ici.

DEUX MODELES EXTREMES D'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

La question fondamentale est la suivante :

Peut-on (ou faut-il) passer de la vision d'un modèle traditionnel de l'entreprise (ou de l'organisation en général), vue comme un grand système de contrôles multiples et verticalisés, à un modèle nouveau de l'entreprise (ou de l'organisation en général) comme lieu d'interaction de nombreux organes spécifiques et individualisés ?

On pourrait également dire : « passer d'une conception fonctionnelle à une conception organique de l'entreprise ».

Nous voudrions nous centrer sur cette interrogation dans la mesure où elle porte, croyons-nous, sur la vie même de l'entreprise et sur la vie des personnes dans l'entreprise. Une société industrielle ne peut espérer donner à tous ses membres le statut de l'artisan d'autrefois ; la revalorisation du travail ne peut nier la spécificité de nombreuses qualifications et viser une complète polyvalence des individus dans un large domaine professionnel.

Par contre, les activités individuelles, élargies ou enrichies ne prendront une réelle signification pour ceux qui s'y livrent que s'ils peuvent les relier à l'ensemble des réalités sociales et techniques de l'entreprise où elles trouvent leur sens.

1. — L'ORGANISATION MULTIFONCTIONNELLE (OU MULTI-CONTROLEE)

Les organisations présentent une configuration si générale que nous la considérons comme « naturelle » : des unités emboîtées en niveaux successifs ; par exemple :

- l'élève, la classe, l'établissement, la région scolaire, l'Académie...
- l'ouvrier, l'équipe, l'atelier, l'usine, la division, la production...
- le vendeur, l'agence, la région commerciale, la force de vente, la direction commerciale...
- l'employé, le bureau, le service, le département...

Ces emboitements en niveaux semblent bien avoir comme caractéristiques communes, et peut-être comme origine, le contrôle sur l'espace et le temps des individus (ce qui expliquerait, d'une certaine manière, leur aspect « naturel »). Et il est de fait que les membres d'une unité ont entre eux des relations spatio-temporelles plus intenses qu'avec ceux d'autres unités.

Mais dans la plupart des organisations industrielles et administratives traditionnelles, d'autres relations se sont développées parallèlement, incluant chaque lieu de l'organisation dans une *série de champs de contrôle*. Or ces autres relations sont beaucoup moins « naturelles » que les précédentes.

Dans le langage de la gestion, le contrôle s'exprime sous des formes variées : objectifs, budgets, directives, programmes, normes, définitions de fonctions, méthodes, règles opératoires, etc.

Prenons l'exemple d'un atelier dans une usine ; il est contrôlé dans les champs suivants (la liste n'est pas limitative) :

Champ « espace-temps » : implantation, conditions physiques d'environnement, horaires, cadences, enchaînement temporel avec les autres ateliers, etc.

Champs « Moyens et méthodes de travail » : machines, outillages, méthodes, entretien...

Champ « flux d'activité » : pièces, matière, énergie, plans, gammes...

Champ « latitudes décisionnelles » : concernant son travail, les autres ateliers, l'usine, l'entreprise...

Champ « ressources » : budgets, effectifs, salaires, primes...

Champ « projets individuels » : budgets, objectifs, sanctions, etc...

Cette série de champs traverse les niveaux successifs de l'organisation et par relais successifs contrôle toute unité depuis le sommet jusqu'à l'individu.

Chacun des champs s'est souvent auto-organisé, suivant une logique interne, en un système spécialisé de contrôle : à chaque champ tend à correspondre une « fonction » extérieure à l'unité, telle que la Direction du Personnel, le Contrôle de Gestion, la Direction Technique, etc.

Chaque unité apparaît alors comme *sérialisée*, c'est-à-dire soumise à une série de contrôles externes : l'usine, dépendant d'un siège central, apparaît sous ces conditions comme un niveau quasi-transparent vis-à-vis de ces champs de contrôle qui, directement, ou par un relais local la pénètrent et pénètrent au-delà de sa frontière dans les ateliers et dans les équipes.

La fonction de l'unité est alors de *répondre correctement dans chaque chaîne de contrôle de la série* (ne retrouve-t-on pas là la sérialisation de notre enseignement : répondre correctement dans chacune des matières ?) Mais la réalité organique de l'unité, sa spécificité, ne sont pas reconnues. Ou plutôt elles ne sont perçues qu'à travers les interstices des contrôles ; elles tendent à apparaître comme la manifestation d'écarts par rapport à la norme, de défauts et d'anomalies qu'un perfectionnement ultérieur des systèmes de contrôle doit réduire.

Cette conception multifonctionnelle, *sérialisée*, est d'ailleurs bien traduite par les termes de la gestion et de l'information : chaîne comptable, chaîne budgétaire, chaîne de programmation...

Un tel modèle d'organisation sous des formes plus ou moins accusées, est plus répandu que ne le ferait croire l'abondance de la littérature sur les idées contraires de décentralisation et de direction par objectifs. Or il n'a même plus pour lui l'argument de l'efficacité ou de la « productivité ». Car dans un univers socio-économique complexe et mouvant, il est incapable de maîtriser les multiples perturbations internes et externes qui assaillent sans cesse l'organisation (comme l'indique la Loi de la variété requise énoncée par R. Ashby).

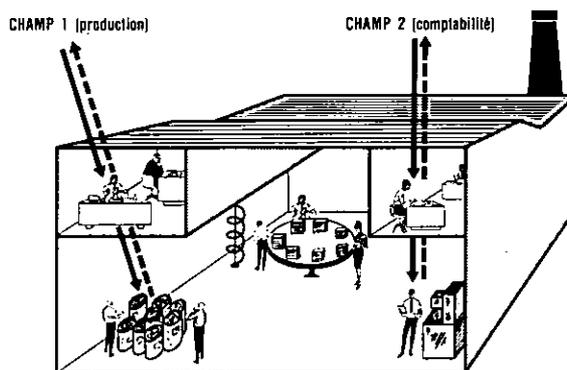
Il nie fondamentalement l'individualité des organes des divers niveaux et interdit par là même l'autorégulation des actes accomplis au sein d'un même organe, la perception par l'organe d'un but qu'elle ressent comme lui étant propre, tout en étant capable de s'harmoniser avec le but de l'ensemble.

2. — LE MODELE « ORGANIQUE »

Une vision alternative consiste à reconnaître la réalité organique et l'individualité des unités constituant l'Organisation. Chaque unité est particulière en ce sens qu'on renonce à la décrire et à l'enfermer dans une classification universelle ; par là même, on accepte que son comportement ne soit pas totalement prévisible donc jamais complètement contrôlable (non seulement certains champs échapperont toujours au contrôle, mais sur d'autres le contrôle restera partiel).

Ce qui échappe à la description et au contrôle n'est plus considéré comme erreurs et bruit (à résorber) mais comme facteurs caractéristiques de l'individualité de l'unité. Mais, comment peut-on ainsi conférer davantage d'autonomie à un organe ?

En fait, l'individuation des divers organes passe par leur complexification.



ENTREPRISE MULTI-CONTROLÉE OU MULTI-FONCTIONNELLE
Conception centralisée et sérialisée

Dans le premier cas, des chaînes hiérarchiques distinctes régissent la marche de l'entreprise, fonction par fonction. Elles traversent les différents niveaux qui n'ont guère qu'un rôle de relais.

Un organe devient complexe lorsqu'à son niveau de nombreux facteurs interfèrent ; lorsque les variables des divers champs peuvent y être mises directement en relation entre elles et avec des variables résiduelles, pour fournir diverses combinaisons.

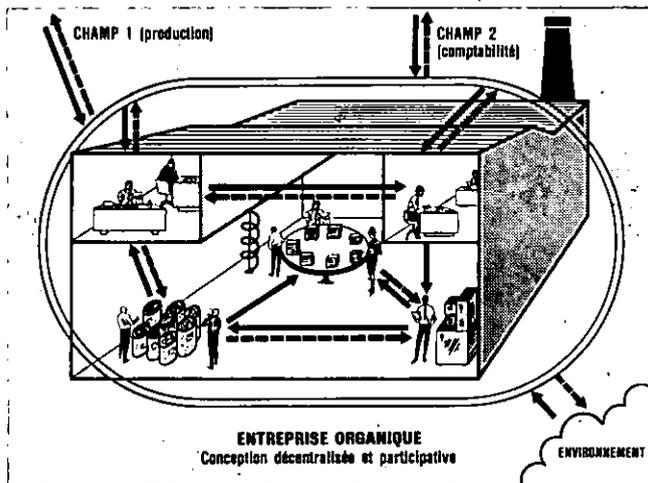
S'il est plus courant de considérer que l'individualité émerge lorsqu'un organe dégage des buts spécifiques (cohérents avec les buts de l'unité de niveau supérieur), il faut noter que cette propriété dépend directement des interactions de ses parties, c'est-à-dire de sa complexité (1), car si toutes les variables sont commandées de l'extérieur, aucune organisation originale ne peut se développer.

Le comportement d'un système complexe peut être adaptatif, développer de l'apprentissage, être créatif en découvrant et sélectionnant de nouvelles réponses aux stimuli de son environnement, etc.

Dans la plupart des cas que nous avons rencontrés, industriels et administratifs, l'*individuation* des organes requiert de supprimer ou de relâcher un certain nombre de contraintes aux frontières pour permettre que les unités deviennent des lieux de complexification, capables d'associer des variables de contrôle, des variables internes et des variables externes. La théorie des systèmes énonce un certain nombre de conditions nécessaires que nous ne présenterons pas ici.

Mais dans la plupart des cas actuels, une telle capacité d'association n'existe qu'au sommet (Direction générale, Etat-major, Cabinet). Encore n'y trouve-t-on souvent que juxtaposition, confrontation des variables ou des

(1) Complexité signifie ici richesse des interactions entraînant une grande variété des états et des évolutions possibles. Elle se distingue de la complication qui se caractérise par une somme de liaisons également nombreuses mais stables souvent fixées d'une manière rigide de l'extérieur de l'organe.



Dans le second cas, les unités ont un certain degré d'autonomie aux différents niveaux. Leurs parties ont des relations complexes permettant une certaine auto-organisation. Les contrôles supérieurs sont réduits au minimum nécessaire pour assurer l'intégration globale de l'ensemble.

points de vue, et non recombinaison et complexification. Lorsqu'une réelle intégration existe à ce niveau, elle se retrouve rarement en dessous, au niveau des unités successives, car chaque « fonction » se saisit alors en vertical du contrôle des variables sous sa coupe. On se heurte dans ces cas, à une institutionnalisation interne des champs de contrôle verticaux qu'il faudrait pouvoir rééquilibrer dans une autre dimension. Parfois aussi on se heurte à une institutionnalisation réalisée à l'extérieur de l'organisation (professions, ordre, etc.).

Bref, il faut surmonter ces résistances si l'on veut vivre avec la complexité en permettant aux divers organes de développer un comportement plus riche, plus varié en n'attendant plus d'eux qu'ils répondent à une série de causalités linéaires.

C'est bien dans le sens de cette autonomie des organes que vont les intentions de la Direction par Objectifs (2), une fois admis que cette décentralisation est réalisée sous la contrainte des objectifs globaux de l'Entreprise. Mais si de grandes unités (filiales, divisions) ont pu trouver dans cette pratique une réelle individualité, il en a très rarement été de même pour des unités de rang inférieur. En effet, dans leur cas les « objectifs négociés » sont généralement placés en parallèle avec les autres champs de contrôle qui conservent leur degré de pénétration antérieur.

Ayant évoqué les deux grands modèles de gestion des organisations, il nous faut maintenant nous attacher plus particulièrement aux conditions d'existence et de fonctionnement des petits groupes dans les grands systèmes, par exemple, des équipes autonomes créées dans certaines entreprises.

(2) La Direction par Objectifs est une méthode de gestion consistant à décomposer l'objectif général de l'entreprise en sous-objectifs confiés à des délégués qui se voient attribuer la responsabilité de les atteindre avec un large degré d'initiative et un ensemble de moyens fixés après discussion.

3. — LE CAS DES EQUIPES AUTONOMES DE TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

L'approche des systèmes socio-techniques, l'étude de l'enrichissement des tâches part presque toujours d'une unité de l'Organisation, généralement du niveau atelier, service ou établissement, dont on voudrait accroître « l'autonomie ».

Mais si l'on reste dans le cadre « multifonctionnel », on est souvent conduit à constater que l'ensemble des contraintes qui enserrant l'unité ne permet pas des changements appréciables des modalités techniques et sociales du travail. Le comportement du groupe est fortement conditionné par son environnement, notamment par le comportement du système où il est inclus, comportement médiatisé par les champs de contrôle. De nombreuses organisations ont évolué dans le sens d'une codification toujours plus poussée des mécanismes et contrôles internes, plus que vers l'accroissement de leurs facultés d'adaptation à un environnement mouvant ; ce qui explique sans doute l'échec de nombreux grands systèmes de contrôle, de gestion ou de planification.

Cependant, dans la plupart des cas qu'il nous a été donné d'observer, notamment dans le domaine de l'Administration et des Services, il était possible de relâcher de nombreuses contraintes. L'analyse des interactions Organisation-Environnement montre qu'une partie des contraintes (transportées par des chaînes de contrôle) sont une production interne de l'Organisation, nullement justifiée par des contraintes externes ; qu'inversement, certains facteurs critiques de l'Environnement ne sont pas pris en charge par des processus internes bien coordonnés. Il serait donc possible de faire évoluer l'Organisation vers un modèle organique.

Ceci étant, il est toujours difficile de réaliser une telle évolution, à l'encontre de structures acquises dont les racines socio-politiques sont profondes.

Nous ne traiterons pas ici du problème politique, largement débattu par ailleurs, pour citer un certain nombre de difficultés mal résolues, pour la plupart, tant en théorie qu'en pratique.

Individuel signifie spécifique et donc non interchangeable : or, à quelques exceptions près, l'individu dans une Organisation, l'équipe, l'établissement même, sont considérés et gérés comme des éléments d'une catégorie, et sont décrits par les attributs de cette catégorie : l'interchangeabilité rend le remplacement, le dépannage aisé, car la norme existe, et réduit par là même la dépendance du Tout par rapport à ses parties. De toute manière, il semble qu'il soit plus facile d'accepter ou de refuser la déviance par rapport à une norme que d'admettre des normes multiples.

L'individuation fait craindre la perte ou la dissolution du pouvoir, et notamment des pouvoirs centralisés que relayent des moyens et petits chefs le long de chaque chaîne de contrôle. Cette crainte est justifiée en ce qui concerne les pouvoirs formels et normatifs.

Mais sur les pouvoirs réels, il faudrait aller voir dans combien de cas ils ont déjà disparu en tout ou partie, par inadaptation à une réalité irrésistible. Dans combien de cas n'assiste-t-on pas, en effet, à une *inversion du contrôle* (3), la base obtenant du sommet qu'il se comporte conformément à ses désirs.

L'individuation, la complexification des unités des divers niveaux ne peuvent manquer d'entraîner des changements profonds dans l'expression des buts de l'Organisation car tout organe complexe développe un comportement finalisé et finalisateur. On peut imaginer des difficultés d'ajustement, entre les finalités globales de l'organisation et les finalités particulières s'affirmant au niveau des organes qui doivent néanmoins rester cohérentes entre elles, mais la théorie des systèmes indique à quelles conditions les difficultés peuvent être surmontées. Il y a peu d'expérience en cette matière, car la Direction par Objectifs s'est développée à une époque où une idéologie dominante « d'efficacité et de progrès » recouvrait les particularités individuelles des partenaires.

Le découplage des unités pose parfois des problèmes technologiques difficiles ; car si l'industrie et l'Administration utilisent des automates (chaînes de production, machines transfert, ordinateurs) la plupart de ceux-ci sont encore *invalides*, en ce sens qu'ils ont besoin en permanence de servants, de nurses, d'infirmières asservis à les nourrir, les soigner, les dorloter. De nombreuses recherches menées pour rendre les automates plus indépendants de leurs servants devraient favoriser le découplage souhaitable : citons, à cet égard, les espoirs placés dans la micro-informatique.

Enfin, on débouche sur les problèmes de la qualification, et ce ne sont pas les moindres. Toutes les organisations, et maintenant l'université, sont le siège d'une différenciation permanente, de la qualification en segments de plus en plus nombreux, de spécialisations et de métiers (techniques, administratifs, juridiques, comptables, commerciaux, informatiques...). Ces spécialisations s'érigent en familles professionnelles qui occupent d'ailleurs souvent les champs de contrôle que nous avons décrits (comptabilité, budgets, gestion du personnel, méthodes de production, etc.).

Ce sont ces experts qui fixent, à chaque niveau, les variables de contrôle d'une unité. Certains sont parfois logés dans l'unité, ainsi pour une usine, un chef de personnel, un contrôleur de gestion, un responsable d'ordonnancement.

En bout de ces chaînes « d'expertise » se trouvent les non experts : ouvriers, agents, maîtrise, mais aussi bien

des cadres. D'où, tant que l'on admet une telle segmentation professionnelle, la nécessité apparente du fonctionnement multicontrôlé. Mais la remettre en question en admettant un *apprentissage* des non-experts, c'est-à-dire leur acquisition de certains savoirs et de certaines pratiques aujourd'hui spécialisés soulève de nombreux problèmes :

Généralement, les experts jouent leur carrière dans leur filière professionnelle : aussi, même lorsqu'ils sont logés dans une unité, ils se comportent plus en représentants de pouvoirs centraux qu'en partenaires d'une réalité locale (ambiguïté permanente des rôles fonctionnels et hiérarchiques).

Ensuite, il faudrait se demander si à côté de quelques expertises « dures » exigeant des connaissances pointues, de nombreuses autres ne sont pas survalorisées par leurs tenants (comme, à l'époque, les pilotes européens du canal de Suez) et ne pourraient donc pas être exercées par des membres des Unités.

Enfin, toute reconnaissance de l'individualité organique exigerait un apprentissage collectif traversant (ou renversant) les barrières de sous-cultures et de sous-langages qui lotissent l'Entreprise : inventer et développer un tel apprentissage est l'un des espoirs et l'une des dimensions essentielles de l'approche socio-systémique des organisations.

4. — CONCLUSION

Nous avons, assez schématiquement certes, opposé une conception multi-contrôlée, multifonctionnelle sérialisée de l'Organisation à une vision organique, multi-individualisée ; la réalité se situe rarement aux extrêmes (d'un côté une grande machine, de l'autre des unités totalement disjointes). Il faut chercher le bon degré de couplage, ou plus souvent de découplage, des organes constitutifs de l'entreprise ou du Service administratif, sur l'ensemble des dimensions que nous avons dénommées champs de contrôle, de manière à ce que chacune des parties accède à l'individualité, la totalité conservant ou accentuant même son individualité propre (ne serait-ce pas également le problème actuel de la famille que d'exister comme une individualité, en reconnaissant celle de ses membres, parents et enfants ?)

En conclusion, on pourrait prétendre que la problématique des systèmes socio-techniques est de *redonner du jeu à chaque niveau et à chaque organe*, le terme de jeu couvrant heureusement trois significations complémentaires :

- marge de manœuvre (il y a du jeu) ;
- stratégie, prise de risque (théorie des jeux) ;
- plaisir, amusement (le goût du jeu).

Jacques MELESE ■

(3) Si le contrôleur a une « variété » (c'est-à-dire une capacité d'élaborer diverses solutions et ripostes aux aléas) inférieure à celle du contrôlé, on sait, d'après la loi d'Ashby (voir l'article de Bruno Lussato) que le contrôleur ne pourra imposer au contrôlé le respect de l'objectif qui devrait être poursuivi. Il y a alors « inversion du contrôle ».

Théorie des systèmes et éducation des dirigeants

par Marcel Bourgeois ⁽¹⁾

« L'éducation profonde consiste à
défaire l'éducation première. »

Paul VALERY.

Le sujet cherche à éviter l'incohérence, et tend donc toujours vers certaines formes d'équilibre, mais sans jamais les atteindre, sinon parfois à titre d'étapes provisoires : même en ce qui concerne les structures logico-mathématiques dont la fermeture assure la stabilité locale, cet achèvement s'ouvre constamment sur de nouveaux problèmes dus aux opérations virtuelles qu'il reste possible de construire sur les précédentes.

Jean PIAGET,

L'équilibration des structures cognitives,
problème central du développement.
P.U.F. 1975.

Marcel Bourgeois enseigne la théorie des systèmes à des cadres supérieurs. Mais il ne la considère pas comme une simple discipline particulière, parmi d'autres tout autant nécessaires à la culture d'un « manager » moderne. Pour lui, elle constitue un exercice pédagogique fondamental de l'art de diriger.

Il estime, en effet, que c'est par la pratique de l'approche systémique que les responsables d'aujourd'hui peuvent acquérir, d'une part, le sens et l'intelligence de la complexité, d'autre part, les méthodes nécessaires pour maîtriser les organisations et les phénomènes complexes.

A cet égard, il n'hésite pas à poser une question-choc : « On ne cesse de nous dire qu'aujourd'hui les événements sont rebelles, les hommes deviennent ingouvernables. Et si c'étaient les dirigeants qui, par des actions impropres,

accentuaient les turbulences qu'ils prétendent contrôler ? »

Marcel Bourgeois propose des réflexions d'un grand intérêt théorique et pratique sur la distinction entre le concept de système fermé (celui qui contrôle toutes les variables par ses mécanismes régulateurs) et le concept de système ouvert (celui dont certains éléments changent avec l'environnement). Notre esprit cherche les relations qui peuvent constituer un système fermé lorsqu'il veut expliquer son fonctionnement interne et le contrôler. Il cherche au contraire à ouvrir un système lorsqu'il veut comprendre sa place et son rôle dans une totalité qui l'englobe.

Marcel Bourgeois montre qu'à propos d'un phénomène ou d'une entité donnée, le passage d'une catégorie de système à l'autre peut constituer une « gymnastique » mentale très utile pour perfectionner la connaissance et préciser la méthode d'action.

LES dirigeants des entreprises, des hôpitaux, des établissements d'enseignement ou des administrations exercent leur rôle dans des environnements toujours plus complexes, mouvants et conflictuels. Tout le monde est d'accord pour qualifier ces situations de turbulences. Cependant, si l'on en juge par les enseignements dits de « gestion », peu

ont perçu ce que la capacité de maîtriser ces situations turbulentes implique en matière d'éducation.

Tout se passe, en matière d'éducation des dirigeants, comme si la turbulence de l'environnement était négli-

(1) Professeur au Centre de Formation Supérieure au Management.

MODIFIER LES PRATIQUES EDUCATIVES QUI ENGENDRENT DES REPRESENTATIONS INADEQUATES

geable, comme si elle était une donnée de la nature, réductible par la science et la technique, ou comme si elle était le fait de « puissances » adverses, à identifier et à se concilier.

Et si la turbulence ressentie était simplement le signe d'une perte de contrôle ? Si les organisations étaient dites ingouvernables, insaisissables, voire impensables (2) quand on n'est pas ou quand on n'est plus en mesure de s'en faire des représentations adéquates pour en maîtriser les comportements ?

On sait que la capacité de contrôle est attachée à la possibilité pour le dirigeant de disposer d'une variété de comportement au moins égale à celle de l'objet de son action. La turbulence apparente d'un objet peut donc être imputée à l'insuffisance du dirigeant. La perte de contrôle provient alors d'une incapacité du dirigeant à trouver, à utiliser, à construire ou à reconstruire une connaissance concrètement adéquate. Elle peut aussi provenir des effets secondaires indésirables d'une action efficace en elle-même. Elle peut enfin être provoquée par la mise en œuvre de processus illégitimes, qui suscitent des réactions adverses...

Dans chacun de ces cas, c'est la limitation des connaissances actives des dirigeants ou de leur capacité de connaître qui provoque la turbulence. C'est donc aux pratiques éducatives qu'il faut s'en prendre au lieu d'invoquer le mauvais sort.

En effet, la vision des organisations et de leur gouvernement, telle qu'elle est enseignée, demeure fondée sur une conception étroite des garanties scientifiques, ou sur des postulats doctrinaux. Elle enferme souvent l'enseignement dans des connaissances toutes faites, et sans utilité en dehors des cadres étroits où ces connaissances ont été élaborées.

Les comportements professionnels enseignés sont souvent stéréotypés et trop liés aux instruments et méthodes de gestion du moment.

Il arrive aussi que l'on recoure à la casuistique. Des situations faussement réalistes, datant en moyenne d'une décennie, sont alors utilisées pour former des réflexes en associant le flou de l'analyse à la décision simpliste. Les mêmes situations servent aussi de prétexte à des échanges d'expérience qui ont surtout pour effet de confirmer les dirigeants et cadres dans leurs vérités implicites respectives.

Les enseignements de « gestion » présentent ainsi un caractère normatif accusé, avoué ou camouflé. Ceux auxquels ils s'adressent y sont plus souvent tenus pour des mainteneurs de normes préétablies que pour des générateurs de normes nouvelles. Ces enseignements ne portent qu'exceptionnellement sur la nature de la connaissance, sur les processus cognitifs individuels et collectifs, sur la genèse et la fonction des modèles plus ou moins généraux, explicites et validés, à l'aide desquels les problèmes sont posés.

Si, comme nous le pensons, les pratiques éducatives actuelles contribuent au développement des situations turbulentes au lieu d'aider les dirigeants à y faire face, il convient de les modifier. Toutefois, il ne s'agit pas ici de réforme, car en matière d'éducation il ne peut y avoir de solution adaptée qui soit unique, donnée ou à découvrir. L'éducation convenable est sans cesse à réinventer, avec le concours actif des intéressés, dans la pratique de la recherche, de l'enseignement et de l'intervention au sein des organisations. Nous savons seulement qu'elle doit être conçue de manière à ce que les sujets comprennent en profondeur les influences qu'ils exercent et qui s'exercent sur eux, apprennent à gouverner le développement de leurs connaissances et de la variété de leurs comportements, améliorent leur capacité à communiquer et à dompter leurs émotions.

Aux éducateurs qui s'engagent dans cette direction, une théorie générale des systèmes peut offrir des concepts et une méthode particulièrement précieux.

1° LES APPORTS DE LA THEORIE GENERALE DES SYSTEMES

Une théorie générale des systèmes est en effet à la fois un *code* de traduction des connaissances, une *épistémologie* (3) et une *méthode d'éducation*. Développons ces divers aspects.

Un nouveau code de pensée et de langage.

On comprend facilement que le développement des capacités des dirigeants puisse être facilité par la connaissance des propriétés plus ou moins générales des systèmes et des lois structurales correspondantes. On comprend aussi qu'il puisse être facilité par la maîtrise d'un grand nombre d'axiomatiques et de langages à plusieurs niveaux d'abstraction.

Si l'apprentissage de ces moyens de pensée et d'expression est centré sur le passage d'une solution à l'autre, d'un langage à l'autre, dans des situations pertinentes, l'élève-dirigeant acquiert la variété de comportement dont il a besoin, et un sens de la relativité sans lequel il n'est pas de développement ni de communication.

Une science de la connaissance éclairant les rapports de l'acte et de la connaissance...

La genèse des systèmes est également très riche d'enseignements pour les dirigeants. Son étude permet, en effet, de saisir les rapports de l'acte et de la connaissance. Un système est une « connaissance », un modèle, qui résulte des interactions entre le réel objectif et le sujet qui entend l'interpréter. Des exercices appropriés

(2) Stafford BEER.

(3) Une philosophie de la connaissance, une réflexion sur la réflexion.

facilitent le passage réciproque de l'action à la réflexion dont tout développement dépend. En effet, ce passage conditionne à la fois la manière dont s'élabore l'expérience ; le niveau de généralité auquel cette expérience peut prétendre ; et le dépassement de l'acquis, dans un monde de possibles à découvrir ou à inventer.

... et les pertinences respectives des systèmes fermés et ouverts.

Enfin, l'étude fonctionnelle des systèmes permet de saisir en quoi consiste leur pertinence, de tirer le meilleur parti de leur usage, et de guider leur construction. C'est ce que nous allons voir à propos des deux grandes classes de systèmes, les systèmes fermés et les systèmes ouverts.

Si le sujet se sert du système pour expliquer, prédire ou contrôler le comportement de l'objet de sa connaissance ou de son action, il construira un système *fermé*, dont la structure et les rapports avec l'environnement sont définis, et qui constitue donc un *mécanisme*.

La saisie du *fonctionnement*, c'est-à-dire du rapport entre le comportement et la structure qui l'engendre, permet de déterminer le comportement réel. Le comportement observable est alors décrit par l'une des structures causales susceptibles d'en rendre compte.

Au contraire, si le sujet entend se servir du système pour évaluer, pour comprendre ou pour étendre et finalement changer l'objet de sa connaissance ou de son action, il aura recours à un système *ouvert*. Cet autre concept autorise la référence au contexte cognitif, l'assimilation du système à ce contexte, l'entrée et la sortie d'éléments du système, ainsi que la modification plus ou moins radicale de la « manière de voir ». Le sujet considère alors les objets comme des *organismes*. Il fonde sa démarche sur le rapport entre les *conditions* externes et les comportements qui y répondent, entre les *besoins* de l'environnement et les *buts* du système. Il se situe dans une *évolution*, ou cherche à la rendre possible par suppression des blocages.

L'ouverture du système implique que le sujet renonce, au moins provisoirement, à contrôler l'objet qu'il connaît par ce système. Il s'en remet alors à des régulations spontanées. Il les attribue généralement à la nature de l'objet. En fait, nous ne sommes jamais sûrs de saisir cette nature même, et d'ailleurs nous n'en saisissons jamais au mieux que des aspects partiels. Jean Piaget a remarquablement montré que la connaissance de l'objet étant construite par notre action, qui l'abstrait du réel, les rapports entre les éléments de cette connaissance, les régulations qui les équilibrent, sont une construction. Une tentative de mieux approcher la réalité complexe de l'objet conduit à un dépassement de la première abstraction, à une réorganisation du modèle que l'on s'est construit et à une nouvelle régulation, à une nouvelle équilibration de ses éléments, « équilibration majorante » puisqu'elle permet d'appréhender des aspects moins partiels, une plus grande complexité.

Jean Piaget : il a consacré sa vie à l'explication biologique de la connaissance, à l'histoire des sciences, à la psychologie de l'enfant.

SITUATION DE L'INTELLIGENCE DANS L'ORGANISATION MENTALE

Toute conduite, qu'il s'agisse d'un acte déployé à l'extérieur, ou intériorisé en pensée, se présente comme une adaptation, ou, pour mieux dire, comme une réadaptation. L'individu n'agit que s'il éprouve un besoin, c'est-à-dire si l'équilibre est momentanément rompu entre le milieu et l'organisme, et l'action tend à rétablir l'équilibre, c'est-à-dire précisément à réadapter l'organisme (Claparède). Une « conduite » est donc un cas particulier d'échange entre le monde extérieur et le sujet, mais, contrairement aux échanges physiologiques, qui sont d'ordre matériel et supposent une transformation interne des corps en présence, les « conduites » étudiées par la psychologie sont d'ordre fonctionnel et s'effectuent à des distances de plus en plus grandes, dans l'espace (perception, etc.) et dans le temps (mémoire, etc.) ainsi que selon des trajectoires de plus en plus complexes (retours, détours, etc.).
(La psychologie de l'intelligence, Paris, A. Colin, 1947.)

Jean PIAGET.

La connaissance, génétique et fonctionnelle, des propriétés respectives de ces deux classes de systèmes est d'un intérêt méthodologique évident pour les dirigeants, mais elle n'est pas suffisante. En effet, l'ordre des systèmes est celui non pas d'un choix définitif dans chaque cas entre l'une ou l'autre classe, mais d'une perpétuelle dialectique de la fermeture et de l'ouverture. Celle-ci, en fait, est la dialectique du contrôle et du changement, du pouvoir et de la culture, de la différenciation et de l'intégration, de la problématique et de l'évolution, du conflit et de la cohérence.

Une méthode d'éducation.

Le passage lucide et répété d'un terme à l'autre constitue l'exercice éducatif par excellence. Il est constamment tendu vers de nouveaux dépassements au cours d'un développement par paliers.

Le management proprement dit n'est pas autre chose que l'extension du savoir faire individuel, acquis dans cet exercice, au savoir faire d'un groupe ou d'une organisation.

2° DEUX EXPERIENCES EDUCATIVES A TITRE D'ILLUSTRATION

Nous illustrerons le type d'enseignement que nous venons d'évoquer à partir de deux expériences éducatives, que nous avons eu l'occasion de concevoir et de conduire.

● *A l'Ecole H.E.C. : les objectifs et la conception de l'enseignement.*

La première expérience s'est déroulée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de 1969 à 1973, au sein d'une option intitulée « Organisation et Systèmes ».

Nous en étions venus à cette option expérimentale en recherchant un enseignement de synthèse convenant à des jeunes élèves inexpérimentés mieux que ceux de la politique générale ou de la stratégie d'entreprise. Il s'agissait donc d'organiser les connaissances acquises en un tout transdisciplinaire, opératoire et en développement.

Par ailleurs, l'enseignement d'option devait faire acquérir les aptitudes spécifiques à des postes de début de carrière. Nous avons choisi d'orienter nos élèves vers la gestion des systèmes d'information en les préparant à faire le pont entre les gestionnaires et les divers spécialistes de l'information, des comptables aux informaticiens.

L'orientation professionnelle de l'option nous a amenés à mettre l'accent sur la relativité et la pertinence des représentations, ainsi que sur les conditions et les modalités de la communication. Son orientation culturelle fondamentale nous a amenés à faire entreprendre *simultanément* et dans les mêmes occasions pédagogiques, la construction progressive d'un contexte cognitif personnel étagé sur plusieurs plans : celui de l'organi-

sation à gérer, celui des techniques de gestion et celui des démarches de la pensée et de l'action, appliquées à gérer.

Toute l'année d'option présentait un caractère original. Les cours n'y étaient pas découpés selon des « matières ». Il n'y avait pas d'exercices scolaires. Les élèves étaient notés sur ce qu'ils produisaient et apportaient aux autres. Tout un savoir nouveau devait être acquis de manière autodidactique, pour pouvoir bénéficier pleinement des cours. Le matériel de travail fourni était beaucoup plus volumineux que ce que chaque élève pouvait traiter, chacun était donc contraint de formuler ses propres acquisitions pour les échanger avec celles des autres. Le travail de classe était conçu pour alimenter un processus pédagogique individualisé. Les élèves étaient encouragés à suivre leur propre voie dans des travaux de recherche, et dans un important projet de changement participatif à réaliser dans une organisation.

Contenu et méthodes

Le cours intitulé « Analyse critique comparée des modèles de gestion », mis au point spécialement pour cette option, indique ce que l'on peut faire pour enseigner l'analyse de système en suivant une approche systémique.

Réparti en deux séances de deux heures, il a été constitué d'une séquence de thèmes, raccordés les uns aux autres. Chaque thème, correspondant à une séance, était exposé par *plusieurs* monographies, apportant des solutions différentes à des problèmes de gestion apparemment voisins. Chacune de ces monographies décrivait le contexte du problème et justifiait la solution par les résultats obtenus. Elle était suivie d'une note brève apportant des compléments techniques éventuels, et d'une liste de questions propres à provoquer une lecture en profondeur et des comparaisons entre les monographies.

L'échantillon des problèmes avait été constitué de manière à couvrir successivement différents horizons de gestion du court au long terme auxquels correspondent des niveaux de contrôle : gestion des opérations élémentaires, régulation des flux d'opérations, cohérence des activités par la programmation des objectifs, stratégie et structures, développement de l'organisation.

A chacun de ces niveaux de contrôle, les modèles présentés étaient fondés sur des axiomatiques différentes : linéarité, causalité circulaire, probabilités... Les solutions proposées relevaient des différentes classes de procédures opératoires : algorithmes déterministes, adaptatifs, à apprentissage statistique, ... simulation continue, discontinue, ... heuristiques, dialogue homme-machine...

Enfin, les textes étaient présentés soit en français, soit en anglais et leur niveau d'abstraction était très variable.

Ce matériel pédagogique était d'abord étudié individuellement puis en petit groupe avant l'analyse comparative qui s'effectuait en classe. Cette analyse progressait par paliers : il s'agissait d'abord de confronter des

solutions, ou des règles d'action. De là nous passons à la comparaison des modèles considérés comme des ensembles cohérents d'hypothèses sur le phénomène à gérer. Nous nous attachions alors aux passages possibles d'un modèle à l'autre par la variation marginale des hypothèses, puis au relâchement des hypothèses tenues pour trop restrictives. Enfin nous débouchions sur une comparaison des problèmes posés en confrontant les représentations observées et désirées établies avec chacun des modèles. Nous traitions alors du rapport entre descriptif et normatif, avant de formuler les référentiels utilisés dans les différents cas et l'articulation entre ces référentiels au sein d'une problématique plus générale.

Les thèmes étaient enchaînés et présentés de telle façon que le processus pédagogique qu'ils suscitaient fut, en même temps, le processus d'élaboration progressive et personnelle d'une part d'un modèle global organique de gestion d'une entreprise, et d'autre part, d'un modèle synthétique des démarches de la conception et de l'utilisation des systèmes de gestion.

En quatre années d'expérience avec une centaine d'élèves, la méthode a toujours suscité l'enthousiasme en dépit de l'énorme effort qu'elle demandait aux participants. Il a été démontré que l'acquisition inductive et concrète des notions et des démarches fondamentales de l'architecture des systèmes de gestion était possible et ne nécessitait pas de préalables théoriques. La compréhension des modèles de gestion sous l'angle de leur application pratique et de leur insertion dans les systèmes d'information et de décision s'est avérée être beaucoup plus profonde que la compréhension des mêmes modèles acquise dans des exercices d'école après un simple exposé des formalismes.

Finalement, le résultat d'un tel enseignement dépasse largement le cadre de la gestion des entreprises. Ceux qui en ont bénéficié occupent aujourd'hui des postes très divers dans des organisations de tous types. D'après eux, l'essentiel du cours résidait dans l'apprentissage critique d'une typologie des structures de systèmes, et dans le développement de l'aptitude à passer d'une représentation à l'autre.

● *Au Centre de Formation Supérieure au Management*

La seconde expérience se déroule au Centre de Formation Supérieure au Management (récemment fondé par les directeurs de dix grandes écoles) dans un programme de perfectionnement destiné à des directeurs de filiales, d'usines ou d'établissements d'entreprises importantes. La première session, que chacun s'accorde à considérer comme expérimentale, se déroule de façon prometteuse ; mais ce que nous pouvons en dire doit être pris comme l'énoncé d'hypothèses de travail, dont la validité n'est pas encore assurée.

La mise sur pied de ce programme, intitulé « Direction des unités opérationnelles », a demandé plus de deux ans d'études et la consultation de plus de cent personnes. Ce délai et cet effort ont été nécessaires pour sortir

d'une expression des besoins déterminés par les moyens de formation connus et par les pratiques habituelles dans les entreprises.

En effet, depuis de nombreuses années, le développement des organisations s'est surtout effectué, par l'adoption de techniques issues de recherches extérieures et inoculées aux organisations par des cadres fonctionnels œuvrant au sein des services spécialisés. Dans ces conditions il était normal que le perfectionnement des cadres opérationnels consistât en la mise à jour et en un endoctrinement, rendus nécessaires par l'assimilation souvent pénible des innovations. C'est ce paradigme qu'il nous fallut ouvrir pour le restructurer.

L'ouverture s'est effectuée par la médiation des faits que nous avons seulement mis en évidence. Nous avons montré que les activités, les problèmes et le rôle des chefs d'unité, dans ce qu'ils ont d'essentiel, appelaient une approche originale du perfectionnement. Mais comme il n'existait pas de contenu éducatif déjà formulé répondant à ces besoins spécifiques, nos interlocuteurs s'en remettaient à l'expérience. Cette orientation était réaliste. Nous n'avons fait qu'en tirer les conséquences en suggérant qu'il était possible de formuler et de transférer une expérience jusqu'alors implicite.

Nous savions qu'il n'était pas possible de définir a priori des normes de comportement générales et stables s'appliquant à une formation concrète. Nous entendions aussi envisager un programme où les « enseignants » apprendraient autant que les élèves. Nous savions aussi qu'il nous fallait situer la recherche-action éducative dans le rôle de chacun des dirigeants participant à l'expérience.

Un programme défini par son processus

Le programme à construire sur ces bases devait être défini par son processus et non par son contenu. De plus ce processus devait être contrôlé par les dirigeants eux-mêmes, les « enseignants » n'intervenant que pour aménager des conditions éducatives qui leur échappent en grande partie, pour provoquer des occasions de réflexion, et pour y assister les « élèves ».

La session en cours s'étale sur une année. Elle comporte six séminaires résidentiels de trois jours qui sont préparés et prolongés sur le terrain par les dirigeants et les « enseignants » travaillant en « binômes ». Chaque dirigeant définit et poursuit des objectifs personnels dans des activités professionnelles qu'il a choisies comme support éducatif. Il utilise ensuite, sans sortir de son rôle, toutes les ressources à sa disposition dans la session et dans son entreprise pour formuler, confronter, et évaluer son expérience ; pour réfléchir à son rôle, préciser le contenu et les limites de l'autonomie qu'il comporte, le situer dans le cadre de son entreprise et dans l'évolution générale ; et aussi pour se préparer à répondre aux conditions nouvelles qu'on lui fait explorer.

Il est conduit, chemin faisant, à mettre en cause et améliorer ses méthodes de travail, son information, sa

communication, sa manière de poser et de résoudre des problèmes, sa capacité à réaliser des consensus et à entraîner ses collaborateurs dans des situations plus ou moins conflictuelles.

Comme on le voit, ce programme n'a rien d'un enseignement de l'analyse de système ou de ses applications. La théorie des systèmes a pourtant sous-tendu sa genèse. Nous nous y sommes référés pour concevoir l'architecture du processus de développement. Elle nous a en outre fourni des justifications de la méthode éducative que nous avons retenue.

La première partie du programme est construite comme une réflexion active qui prend alternativement pour objet l'unité à diriger et celui qui la dirige. Elle est d'abord énumérative, classificatoire et hiérarchisante. Elle porte sur l'emploi du temps du directeur et sur les activités de son unité.

Dans une seconde phase le directeur étudie le fonctionnement de son unité et la place qu'il y tient, les systèmes sont alors bouclés et les notions de contrôle, de pouvoir et d'influence occupent le centre du débat. Vient ensuite l'analyse des rapports entre le fonctionnement du tout que constitue l'entreprise et de la partie que constitue l'unité ; la réflexion se déplace vers les concepts d'autonomie, de décentralisation et d'intégration.

Ouvrant alors radicalement les systèmes, nous passons à un examen prospectif des conditions de fonctionnement qui remet en cause les structures causales maintenant maîtrisées. Les notions téléonomiques de rôle et de stratégie sont alors approfondies. La dernière phase est consacrée au changement.

Pendant la seconde partie du programme, les « élèves » sont complètement laissés à eux-mêmes ; mais le dévelop-

pement se poursuit dans l'action sur un projet défini, où chacun fait une expérience nouvelle et contrôlée. Les « élèves » doivent alors expliciter les systèmes qu'ils utilisent, et formuler la démarche qu'ils suivent, pour se mettre en mesure de transférer les connaissances qu'ils élaborent.

Le programme se termine effectivement par une étape de transfert des connaissances acquises. Chaque dirigeant est amené à faire comprendre à ses supérieurs la nature du processus de développement dans lequel il a été impliqué et à faire des recommandations utiles à ce sujet. Il est également invité à répercuter ce qu'il a appris en suscitant et en assistant le développement personnalisé de ses collaborateurs.

Ainsi les modèles élaborés par chacun pour rendre compte du processus d'influence qui s'est exercé sur lui au cours de la session devraient pouvoir être utilisés comme des modèles de commandement.

Si nous parvenons jusque-là, nous aurons élaboré une méthode d'éducation praticable dans l'exercice même du commandement. L'étape suivante consistera à la généraliser aux postes opérationnels des différents niveaux.

Cette méthode d'éducation pourrait alors devenir une méthode de développement des organisations, si l'objet privilégié de l'action et des réflexions qui lui sont associées est le fonctionnement concret de la décentralisation à chacun de ces niveaux.

Le lecteur a maintenant compris que la théorie des systèmes, fruit d'une réflexion sur la réflexion, est aussi la théorie de l'imagination.

Marcel BOURGEOIS ■

La pensée automatique ou la nécessité du politique

par Jean-Eric Forge

« Tout comme la première révolution industrielle avait dévalué le bras humain, les développements de la révolution cybernétique impliquent la dévaluation du cerveau humain, au moins dans ses opérations les plus simples et les plus routinières... Ce peut être une très bonne chose ou le contraire... Je ne sais pas. »

Norbert WIENER - *Cybernetics*.

Jean-Eric Forge, Directeur du CXP, association de sociétés utilisatrices d'informations, Maître de conférence à l'E.N.A., est un jeune spécialiste de « soft ware », c'est-à-dire de la mise au point des procédures de traitement des problèmes par les ordinateurs. Il connaît donc, en praticien, les performances de ces opérateurs logiques lorsqu'ils suppléent le cerveau des hommes.

S'il est convaincu que cette relève de la matière grise par la machine, pour de nombreuses opérations mentales de caractère répétitif, offre des chances nouvelles d'allègement de la peine des hommes et de multiplication de leur efficacité, il est préoccupé par les risques présentés par l'existence « d'une pensée automatique des machines » qui va jouer un rôle croissant.

Le décideur sera-t-il toujours aussi maître des suites

de ses directives lorsqu'elles seront mises en œuvre par des robots traitant l'information selon des programmes et des procédures qui lui échapperont ? Une fois enfouie dans les entrailles électroniques de machines hautement sophistiquées, ces directives programmées et ces séquences d'opérations-types ne continueront-elles pas à fonctionner, détachées de la décision qui leur donnait un sens ? Et l'homme les ayant oubliées, ne poursuivront-elles pas aveuglément leur objectif initial, à contresens et à contretemps, si les circonstances changent et si l'on omet de modifier les ordres qu'on leur a donnés ?

Il est hautement significatif que ce soit d'un technicien qu'émane cette affirmation de la nécessité de l'humanisme et cet appel aux responsabilités des politiques.

« **T**OUT le désordre de nos connaissances et de nos puissances nous entoure. » Parlant d'Euréka, Paul Valéry découvre la difficulté d'être vis-à-vis de l'Univers. Ce tourment, nous allions dire cette détresse, a étreint les responsables chargés de bâtir ces modernes cathédrales de l'esprit que sont les systèmes informatiques. *Ordinateur* : qui met de l'ordre. Mais la machine elle-même ne met pas d'ordre. C'est à l'homme de choisir parmi les milliers de faits, de données, ce qui doit être travaillé, organisé et finalement résolu en « instructions ».

A la difficulté d'être vis-à-vis des hommes (c'est-à-dire pour nous de *comprendre* leurs problèmes), s'ajoute celle de les traduire dans un langage assimilable par la machine et dont le niveau d'expression se situe nettement en dessous de celui d'un enfant de quatre ans.

Mais rares sont les poètes informaticiens (Valéry l'eût été sans doute à notre époque)... et vite éliminés sont les informaticiens poètes. Aussi cette angoisse n'a-t-elle pas été chantée. Peut-être n'a-t-elle même pas été perçue. Très prosaïquement les hommes de l'art se sont bâti des théories et se sont forgé des *outils* capables de découper

et de façonner suivant leurs besoins, les représentations du monde réel complexe qu'ils devaient dominer.

Notre but n'est pas ici de nous faire le chantre de l'« angoisse informaticienne », ni même d'en décrire les différents aspects ; et si nous commençons notre propos en évoquant ce problème, c'est pour mieux montrer l'intérêt incontestable que revêtent ces *outils* que nous ne présentons que pour mieux ensuite pouvoir les critiquer. Ce faisant, nous espérons cependant ne pas avoir ramené notre lecteur au point de départ, mais pouvoir découvrir avec lui (comme dans la spirale de *l'Eternel Retour*) un niveau de compréhension supérieur, une autre façon de vivre avec les systèmes.

I. UN ENJEU COLOSSAL

Le problème que nous allons étudier et qui va nous permettre d'illustrer notre pensée est celui de l'ANALYSE INFORMATIQUE.

Avant de définir ce qui se cache sous ce concept, précisons tout de suite quelle peut être sa portée et quel est son environnement. Pour cela, supposons que nous sommes dans une société (ou une administration) employant quelques milliers de personnes. Dans cette organisation est introduit un ordinateur. Le problème posé est simple : par exemple, faire réaliser la paie (qui était « manuelle ») par l'ordinateur. Nous donnerons seulement quelques informations qui fixeront l'enjeu de l'opération :

- Les informations nécessaires seront de l'ordre de 1.000 caractères par individu. Nous aurons donc à traiter quelques millions de caractères.

- Les coûts se chiffreront en millions de francs.

- La durée du travail sera de l'ordre d'une dizaine d'années/homme. Il faudra, par exemple, codifier tous les postes, les types de primes, les conventions, analyser tous les cas particuliers et finalement traduire cette masse d'informations dans un « langage » dont le vocabulaire se réduit à une centaine de mots !

Nous pouvons compléter cette première présentation en indiquant qu'aujourd'hui les coûts de réalisation des programmes sont plus élevés que ceux issus de l'utilisation du matériel ; et pourtant un ordinateur « travaille à 1.000 F de l'heure » ! Nous pouvons aussi citer le projet « O.S. » d'I.B.M. qui a représenté 200 années/homme de travail ou le programme SOCRATE de la C.I.I. qui a coûté 40 millions de francs.

Il s'agit donc d'un enjeu colossal et qui vise à bâtir un outil très important de l'entreprise.

Ainsi prévenus... nous allons essayer de présenter — et de critiquer — les différentes techniques utilisées.

II. LA MISE EN ŒUVRE D'UN MODE DE PENSÉE AUTOMATIQUE : L'EXEMPLE DE L'ANALYSE INFORMATIQUE

I. Objet de l'analyse informatique

Mettons-nous à la place d'un chef d'entreprise qui constate que sa facturation devient trop lente et occupe trop de personnel. S'il dispose d'un ordinateur, il pourra peut-être se dire « l'émission des factures correspondant aux commandes reçues est un travail fastidieux et répétitif, pourquoi ne pas le faire faire par une machine ? » Il va donc faire une *demande*.

Mais cette demande est incompréhensible pour un ordinateur si elle n'est pas exprimée dans une *langue codée*. Il va donc falloir *traduire* cette demande et « expliquer » à l'ordinateur :

- Le montant H.T. de la facture est égal à la somme des quantités multipliées par les coûts unitaires ;
- Lorsque je vends 10 unités d'un article, je dois diminuer mon niveau de stock de 10 ;
- Je ne peux retrancher une quantité supérieure au niveau de stock existant, etc., etc. (mais oui, c'est aussi « bête » que cela !)

Bien sûr, cette explication se fera dans une langue quelque peu ésotérique :

Si VENTE = N → MONTANT = MONTANT — N.

Cette langue est appelée *langage de programmation*. L'ensemble des « explications » (on parle d'*instructions*) données à l'ordinateur s'appelle un *programme*.

On appelle *analyse informatique* l'ensemble des opérations intellectuelles permettant de traduire la *demande* (pourquoi ne pas faire faire la facturation par une machine) en un (ou plusieurs) *programme...* et cela n'est pas facile ; on peut en juger en considérant quelques points :

- Comment définir une *vente*, quelle information faut-il fournir à l'ordinateur ? (montant de la vente, référence de l'article, identité du demandeur, etc.) ;
- Que faire des « erreurs » (« je demande par erreur à l'ordinateur de retrancher 50 articles d'un stock de 40 ! ») ?
- Y a-t-il une liste de tous les articles en stock ? (Ceux qui ont essayé de faire du rangement, en mettant dans des cartons, en haut des placards, les vêtements d'hiver, et en écrivant sur les cartons ce qu'ils contenaient, peuvent nous comprendre !)

C'est un travail rigoureux, très précis et qui consiste pour une bonne part en la confection de listes et de répertoires de noms, de quantités, etc.

2. Deux principales méthodes d'analyse

Depuis une dizaine d'années, des travaux théoriques importants ont été entrepris pour rationaliser, « fiabiliser » cette démarche : pour ne pas se « perdre » parmi les milliers de pages de textes, de croquis, de symboles, nécessités pour la réalisation d'un système. A cette fin, il est souhaitable d'avoir une *méthode d'analyse*, c'est-à-dire un ensemble de techniques qui « se présentent essentiellement comme un fil conducteur, dégagé d'un cumul d'événements et d'expériences pratiques, et permettant de surmonter (ou de contourner) l'énorme complexité de l'automatisation des problèmes de gestion. Ce fil conducteur, à mesure des questions à résoudre, renvoie à différents outils logiques et, quelquefois, à des aides à l'analyse déjà programmée sur ordinateur, dont on combine l'utilisation pour répondre au coup par coup aux problèmes posés. »

Indiquons enfin que ces *méthodes d'analyse* sont des « produits », vendus par des sociétés de service (le prix moyen d'« achat » de la méthode est de 120.000 F). On peut parler de *progiciels* (ou produits-logiciels).

Nous décrivons deux de ces méthodes, qui correspondent à deux approches différentes : *l'approche par les fonctions* et *l'approche par les structures*, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients, qui s'évaluent en fonction des objectifs poursuivis.

a) L'approche par les fonctions

Les partisans de cette approche commencent par se poser un problème a priori très simple : « Par où commencer ? »

Leur angoisse se comprend facilement lorsque l'on rapproche la complexité de la gestion d'une entreprise du niveau de détail des programmes à réaliser ! Il n'est pas possible d'aligner à la suite toutes les « explications » en les mettant dans n'importe quel ordre (il y en aura à la fin des dizaines de milliers !) Il faut donc faire des « découpages » et essayer d'isoler des *actions élémentaires* que l'on va ensuite expliquer à la machine.

On définit ainsi la notion de *procédure* :

« Une procédure est la réaction organisée de l'entreprise à un événement répétitif qui la concerne, lorsque celle-ci est suffisamment fréquente pour avoir été codifiée. »

Ainsi à l'événement **COMMANDE D'UN CLIENT**, l'organisation va répondre par une série d'actions visant à satisfaire la commande. Le couple **COMMANDE/REPONSE** est une *procédure*.

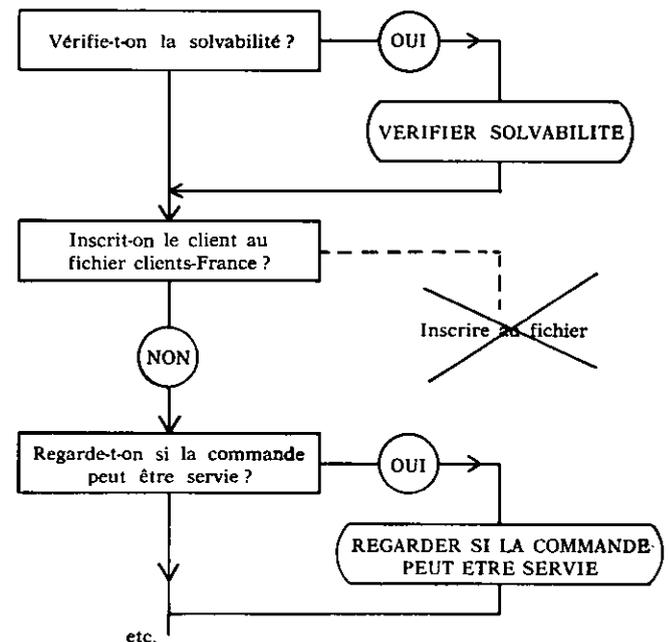
Nous pouvons maintenant découper notre énorme domaine d'exploration en éléments facilement contrôlables : on parlera de la *procédure* **COMMANDE/REPONSE**, de la *procédure* **MOUVEMENTS DE STOCKS**, de la *procédure* **PAIE**, etc.

Le travail suivant consiste à recenser les diverses actions élémentaires définies dans chaque *procédure* et de voir à quelle *procédure* peut se rattacher chaque action. On définira par exemple un tableau tel que :

Procédures Actions	Commande client habituel	Commande client nouveau	Commande client étranger
Vérifier Solvabilité		OUI	OUI
Inscrire au Fichier France	OUI		
Vérifier si Commande OK	OUI	OUI	OUI
Récup. T.V.A. étranger			OUI

Il est intéressant de voir *comment* va réfléchir l'analyste chargé de ce travail : ayant défini sa liste d'actions (colonne de gauche), il va, pour chaque *procédure* (colonnes de droite) se poser la question : « Fait-on cette action, OUI ou NON ? »

Par exemple pour la colonne « étranger », il regardera la liste des actions définies dans la colonne de gauche et pensera de la façon suivante :



On a donc une « ligne » de pensée : QUESTION-ACTION/QUESTION-ACTION/QUESTION - etc.

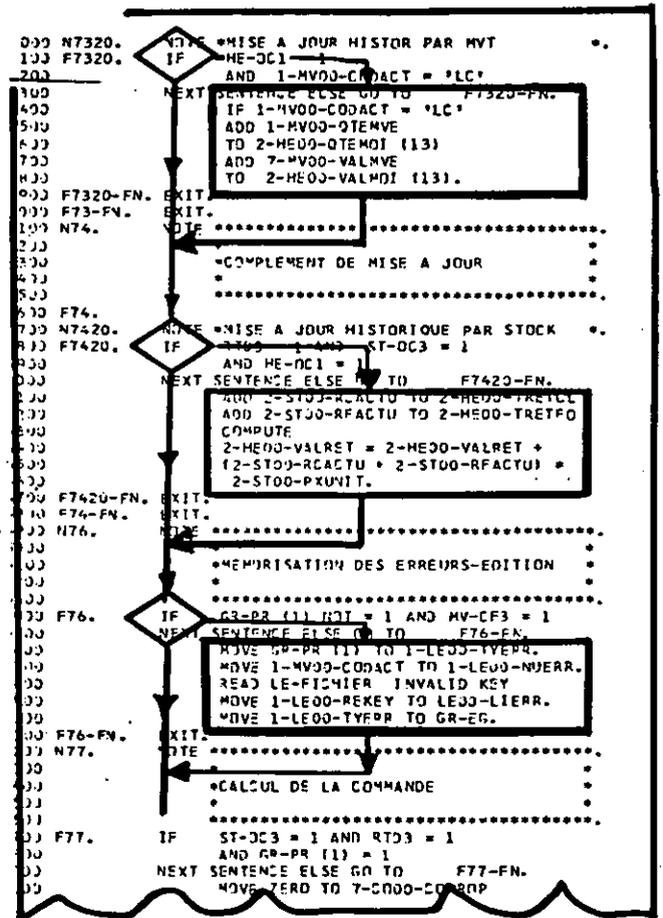
C'est pourquoi ce mode d'analyse est appelé **LOGIQUE LINEAIRE**

Remarquons que, au niveau auquel se situe notre exemple, nous n'avons pas encore parlé d'ordinateur! (par exemple la recherche de la solvabilité sera sans doute encore pour une large part confiée à des hommes).

Lorsque l'on étudie de près les méthodes qui se recommandent de ce « point de vue », on constate deux faits importants :

1° Le caractère automatique de la pensée a été très vite perçu, à tel point qu'une grande partie des tâches de remplissage et de contrôle des tableaux a pu être prise en charge par l'ordinateur lui-même : les programmes destinés à la machine sont créés, à 80 % environ, par la machine elle-même!

2° Ces programmes (créés par l'ordinateur) ont une forme linéaire, comme le montre la figure suivante.



Nous ne nous étendrons pas plus sur cette technique et passerons tout de suite à l'étude très rapide aussi de l'approche suivante.

« Sommes-nous des apprentis sorciers ? »

b) *L'approche par les structures*

Les tenants de cette approche, s'ils cherchent aussi un point de départ, n'espèrent pas le trouver dans l'étude systématique des *actions* de gestion, qu'ils trouvent longue, incertaine, subjective (essayez en famille de dresser chacun la liste de tous les mouvements que vous devez faire pour mettre en marche une voiture et comparez les résultats !) Ils préfèrent se baser sur les *structures des informations* qui sont manipulées : la forme des bordereaux, des tableaux de bord de gestion, etc.

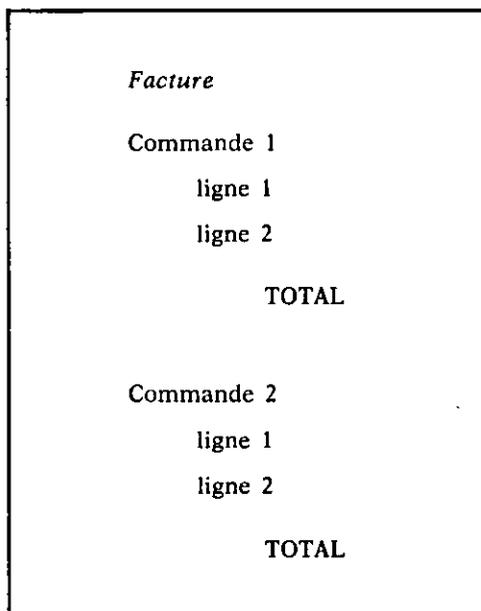
Par exemple, dans le cas où la direction financière veut faire faire ses factures par l'ordinateur, on expliquera :

- les clients envoient diverses **COMMANDES** ;
- chaque **COMMANDE** comporte plusieurs **LIGNES** (une par article demandé) ;
- à la fin du mois, les **COMMANDES** sont rassemblées et la **FACTURE** est émise. On devra mettre en évidence :
 - le montant total de chaque commande,
 - le montant total de la facture, qui est la somme des totaux des commandes.

On ne se pose plus ici en premier lieu le problème de savoir **COMMENT FAIRE**, mais celui de voir « **A PARTIR DE QUOI ET POUR QUOI FAIRE ?** »

On aura donc (sur une bande magnétique par exemple) la liste des commandes des clients.

Il faudra faire écrire par l'ordinateur un document tel que :

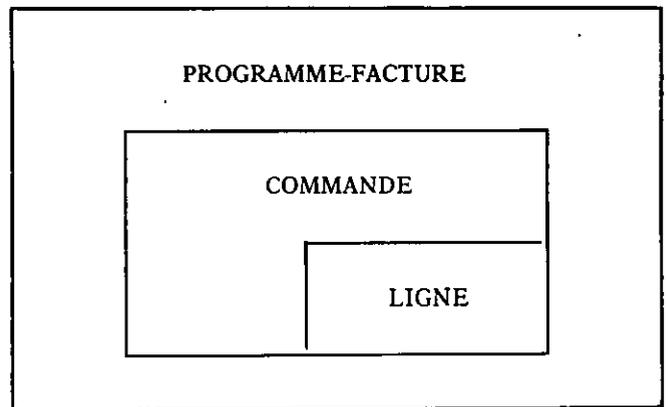


Le **PROGRAMME** fourni à la machine sera conçu pour traiter toutes les factures (il y en aura un nombre variable que l'on peut représenter par la lettre « f »).

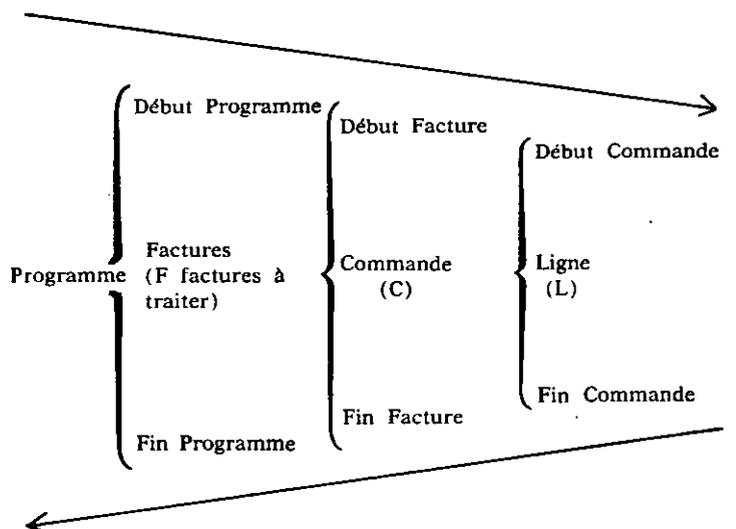
De même chaque facture comprendra les « c » commandes d'un client (si le client a passé 10 commandes, « c » sera égal à 10).

Chaque commande sera composée de « l » lignes (pour le client Dupont ayant fait trois commandes (« C » = 3), la première portant sur deux articles, la deuxième sur 10 et la troisième sur 20, on aura successivement « l = 2 », « l = 10 » et « l = 20 »).

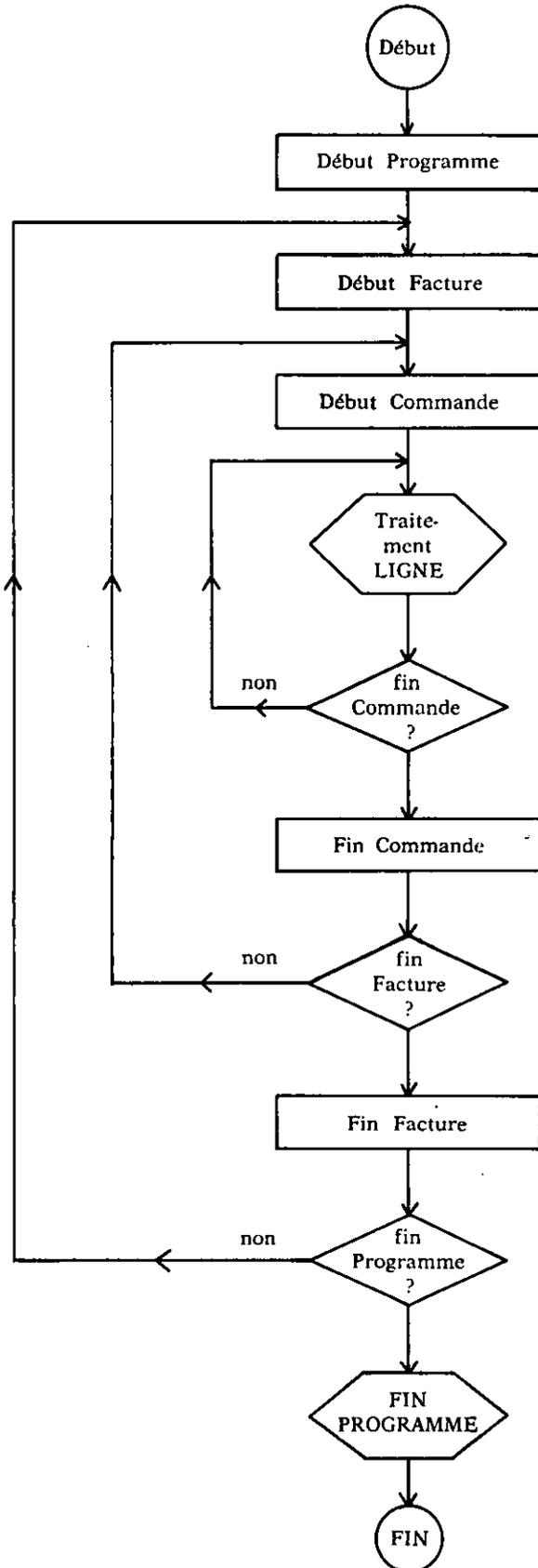
On peut représenter le programme traitant cette facture par un emboîtement :



ou par des parenthèses :



En lisant le diagramme suivant dans le sens des flèches on obtient AUTOMATIQUEMENT l'organigramme :



L'ordinateur, après avoir traité la première ligne, revient en arrière pour traiter la seconde, puis revient encore en arrière pour constater la fin de la première commande, attaque alors la seconde de la même manière, jusqu'à la fin de la facture et ainsi de suite jusqu'à la fin du programme.

Nous sommes loin de la structure LINEAIRE vue précédemment !

Là encore, insistons sur la cohérence du point de vue utilisé : toutes ces opérations — y compris la réalisation et même le dessin de l'organigramme de programmation, et bien sûr aussi la programmation elle-même — ont pu être entièrement automatisées.

III. POUR CONCLURE

PREMIERES REFLEXIONS

Lorsque nous découvrimus pour la première fois ce domaine de l'analyse informatique et les possibilités de ses METHODES, notre attention se porta sur deux caractéristiques à nos yeux remarquables.

La première de ces caractéristiques est le champ extraordinairement ambitieux que ces méthodes permettent de couvrir — et ce de façon automatique. Nous avons mentionné au début de ce texte la complexité du travail de l'analyse et l'importance des enjeux. Nous voyons ici un exemple frappant de « conception assistée ».

L'ordinateur vérifie les demandes, contrôle et sanctionne les erreurs de logique. De plus, il fournit un guide incomparable au niveau même de l'expression des besoins. Certains programmes permettent d'aller encore plus loin (ISDOS développé par l'Université de Michigan et MEDOC développé à l'Université de Grenoble par l'équipe de François PECCOUD) et de prendre en charge une bonne part des raisonnements de l'analyse à partir d'une langue « naturelle », proche respectivement de l'américain et du français.

La deuxième caractéristique est l'aspect rigoureux et automatique que l'on trouve dans toutes ces méthodes. L'enchaînement entre les différentes phases, les relations entre les divers éléments, sont entièrement définis. L'exécution ne laisse plus de place à l'imagination et fait peu de cas de l'intelligence pure. La réalisation des projets est devenue un monde sans âme où tout a été si bien décortiqué que cela devient l'affaire d'automates.

Nous constatons aussi que, à partir de notions différentes telles que les procédures ou les structures de données, on arrive à concevoir des programmes différents... Or ces programmes ne sont pas équivalents ! Dans le cas de l'approche par les procédures une fusion (qui change d'environnement) amène des perturbations importantes alors qu'un changement de la structure des

fichiers est très bien pris en compte. Suivant que l'on a choisi l'une ou l'autre des méthodes, on se donne des possibilités d'adaptation différentes... et c'est là où se pose le problème : la méthode de programmation n'est pas neutre (contrairement à ce que l'on croit encore souvent) et encore aujourd'hui on peut constater que les programmeurs choisissent librement (et parfois anarchiquement) leurs techniques de construction des programmes.

En reconnaissant l'influence de la méthode sur la programmation et en oubliant sa réciprocité, les chefs d'entreprise se voient imposer — par le biais de leur informatique — une politique d'adaptation à leur environnement qu'ils n'ont pas choisie et qu'ils ne perçoivent même pas !

La prophétie de Norbert Wiener commence à se réaliser. Après avoir disqualifié l'homme pour les travaux de force, la machine le concurrence maintenant dans les choses de l'esprit.

Nous pouvons voir là précisément l'essence même de ce que nous appelons *la pensée automatique* : nous constatons que l'apparente complexité de l'analyse peut se résoudre à partir d'un nombre très limité de règles simples. Nous en connaissons déjà des exemples : le jeu d'échecs, les règles de l'hérédité, les grammaires génératives de Chomsky... Asimov a défini les commandements de la robotique, c'est-à-dire la déontologie du constructeur de robots. Il est fascinant de constater leur correspondance avec les études de Lorenz sur certains comportements des animaux en groupe. Mais le fait important est que dans notre exemple la réduction en règles simples ne peut plus être considérée comme une victoire de tous les hommes. C'est bien l'amorce d'un monde nouveau disposant de machines nouvelles. A l'ère industrielle, organisée autour de machines servant à façonner la matière, succède une ère *relationnelle* dominée par des machines qui traitent l'information. Dans ce monde nouveau le *savoir-faire* compte plus que la transformation elle-même. Les symboles dominent la matière (une petite machine à calculer moderne se construit avec mille fois moins de matière et consomme mille fois moins d'énergie à travail égal que son ancêtre électromécanique. Mais elle a demandé un potentiel fantastique de matière grise). Avec les machines-outils reliées à l'ordinateur, le fait est encore plus visible. Ce qui est difficile n'est plus de *faire*, mais de concevoir, d'*apprendre*, de *faire faire*. Une fois la pièce définie et la séquence logique de fabrication établie, la réalisation devient automatique et son économie celle des robots.

POUSSONS ENCORE PLUS LOIN L'ANALYSE...

Les systèmes d'information qui nous entourent, nous gouvernent, sont de plus en plus complexes. Notre monde est peut-être devenu, selon l'expression de Mac Luhan un *village mondial* ; mais nos possibilités intellectuelles, nos modes de pensée et de vie sont restés au niveau d'un environnement beaucoup plus limité. La

tentation sera de plus en plus grande de ne regarder dans les systèmes ou les théories que les *résultats*, et de ne réfléchir que sur les règles directement applicables qui en découlent ; et ce sans connaître réellement les concepts et les hypothèses de base. Ceux-ci d'ailleurs peuvent avoir été justement choisis au départ, mais être devenus inappropriés, du fait d'un changement des données ou du contexte : mais, par routine, on n'y aura pas prêté attention et on continuera à y recourir imperturbablement... sauf en ce qui concerne les conséquences. Le dogme remplacera la foi, qui permet seule, comme l'a déjà montré Pascal, une compréhension globale et lumineuse de l'objet étudié. Dans notre exemple informatique cela revient à préconiser une forme ou une autre de programmation, en ignorant la philosophie générale qui sous-tend cette forme, en se basant sur des critères d'esthétisme ou de facilité de compréhension. *Et c'est pourtant ce qui se passe réellement dans la grande majorité des cas aujourd'hui !* Au niveau de notre société, cela revient par exemple à compliquer les lois en affinant les règles plutôt que d'en revoir les grands principes. On constate souvent dans l'étude des systèmes *d'étranges inversions* : le « piloté » impose en fait ses contraintes au « pilote ». On retrouve curieusement un phénomène identique dans la philosophie de Michel Tournier lorsqu'il écrit : *« Il y a un moment effrayant où le signe n'accepte plus d'être porté par une créature, comme un étendard est porté par un soldat. Il acquiert son autonomie, il échappe à la chose symbolisée et, ce qui est redoutable, il la prend lui-même en charge ».*

Dominés par nos systèmes de pensée, qu'ils soient chrétiens, marxistes, schumpétériens ou nihilistes, nous préférons gagner des batailles inutiles plutôt que d'essayer de comprendre le sens réel des « messages » de l'adversaire ou de reconnaître les formes réelles de relations qui en découlent.

Le problème est de plus en plus authentique et important. Pour éviter de nous trouver réduits en esclavage par un « Léviathan » que nous aurons nous-mêmes créé, de plus en plus inhumain parce que de plus en plus « intelligent » et complexe, il faudra nous donner les moyens d'agir et de comprendre. A tous les niveaux, il faudra des hommes pour expliquer les objectifs, les raisons, les moyens, les concepts de base. Il sera de plus en plus difficile d'assumer le changement, si *ce qui change* n'est pas clairement et honnêtement expliqué.

Si nous n'y prenons garde, nous risquons de nous retrouver comme ces Bororos décrits par Lévi-Strauss lesquels, ayant peu à peu oublié leurs structures sociales, en venaient à peindre sur le corps de leurs femmes leur paradis perdu.

Dans le monde de demain, l'analyse des systèmes soutiendra et engendrera de plus en plus de projets. Pour vivre dans la cité sans la subir, il faudra dominer la complexité et penser au niveau des principes des relations entre les hommes : en un mot *faire de la politique*.

J.E. FORGE ■

Et pour illustrer son propos, J.-E. Forge nous raconte une histoire, inventée de toutes pièces, mais qui pourrait être vraie. Plus sérieuse qu'il n'y paraît, elle montre qu'une organisation sociale prétendant tout intégrer et tout régler, éclate inéluctablement sous la poussée irrésistible de la vie.

La théorie des organisations, issue de la théorie des systèmes, apprend à ménager des flexibilités, des brèches, des coupures, des possibilités d'apprentissage et d'auto-organisation, pour permettre au programmé et au spontané d'avoir leurs places respectives.

Le système de gestion intégrée de la grande tour avait été remarquablement conçu. Pendant des mois, les meilleurs spécialistes (on les disait aussi les plus intelligents) avaient défini les spécifications en pensant au bien-être des futurs occupants : meilleure sécurité, économie d'effort, contrôle plus souple permettant des horaires libres, gestion des lieux de rencontre, climatisation automatique, enregistrement des incidents...

Un petit ordinateur enregistrerait tout, surveillait les ascenseurs, la sécurité incendie, l'ouverture des portes, etc.

Au niveau de chaque employé, le système reposait, tout simplement, sur l'utilisation d'un badge magnétique.

Comme tout était simple et sûr ! Pour utiliser l'ascenseur, il vous suffisait de mettre votre badge dans la fente... vous étiez reconnu et ce n'était même plus la peine d'appuyer sur le bouton de l'étage (il savait à quel étage était votre bureau). Par la même occasion, votre heure d'arrivée était enregistrée (finies les pertes de salaires dues aux oublis de pointage !) Pour ouvrir les portes : le badge. Pour obtenir (sans payer) des boissons : le badge (la note étant débitée en fin de mois automatiquement). Délivrés de tous ces petits soucis, les gens prirent vite l'habitude de gérer leur temps ; ils se rencontraient à la cafétéria, s'offraient entre eux le café, s'entraidaient pour aller à un étage qui ne leur était a priori pas attribué.

Une belle réussite vraiment. L'informatique dans la vie de tous les jours. Les auteurs du système pouvaient en être fiers et la Direction Générale voyait reconnaître « sa raisonnable hardiesse (...) en mariant heureusement les possibilités nouvelles des techniques de pointe avec les problèmes humblement quotidiens de la vie d'un grand ensemble ». Les journaux avaient largement présenté le système et on envisageait une généralisation... la « check less society » à portée de la main !

Comme tout paraissait simple... Bien sûr on trichait un peu avec les étages, et même plus que cela n'était raisonnablement prévu (n'avait-on pas un jour enregistré 250.000 entrées pour 10 sorties ?) La climatisation avait aussi fait passer quelques nuits blanches (l'étalement des thermomètres avait posé des problèmes). Des courants d'air faisaient battre portes et fenêtres (5.224 battements pour une même porte dans une seule journée).

Progressivement l'euphorie du début avait fait place à un certain agacement. Devant le refus obstiné du système d'autoriser l'accès de certains à des étages « défendus », on avait vu les escaliers s'encombrer. La contestation des notes de café (tiens... tant que ça !) avait provoqué des discussions orageuses. Ce qui avait surtout fait déborder le vase avait été l'envoi par certains directeurs de la liste de tous les appels de quelques-uns de leurs employés (d'autant qu'on craignait de voir circuler des numéros très privés...). Un jour même le système tomba en panne... cela arrive à toute machine.

Mais là, ce fut brutal : ascenseurs saccagés, fils arrachés, climatisation déroutée, le tout dans une ambiance un peu folle s'était soldé en fin de journée par une évacuation des 65 étages au son des sirènes d'alarme.

Puis le jeu avait été découvert : on pouvait tricher avec la logique du système. Par exemple en annulant (il suffisait de chauffer le badge) le code magnétique on obtenait une valeur aléatoire pour l'étage (le système n'avait pas prévu sans doute une division par zéro dans la décodification du nom)... ce qui avait été exploité par des joueurs enragés. De 8 heures à 10 heures, tous les ascenseurs étaient pleins et on jouait un jeu d'enfer (le plus haut étage pour l'ascenseur de droite, le maximum d'étages se suivant pour celui de gauche). Une note de service avait recommandé aux plantons d'utiliser les escaliers pour porter les plis urgents.

Devant l'afflux des irrégularités, les systèmes de contrôle, saturés, envoyaient messages sur messages : ils devenaient nerveux...

Certains enfin, en téléphonant directement aux services de sécurité les veilles de week-end arrivaient à provoquer des alertes... avec évacuation. Il suffisait de bien calculer l'heure de façon à pouvoir rentrer directement chez soi.

C'était un beau système plein de bonnes intentions et conçu avec beaucoup d'intelligence. Mais au royaume de la rationalité et du savoir, si l'esprit est roi, l'homme devient vite esclave.

J.-E. F. ■

LES COMMANDEMENTS DE LA ROBOTIQUE SELON ISAAC ASIMOV

Premier commandement

Un robot ne peut porter atteinte à un être humain, ni, restant passif, laisser cet être humain exposé au danger.

Deuxième commandement

Un robot doit obéir aux ordres donnés à un être humain sauf si de tels ordres sont en contradiction avec le premier commandement.

Troisième commandement

Un robot doit protéger son existence dans la mesure où cette protection n'est pas en contradiction avec le premier ou le deuxième commandement.

Pouvoir et analyse de système

par André Danzin

Directeur de l'IRIA

La résultante générale de nos agitations est de provoquer toujours un peu plus l'arrangement collectif et dynamique des éléments conscients de la terre. Ce qui se propage sous nos yeux jusqu'aux limites planétaires : « c'est un ordre ».

TEILHARD DE CHARDIN,
L'activation de l'énergie. 1942.

André Danzin cumule l'expérience de deux carrières, celle de chef d'une grande entreprise, puis celle de directeur d'un organisme public de recherche et d'assistance technique aux administrations et aux entreprises dans le domaine de l'utilisation de l'informatique, l'I.R.I.A.

Son article montre combien la traditionnelle notion unitaire du pouvoir est remise en cause dans nos sociétés libérales et pluralistes. Il montre aussi comment il en résulte une multiplication des centres d'influence, se référant à des critères différents, ce qui aboutit à une grande complexité de structure et de fonctionnement des organisations et de la société.

Le comportement de tels systèmes complexes échappe à l'intuition naturelle, même la plus aiguisée. L'analyse de système est une méthode de mise en évidence des éléments et des interactions les plus pertinents par

rapport à la connaissance visée ou au contrôle à établir. Ses résultats peuvent s'exprimer par la construction de modèles schématiques. Lorsqu'un modèle est judicieusement construit, ses modifications, lorsqu'on fait évoluer ses variables, donnent une idée du comportement du phénomène ou de l'objet réel.

Cela permet des simulations qui peuvent être d'une grande utilité pour l'élaboration d'une décision politique ou jeter certaines lumières objectives sur des points controversés lors d'un dialogue social ou international.

Toutefois, comme Jean-Eric Forge, André Danzin nous rappelle que l'approche systémique est un instrument, et que, quelle que puisse être sa valeur clarifiante, éducative et incitatrice pour l'intelligence, elle doit rester, en dernier ressort, dominée par l'homme, notamment par le politique.

COMPLEXITE et Finitude (1) ont toujours heurté la sérénité de l'homme, mais c'étaient là phénomènes presque négligeables jusqu'à cette fin de XX^e siècle. L'homme d'aujourd'hui est asphyxié par la complexité et culpabilisé par la finitude : c'est pourquoi il n'est pas bien dans sa peau. Dans un monde élémentaire, l'analyse d'une situation était commune à tous les partenaires ; sans simplifier exagérément, on pouvait parler de vérité absolue. Dans notre monde complexe, il y a autant de vérités que de points d'observation ; la vérité est relative à la place occupée, même si les critères généraux et les systèmes de valeurs sont communs à tous les partenaires, cette dernière hypothèse étant elle-même exagérément simplificatrice et généralement non respectée. La finitude introduit un facteur de complexité supplémentaire ; la finitude rend solidaires des actes qui, dans un espace infini, seraient restés indépendants.

L'enfant qui verse un seau d'eau même très malpropre dans la mer n'en change ni le niveau ni la pollution ; son geste se perd dans un espace infini stable. Mais si une agglomération industrielle de 3 millions d'hommes dé-

verse ses déchets dans une baie, elle modifie le milieu marin au point que ses habitants peuvent en souffrir par choc en retour et, s'il s'agissait d'une mer fermée comme la Méditerranée où les nombreux riverains se comportaient comme des irresponsables, les dommages pourraient évoluer vers un nouvel état irréversible dans lequel la vie marine étant définitivement détruite, la vie terrestre serait elle-même compromise. Autrement dit, la finitude referme la complexité sur elle-même et introduit des bouclages dont les conséquences secondaires peuvent être majeures par rapport aux perturbations initiales.

Aucun phénomène social n'échappe aujourd'hui à cette complexité et à cette finitude ; il n'existe aucune décision qui n'ait pour conséquence, outre le but directement recherché, d'engendrer des effets secondaires qui peuvent soit s'auto-entretenir, soit devenir des fins en soi, soit se retourner contre le but souhaité au point d'obtenir le résultat contraire.

Comme l'ont bien montré les articles précédents de ce numéro de *France-Forum* consacré à l'analyse de système, l'approche systémique est une réponse aux problèmes posés par cette complexité et par cette finitude et nous allons essayer de montrer quelles sont les modifications apportées par l'analyse de système dans l'exercice du pouvoir.

(1) Le lecteur excusera l'emploi de ce néologisme, mais il faut bien que la langue française vive... Finitude signifie le sentiment de se trouver dans un monde fini, au sens de Paul Valéry.

LE POUVOIR FACE A LA COMPLEXITE ET A LA FINITUDE

Mais comment pouvons-nous décrire le pouvoir dans une société complexe opérant dans un monde fini ?

L'exercice du pouvoir consiste à faire appliquer des décisions par un ensemble de subordonnés ou par un corps social. Les phases successives sont bien connues :

- analyse du problème à traiter ;
- élaboration de la décision ;
- instructions pour l'exécution ;
- contrôle des conditions d'exécution.

Ce processus suppose que soient simultanément remplies plusieurs conditions :

- La première condition est la capacité pour les décideurs d'être informés, c'est-à-dire de disposer de toutes les informations nécessaires à l'analyse des contraintes, aux critères de la décision et à la transmission du message d'exécution.
- La seconde condition est rattachée à la légitimité du pouvoir : l'ordre d'exécution n'est reçu comme une instruction en vue d'une action que si les exécutants reconnaissent au décideur le droit de décider.
- Une troisième condition est la cohérence avec l'objectif fixé des moyens notamment financiers mis à la disposition des exécutants pour appliquer les instructions.
- Une quatrième condition est de nature psychologique : le message d'exécution ne connaît d'application conforme aux vœux du décideur que s'il est intelligible aux exécutants et que s'il reçoit leur consensus.

Nous sommes donc en présence, pour qu'une décision s'élabore et s'exécute, de quatre pouvoirs distincts :

- le pouvoir qui émane de la capacité d'être informé ;
- le pouvoir juridique ou légitimé ;
- le pouvoir financier ;
- le pouvoir lié à l'acceptation ou au refus du consensus par les administrés.

L'une des caractéristiques principales de l'élitisme qui a toujours servi de base à l'organisation sociale des civilisations antérieures a été la réunion sur une même tête physique ou morale des trois pouvoirs juridique, financier et d'information. Quant au pouvoir issu de la liberté de consensus des administrés, ou bien il était facilement aligné sur les trois pouvoirs précédents, en raison de la simplicité des explications à donner à une population peu éduquée, ou bien il était éteint par l'obligation d'obéissance.

La civilisation post-industrielle complexe non élitiste se distingue au contraire par la séparation des quatre pouvoirs et par la prépondérance de ceux qui, antérieurement, étaient négligés ou tenus pour mineurs, à savoir : le pouvoir attaché à la capacité de saisir, de traiter ou de diffuser l'information, et le pouvoir d'accorder ou de refuser les consensus. La séparation de ces quatre pouvoirs s'exprime dans l'entreprise par l'influence prépondérante de la contrainte de la trésorerie exprimée par le directeur financier ou par les créanciers (pouvoir financier), par la puissance des syndicats (consensus social), par l'aspiration au partage du pouvoir par les cadres (qui pensent détenir préférentielle-

ment l'information) et par la nécessité dans laquelle se trouve le patron, P.D.G. ou gérant (pouvoir juridique) de composer avec les autres pouvoirs. Au niveau de l'Etat, l'appareil politique doit tenir compte d'une puissance singulière localisée au niveau du Ministère des Finances, du pouvoir des technocrates (information) et de celui de l'opinion publique influencée par les mass media (consensus).

Du fait de la complexité entre les représentants de ces quatre familles de pouvoirs, les tensions sont inévitables, chaque centre d'observation ayant « sa » vérité ; l'exercice du pouvoir revient aujourd'hui à composer ces tensions, comme en mécanique sont composés les champs de force pour en obtenir une résultante efficace. Or, l'analyse initiale conduit le plus souvent à l'observation d'un monde bloqué dans lequel les tensions sont antagonistes et ont une résultante nulle, voire négative. Gouverner a donc pour premier préalable d'être capable de modifier ces tensions initiales de manière à leur permettre de se composer en résultante positive.

L'APPROCHE SYSTEMIQUE DANS LE PROCESSUS DE DECISION

L'approche « Analyse de Système » permet le déblocage. Elle joue, en effet, le rôle de mise en commun des informations dont dispose chaque partenaire ; elle admet que leurs vérités sont différentes et tend à expliciter la validité de chaque point de vue ; elle permet l'apprentissage par chacun des partenaires du rôle de l'autre ; elle éclaire sur les conséquences qui découleront pour chacun des décisions prises ; elle évacue les incompréhensions issues des différences de vocabulaires et des a priori idéologiques. Si l'on a pu pousser l'effort commun jusqu'à la construction d'un modèle, l'analyse de système permet la simulation « à blanc » des décisions, si bien que l'on pourra tester les réactions des partenaires sur les conséquences des décisions avant même de commencer leur exécution.

Comme les exposés précédents l'ont bien montré, l'analyse de système met, en effet, en jeu les mécanismes suivants :

- prise en compte des facteurs susceptibles d'intervenir sur une situation ;
- écriture des interactions de ces facteurs entre eux et avec le milieu extérieur (bouclages) ;
- simulation des conséquences d'une modification d'un facteur isolé ou d'un groupe de facteurs.

J'imagine le sourire ironique du lecteur sceptique : la démarche proposée est imaginable pour prévoir le comportement d'un système simple, mais elle est alors presque inutile ; elle est irréaliste s'il s'agit d'un système complexe, car, dans ce cas, on ne peut prétendre connaître *tous* les facteurs et encore moins écrire leurs interactions et les bouclages via les modifications du milieu extérieur. Cette réaction de « bon sens » n'est plus acceptable, car, ne fournissant pas de solution, elle conduit à la passivité devant le blocage de la société. Par ailleurs, dans un système complexe, le bon sens est souvent le contre-sens. Prenons l'exemple de l'abais-

L'Institut International d'Analyse de Système Appliquée à Vienne : un des rares exemples de coopération scientifique entre les deux blocs.

sement de l'âge de la retraite : le bon sens primaire, celui qui continue d'analyser les phénomènes sociaux comme s'ils étaient linéaires et sans interactions, fait dire que, mieux valant un retraité qu'un chômeur, ce sur quoi tout le monde pourrait s'accorder, il suffirait de supprimer les postes de travail des plus de 60 ans pour appeler au travail autant de jeunes chômeurs. L'approche systémique fait comprendre qu'il y a une interaction entre emploi et consommation et fait craindre que le premier geste du retraité soit de réduire sa consommation beaucoup plus que le jeune chômeur n'était en état de le faire. Auquel cas l'abaissement de l'âge de la retraite se traduirait par une diminution globale de la demande, donc par une réduction de la production qui engendrerait une diminution du nombre des actifs, elle-même autogénératrice d'appauvrissement. Rien ne garantit donc a priori qu'un abaissement de l'âge de la retraite serait une contribution efficace à la réduction du chômage ; il faudrait probablement accompagner cette mesure par d'autres, telles que l'accroissement des ressources du retraité et la réduction de la durée annuelle du travail des actifs ! Ces conclusions sont paradoxales, mais elles sont probablement plus proches de la vérité que l'opinion découlant du bon sens. Cet exemple montre que l'approche systémique, sans nécessairement aller jusqu'à proposer des solutions, permet d'éclairer les partenaires sur les risques qui émanent de la complexité et sur les dangers de retournement des effets d'une solution de simple bon sens. Mais cet exemple permet aussi de comprendre que l'insatisfaction qui résulte d'une analyse aussi paradoxale impose d'aller plus loin et de mettre au travail une équipe sérieuse capable d'éclairer les contradictions et, dans l'idéal, de parvenir à la construction d'un modèle susceptible de donner une réponse chiffrée aux conséquences principales d'un abaissement de l'âge de la retraite : coût social, effet réel sur la consommation, sur l'emploi, sur la compétitivité de l'appareil de production, etc.

Cet exemple fait aussi comprendre les difficultés de la méthode. L'analyse de système suppose une définition précise à la fois du domaine d'application et de son

environnement. (Quel est le contenu de l'etc. ci-dessus ?). Or, la désignation des frontières appelle, en général, une belle dose d'arbitraire ; quant à la définition de l'environnement, elle suppose une simplification hardie, car, dans un monde entièrement interconnecté, soulever une question revient à soulever toutes les autres, ce qui est évidemment hors d'atteinte.

Dans le domaine socio-économique ou socio-politique, on doit donc admettre que l'analyse de système permettra de décrire une situation et de modéliser son évolution d'une manière incomplète et schématique. L'univers intérieur au système devra être largement simplifié pour ne retenir que les variables principales ; l'univers extérieur sera réduit aux liaisons capables de donner des réactions de bouclage avec le système considéré. C'est donc sur une sorte de caricature que l'on travaillera et non sur une photographie, encore moins sur une reproduction à échelle réduite. Mais il faudra impérieusement saisir les principales relations internes au système et avec son environnement, et mettre en évidence les conséquences — souvent contraires au bon sens immédiat — de ces interactions sur le comportement global.

La construction d'un modèle est donc une opération largement subjective dont toutes les hypothèses de départ doivent être explicitées avec la plus grande précision sous peine de perdre toute faculté de discussion et, finalement, de décision. Mais on devine qu'en dépit de ses évidentes imperfections, un modèle est un outil très précieux dans le processus d'élaboration, puis d'explication de la décision, la caricature qu'il fournit étant largement plus parfaite et plus proche de la réalité que l'image fournie par la simple intuition.

En effet, le cerveau humain, pour une prise de décision, ne procède pas autrement : il modélise le système qu'il observe, n'en retient que les traits principaux, simplifie les interactions et les bouclages et évalue les conséquences des diverses décisions possibles entre lesquelles il retient la plus favorable. L'approche systémique revient à expliciter clairement les différents facteurs de cette démarche, à vérifier les données de base et à calculer les interactions, le résultat pouvant conduire à l'expression de paradoxes qui nécessitent un nouveau progrès dans la compréhension. Il s'agit, en quelque sorte, d'une explicitation du processus intellectuel qui en facilite la contestation ou la compréhension par des tiers et prépare les consensus ; en général, la réalité ne pourra être approchée que par itération : le modèle est indéfiniment perfectible et son perfectionnement sert à l'apprentissage des parties.

LA MODELISATION SOCIO-ECONOMIQUE AIDE A LA DECISION POLITIQUE

Un exemple célèbre de cette démarche par progrès successifs est fourni par le Club de Rome dont le modèle initial (FORRESTER-MEADOWS) a été sévèrement critiqué. Ce modèle était faux et insuffisant ; il a cependant mobilisé les attentions sur un problème réel, celui de la finitude du monde moderne qui s'exprime par

un danger de raréfaction des ressources et un risque de destruction écologique. Mais le modèle était excessif et néfaste ; certains en ont tiré des conclusions absurdes, tels le projet de croissance Zéro et la menace prochaine d'accidents apocalyptiques.

Sous l'impulsion du Club de Rome, un nouveau modèle, beaucoup plus complexe et raffiné que le précédent, a été construit par MESAROVIC et PESTEL dans lequel l'accent a été porté plus particulièrement sur la démographie, la nutrition et l'énergie. Entre autres conclusions, ce modèle a permis de convaincre les producteurs de pétrole qu'il existait un optimum de prix, pas trop élevé, en dessous duquel le producteur était défavorisé, mais au-dessus duquel il se ruinait par la ruine des autres. Peu importait le niveau précis, le prix ainsi précalculé ; l'important était que le modèle montrait que l'on ne pouvait pas faire n'importe quoi et le message a été entendu.

Les résultats de MESAROVIC-PESTEL ont été discutés, approuvés, condamnés ou complétés par d'autres équipes, si bien que l'on commence à voir clair dans un domaine fondamental fort compliqué.

Un autre exemple d'approche systémique est notamment fourni par une étude de H.E. GOELLER et A.M. WEINBERG sur les produits de substitution en cas de disparition de certaines ressources. Cette étude montre que les possibilités de recourir à des minerais pauvres ou à des matériaux de remplacement sont quasi-illimitées à vues humaines, sauf peut-être pour le carbone hydrogéné et le phosphore, à condition de consentir à un accroissement de la dépense en énergie et à certains coûts supplémentaires évaluables dès aujourd'hui.

Du rapprochement de l'ensemble des résultats obtenus sur l'étude du système mondial de ressources par les différentes approches systémiques concurrentes, on peut d'ores et déjà déduire plusieurs conclusions qui intéressent au premier chef le décideur politique, notamment dans les domaines du déséquilibre des pressions démographiques, du caractère probablement non conjoncturel de la crise économique, des espérances que l'on peut placer dans la puissance agricole, du danger pour l'Europe d'entrer avant les autres dans « l'âge des produits de substitution », alors qu'elle ne gouverne plus ses progrès technologiques, etc.

L'approche systémique est particulièrement précieuse pour la préparation des décisions qui intéressent une collectivité. Elle s'appliquera particulièrement bien à l'étude par simulation des problèmes suivants :

- Economie globale des ressources en eau d'un bassin fluvial (optimisation des ressources en eaux potables et d'irrigation ; navigation sur canal ou fleuve aménagé ; production d'énergie hydro-électrique ; localisation et puissance des usines d'épuration, etc.) ;
- Système de transports urbain et interurbain ;
- Systèmes d'énergies (combinaison de ressources variées et de transports d'énergies en liaison avec les systèmes de consommation) ;
- Systèmes de Défense nationale ;
- Etc.

Si, passant des systèmes sociaux économiques régionaux ou mondiaux, on souhaite appliquer la méthode à l'entreprise industrielle et commerciale, on se heurte à de nouvelles difficultés, l'une des principales étant qu'il est difficile de se mettre d'accord sur un modèle-caricature entre partenaires qui sont, chacun pour leur compte, engagés dans l'exécution du détail d'une fonction particulière du système observé. En outre, la complexité de l'entreprise défie encore aujourd'hui la capacité de modélisation. En revanche, l'approche systémique est un instrument très utile de concertation, de participation, et, en dernier ressort, de paix sociale, lorsqu'il est possible de l'appliquer à l'étude d'un secteur particulier, par exemple pour une famille de produits bien distincts, d'isoler le système [marché, prix, qualité, publicité, service après-vente] ou encore, pour le lancement d'un produit nouveau, d'isoler le système d'innovation [Recherche, Développement, Industrialisation, Lancement commercial]. Ces méthodes sont particulièrement précieuses lorsque l'on veut associer les cadres à la définition d'une politique d'objectifs (Buts, voies et moyens).

ANALYSE DE SYSTEME ET COOPERATION INTERNATIONALE

L'Analyse de Système est un instrument de coopération internationale ; en témoigne plus particulièrement l'existence à Vienne de l'International Institute for Applied System Analysis, où Russes et Américains coopèrent, avec la collaboration de quelques partenaires européens dont la France, à l'élaboration de modèles communs. L'IIASA a pour président M. GVISHIANI, président du Comité d'Etat pour la Science et la Technique (U.R.S.S.S.) et pour directeur général M. Roger LEVIEN, ancien collaborateur de la RAND Co et professeur à l'Université de Californie (U.S.A.). C'est l'un des rares exemples, mais combien significatif, où la détente entre les deux blocs s'est traduite par une coopération scientifique sur des matières de nature essentiellement socio-politique.

Les sujets étudiés par l'IIASA sont susceptibles d'avoir, à l'évidence, un impact international important : étude du système global de l'Energie, des ressources notamment alimentaires, des développements régionaux, etc.

Quant au dialogue Nord-Sud instauré pour étudier les remèdes à apporter aux déséquilibres de richesses et d'espérances entre nations riches et pauvres, il est probable que les informations les plus consistantes en seront fournies par les études produites par l'analyse de système appliquée à des modèles globaux (ressources) ou régionaux (équilibres locaux) ou sectoriels (santé, éducation, etc.).

LE NOUVEAU PROBLEME DU POUVOIR

Si l'on ose aller jusqu'aux conclusions extrêmes de l'analyse qui précède, on doit écrire que la décision du chef d'entreprise ou de l'homme politique peut s'élaborer de deux manières :

— comme autrefois, en se basant essentiellement sur le « sentiment d'être informé » et sur les mécanismes de l'intuition. L'exercice du pouvoir se réduira alors à un pilotage à vue, à une adaptation au jour le jour des réactions de l'entreprise, du service public ou du pays à une suite de circonstances imprévisibles dont on n'aura même pas conscience qu'elles résultent, au moins pour partie, des décisions antérieures. Ce gouvernement « incompréhensible » finira par être rejeté par les administrés. Ainsi va le monde aujourd'hui.

— à la manière moderne qui consiste à admettre que des outils décisionnels nouveaux, ceux de l'Analyse de Système, doivent être nécessairement employés pour résoudre les deux obstacles majeurs auxquels se trouve confrontée l'humanité : la complexité et la finitude. Les Etats-Unis, le Japon et, à un moindre degré, l'Allemagne et la Suède, paraissent s'engager sur cette voie au moins au niveau de certains laboratoires d'idées et de quelques réalisations concrètes.

Il reste, il est vrai, une troisième voie vers laquelle débouche d'ailleurs la première, celle de la décision dictatoriale. Faute d'avoir pu maîtriser la complexité et faute d'être capable de prévoir les réactions de l'environnement, on décide de simplifier une donnée globale que l'on ne sait plus gérer en violant les consensus et en imposant, quel qu'en soit le prix, des comportements obligés au monde extérieur. Cette glissade vers des comportements dictatoriaux est donnée comme la plus probable par certains politologues américains ; à un autre niveau, elle constitue une tentation permanente pour le chef d'entreprise.

Si nous acceptons l'hypothèse optimiste d'une évolution vers des solutions modernes à bases scientifiques, à degré de subjectivité contrôlé, concertées, acceptées, le problème du pouvoir ne se pose néanmoins pas en termes simples. L'approche systémique revient en effet à privilégier comme facteur de pouvoir l'information sur la légitimité : ceux qui détiennent l'information et qui savent la traiter, la manipuler, semblent devenir les vrais détenteurs de la puissance, d'où un danger d'évolution vers un gouvernement par la technocratie et par la machine qui ne serait pas moins inhumain qu'une dictature. La solution contient, en effet, en elle-même, les mêmes dangers que ceux auxquels on veut échapper, mais il est possible de mettre en place les parades nécessaires :

— en premier lieu, il faut éliminer les réactions qui attribuent à la machine, au modèle informatique, un quelconque pouvoir particulier. L'ordinateur ne fait qu'exécuter le programme défini par les hommes qui l'utilisent ; il ne dispose d'aucune capacité d'information ni de jugement ni de contrôle personnels. En dépit de cette évidence, dans l'esprit des non-initiés, l'ordinateur est considéré comme doué d'une sorte de puissance magique ; ce qu'il dit est « la vérité » et l'honnête homme est désarmé devant lui ; les informaticiens sont des sorciers modernes dont le langage est incompréhensible ; leurs résultats sont indiscutables.

La génération qui nous suit, qui aura pris l'habitude de manipuler très jeune des microprocesseurs, sera débarrassée de ce complexe absurde.

— en second lieu, il faut combattre l'influence psychologique du nombre. La pratique de l'analyse de système apprend à savoir à quel point les statistiques sont fausses et perfectibles ; elle met en évidence les défaillances d'information contenues dans les indicateurs économiques, les bilans, les prévisions. Il faut manipuler les modèles à la manière dont Claude BERNARD faisait de la Science expérimentale. Un résultat chiffré n'est pas une certitude, mais une présomption, une indication à tendance, une alerte ; il faut le discuter, le vérifier, le recouper par différentes méthodes et c'est cette démarche, nécessairement collégiale ou collective, qui constitue l'apprentissage d'une situation et qui en permet la compréhension profonde.

— enfin, il est indispensable que les constructeurs de modèles acceptent leur vrai rôle qui est le service des autres, non la confiscation du pouvoir. C'est une question de déontologie professionnelle. C'est aussi une question de mise en place de contrôles, par l'autorité finalement responsable et par les partenaires non informaticiens. Sources des données, discussions sur leur validité et leurs limites d'erreurs probables, interpolations et extrapolations doivent être clairement déclarées et discutées avec toutes les parties prenantes, de même que doivent être communiquées à la connaissance des intéressés les lois d'interactions écrites dans le modèle et les équations de bouclage avec l'univers extérieur. Telles sont les conditions nécessaires pour que l'approche systémique devienne un instrument de la concertation et de la participation aux décisions et contribue à la génération de consensus.

Il n'est pas niable qu'en France, se manifeste une résistance à l'application de l'analyse de système. Cette opposition s'explique par l'échec de certaines expériences trop ambitieuses, mais surtout par l'insuffisance de compétence de la plupart des partenaires des domaines économique, social ou politique à dialoguer avec les constructeurs de modèles et, trop souvent, par la suffisance des techniciens soucieux de conserver la supériorité que leur confère la maîtrise d'une spécialité encore impénétrable aux autres. Il faut dépasser ce stade par l'éducation des décideurs et des autres partenaires sociaux ; il faut calmer les craintes en démontrant que l'approche systémique n'est qu'un outil partiel de la décision dont les principaux facteurs psychologiques et politiques restent du domaine de l'homme et non de la machine.

Quant au pouvoir lié à l'information, le rapport remis en juillet dernier par la Commission Informatique et Libertés au Président de la République contient d'excellentes suggestions : comme tout pouvoir, il doit être contrôlé.

André DANZIN ■

Une application de la dynamique des systèmes : la crise du Sahel

par Christine de Chalendar

LES systèmes, comme l'explique Jacques Lesourne, évoluent dans le temps sous l'influence de l'environnement et de leurs propres éléments. La dynamique des systèmes est la partie de la théorie et de l'analyse qui étudie les conditions et les modalités de cette évolution.

L'une des propriétés des systèmes est d'être caractérisée bien plus par l'agencement de leurs relations que par la structure de leurs éléments, ainsi que l'a expliqué Bruno Lussato. On peut étudier l'évolution probable d'un système naturel, en en confectionnant un modèle abstrait, et en observant comment ce modèle se comporte lorsqu'on modifie ses variables. Si le modèle reproduit correctement les principales relations du système concret on pourra, par simulation, avoir l'équivalent d'une véritable expérimentation, évidemment impossible sur le réel.

Grâce aux ordinateurs, cette simulation est maintenant relativement aisée puisque le modèle peut être représenté par un ensemble de fonctions mathématiques et qu'on peut calculer leurs variations enchaînées lorsqu'on modifie les « entrées » du système par petites étapes successives.

Il est certes très difficile de construire un bon modèle d'un large système social ou naturel, ainsi que l'a montré la première tentative de construction d'un « modèle du monde », pour le Club de Rome.

L'exemple ci-dessous, plus modeste, montre comment l'analyse dynamique des systèmes peut déceler le comportement « contre-intuitif » des systèmes complexes, dû à l'enchevêtrement des interactions qui s'y produisent, dérouter le bon sens et même le flair des responsables. Une meilleure connaissance de tels comportements dynamiques pourrait éviter des erreurs trop fréquentes dans les politiques les mieux intentionnées.

Une équipe de chercheurs du M.I.T. a tenté d'appliquer l'analyse des systèmes à un cas concret : celui du Sahel, ce drame à la fois humain et écologique que fut la perte de 50 à 80 % du bétail et de milliers de gardiens de troupeaux.

En 1973 et 1974, au moment où la sécheresse la plus meurtrière s'abattait sur le Sahel, des savants du M.I.T. se mirent à étudier les causes de ce drame et parvinrent à établir un modèle simulé sur ordinateur décrivant les interactions entre le système écologique, les troupeaux de bêtes et la population humaine. Le but de ce modèle était de tester les politiques à long terme visant à reconstruire le Sahel, afin d'orienter le travail des organismes d'aide. L'étude effectuée analyse les réponses dynamiques du système pastoral aux diverses formes d'interventions proposées.

Contrairement à ce que l'on croit, ce n'est pas la sécheresse exceptionnelle d'une ou deux années qui a tué le Sahel mais une désertification inéluctable, créée par les habitudes de la population en matière de gestion du cheptel et renforcée par l'aide des pays développés. La ruine soudaine des populations humaines et animales est advenue en même temps que la destruction rapide de la savane. Cette destruction appelée « désertification » tient au fait que la terre ne peut plus produire de fourrage adéquat à cause de l'érosion du sol et de la perte des possibilités de régénération des plantes.

VIVRE DANS LA ZONE SUBDESERTIQUE

La vie pastorale est de loin prédominante dans le Sahel. Ce n'est que dans les années très pluvieuses que l'on peut planter du mil et des légumes et, même en ce cas, l'horticulture est une activité marginale. Les gardiens de troupeaux dépendent, pour environ 35 %

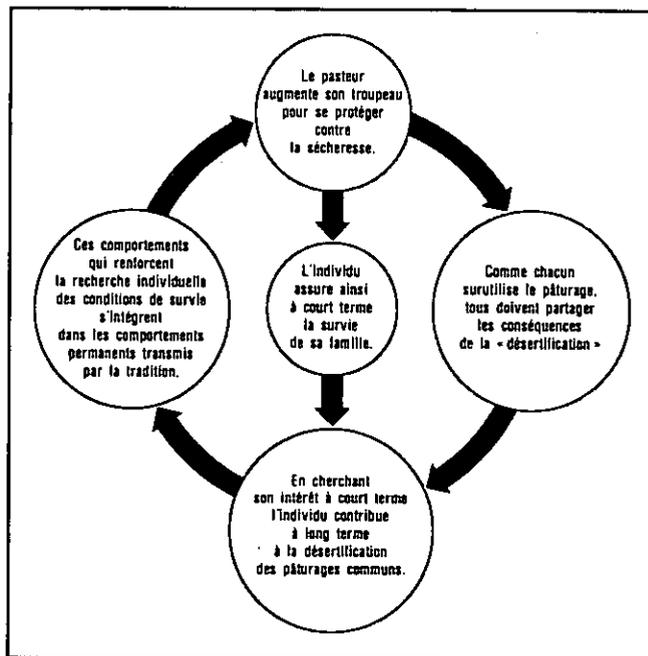
de leur régime, du lait de leurs bêtes. Ils échangent du lait, des produits laitiers et occasionnellement du bétail contre du mil et du sorgho qui suppléent au reste de leurs besoins. Les pasteurs mangent peu de viande. Ils préfèrent vendre du bétail au marché contre des nattes, des sandales, des Calebasses, des outils, des tentes, des vêtements... Bref, pour survivre dans le Sahel il leur suffit de conserver un certain stock de lait et un nombre minimum de têtes de gros bétail, de moutons et de chèvres. C'est donc la nécessité de conserver une certaine provision de lait qui dicte au pasteur les priorités économiques. Au fur et à mesure que les conditions empirent au Sahel, le pâturage se tarit, le bétail diminue, la productivité de lait décroît, et de plus en plus d'animaux meurent. Les utilités relativement moins importantes du troupeau (l'achat de biens sur le marché, le paiement des impôts et des amendes, l'achat de thé, de sucre et d'épices et l'utilisation du bétail à des fins sociales) sont alors sacrifiées en faveur de la production de lait. Ainsi le régime des pluies, les conditions de la terre à la frontière du désert et la croissance de la population affectent fondamentalement l'économie pastorale. Des fluctuations dans la production de lait entraînent le pasteur à vendre de moins en moins de bétail chaque année, ce qui baisse le taux d'abattage.

Le bétail en surplus est utilisé pour acheter des femmes et des cadeaux pour les cérémonies de baptême ou pour la naissance d'une fille comme premier enfant. C'est le principal indicateur du statut social dans la culture pastorale. Le bétail est également gardé en « économies » pour prêter aux parents ou simplement en réserves pour les périodes de pénurie. Connaissant les sécheresses dramatiques et les famines qu'elles entraînent, les pasteurs essaient d'éviter le renouvellement de cette catastrophe en augmentant le niveau requis de leur bétail pour ces raisons « d'assurance ». On observe ainsi un net accroissement du bétail « conservé à des fins sociales » après chaque sécheresse.

LA DYNAMIQUE DE LA VIE PASTORALE

Voyons maintenant la dynamique du système écologique à la frontière du désert. Celui-ci obéit à deux lois principales. Premièrement, la capacité de reproduction de la végétation à la frontière du désert est sérieusement entravée si la récolte annuelle dépasse la moitié de la production de feuillages et le potentiel de reproduction diminue d'autant plus vite que la situation n'est pas rétablie. Deuxièmement, la régénération de la végétation en terrain aride exige plus de temps que sa destruction par les pâturages excessifs.

Ces deux lois du système écologique en terrain aride nous montrent que la « désertification » est un processus cumulatif à partir du moment où il est déclenché par un excès de pâturage. Lorsqu'il y a moins de plantes, le vent et la pluie érodent le sol qui, à son tour, devient moins fertile et produit de moins en moins de plantes. Si les troupeaux ne sont pas réduits, ils achèvent de détruire les plantes qui, ne pouvant plus produire de graines, laissent place au désert.



Si l'on étudie l'histoire du Sahel, on peut voir que de 1955 à 1965 les pluies ont été plus abondantes que pendant les cinquante-trois années qui précèdent. D'où un accroissement notable du cheptel tout le long de la frontière du désert. Un certain nombre d'organismes internationaux d'aide financèrent alors le creusement de puits très profonds là où il n'y avait pas de points d'eau. Ces puits, en créant de nouveaux pâturages, permirent à la production de bétail de s'accroître davantage. Les services de vétérinaires et les programmes d'élimination de la mouche tsé-tsé ont également réduit le taux de mortalité du bétail (très élevé à cause de la maladie).

Les hommes firent alors paître leurs troupeaux plus longtemps dans le Sahel puisqu'il y avait des puits disponibles pour leur procurer de l'eau. En outre, plus il y avait d'eau potable venant de puits profonds et permanents, moins les hommes attrapaient de maladies à parasites. Les hommes et les animaux se sont donc rapidement multipliés dans les vingt dernières années à cause des interventions technologiques dans le système pastoral et des conditions du régime pluvial généralement favorables.

PROGRAMMES INTUITIFS, RESULTATS CONTRE-INTUITIFS

En vue d'amoindrir les effets de la récente sécheresse, de la famine et des pertes de troupeaux, les gouvernements des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest ont proposé des programmes variés d'assistance technique. Ils ont conseillé aux divers organismes internationaux de l'aide, de fournir :

— des services de vétérinaires en vue de réduire le taux de mortalité du bétail ;

— des programmes de gestion et de nutrition du cheptel visant à accroître le nombre d'éleveurs et le nombre de naissances dans chaque troupeau ;

— un bon approvisionnement en eau potable afin d'augmenter la terre disponible pour les pâturages et d'accroître par une meilleure salubrité l'espérance de vie de la population de 40 à 45 ans ;

— des programmes de reboisement et de plantations afin de diminuer le temps de renouvellement de la végétation à la frontière du désert ;

— enfin des programmes d'augmentation des stocks afin de redonner aux troupeaux la taille qu'ils avaient avant la sécheresse.

Tous ces programmes étaient pleins de bonnes intentions, mais ils ne faisaient qu'intensifier les types antérieurs d'assistance dans le Sahel, fondés sur l'idée que seules les anomalies climatiques incontrôlables étaient responsables du drame.

En effet, les chercheurs du M.I.T. ont construit différents modèles simulant les effets de tous ces programmes d'aide au Sahel. Et voici ce qu'ils ont découvert :

LE DRAME DE L'AIDE

Leurs diverses études montrent que ces programmes aboutissent rapidement à une désertification totale de la frontière, tant que les animaux ne sont pas assez vite déplacés pour préserver le système écologique, malgré le programme plutôt prometteur de reboisement et de replantation. L'étude précédente de la dynamique pastorale a montré qu'on devait s'attendre à un tel comportement, puisque après une période de sécheresse, les pasteurs s'efforcent de reconstruire leurs troupeaux le plus vite possible. Les programmes de vétérinaires et d'augmentation des stocks les incitaient à se comporter de la même manière en satisfaisant plus vite leurs priorités traditionnelles.

C'est tout autrement qu'il faudrait donc procéder. Une hausse des taux d'abattage des troupeaux diminuerait les pressions écologiques sur la terre destinée aux pâturages et améliorerait le système pastoral du point de vue de la production de viande. Mais les pasteurs évaluent leurs bêtes avant tout selon leur production de lait et ne vendent leurs plus vieux animaux que lorsqu'ils ne peuvent plus produire de lait ou servir au transport.

On devrait encourager les pasteurs à échanger une plus grande partie de leur bétail et stimuler leur désir d'obtenir des biens de consommation sur le marché.

Pour cela, il faudrait augmenter les prix de leurs bêtes : une telle proposition a été faite ainsi que celle d'instituer une taxe variable sur le bétail basée sur les conditions de pâturage. Ceux qui proposèrent ces mesures arguaient que l'accroissement des aspirations des pasteurs au bien-être et de leur capacité à acheter des biens aurait pu engager un processus cumulatif de « révolution des aspirations naissantes » qui aurait amené les pasteurs à accroître le taux de délestage de leurs troupeaux et donc à diminuer leurs pâturages excessifs.

LA COMBINAISON DES CHANGEMENTS TECHNIQUES, ECONOMIQUES ET CULTURELS

Les politiques proposées et simulées jusqu'à présent n'ont eu aucune influence sur le drame du Sahel. Tant que chaque gardien de troupeaux ne se préoccupe que de sa propre survie à court terme, aucune combinaison de programmes techniques et économiques ne parviendra à empêcher la destruction des pâturages et la souffrance humaine qui y est associée.

Mais à travers tous leurs modèles, les chercheurs du M.I.T. ont trouvé une approche qui, bien que rompant avec les traditions, parvient à établir la viabilité à long terme au Sahel. La dynamique du système pastoral résultant de cette approche diffère nettement de toutes les approches traditionnelles.

Rappelons tout d'abord les règles fondamentales du Sahel. Pour préserver la ressource écologique de base, il ne faudrait jamais dépasser la capacité de production de la terre à la frontière du désert, quel que soit le régime des pluies.

Il faut éviter les pâturages excessifs en ajustant chaque année le niveau du bétail au niveau de pâturage autorisé par le contrôle rigoureux des taux de délestage des troupeaux ou par l'importation de nourriture supplémentaire, de façon à ce que les animaux ne paissent pas le surplus de végétation naturelle pendant les années peu pluvieuses.

Ce « système » part du postulat que les priorités culturelles doivent être modifiées puisque les gardiens de troupeaux ont à donner la priorité à la conservation de la région des pâturages, ce qui suppose un changement fondamental dans leur mode de raisonnement. Même si un tel changement est hautement improbable actuellement, il est utile de montrer l'extension des évolutions qui proviendraient d'une amélioration écologique permanente de la région frontalière. Cette politique a été étudiée à l'aide d'un modèle d'étude par simulation sur ordinateur permettant de tester la dynamique du système face aux actions proposées sur une longue période. Le point de départ était 1975. On exigeait dans le modèle que le bétail en surplus soit immédiatement enlevé de la région frontalière (niveau maximum de bétail pour qu'il n'y ait pas excès de pâturage). En outre, on introduisait en 1980 un programme de nutrition qui permettait aux gardiens de troupeaux de maintenir leur bétail au même niveau à long terme de production moyenne. Les gardiens échangeaient le bétail qu'ils avaient mis de côté pour leurs réserves et pouvaient ainsi compenser partiellement le coût du programme supplémentaire de nutrition.

On introduisait alors également les programmes de vétérinaires, de gestion du cheptel et de nutrition qui avaient été simulés pour les programmes technologiques. Puis on incluait dans cette simulation les programmes économiques, y compris les augmentations du prix du bétail et des aspirations au bien-être.

Enfin, comme ce changement culturel et technique contribuait réellement à protéger les pasteurs contre des famines futures, l'importance sociale du cheptel se

mettait à diminuer de façon notable. Cette réduction entre 1980 et 2020 reflétait la confiance des pasteurs dans l'efficacité de leurs efforts de protection de la terre et leur renoncement à maintenir des bêtes en trop, comme assurance nécessaire.

En plus des changements technologiques, économiques et sociaux, ces nouvelles priorités culturelles révélaient un comportement fondamentalement différent que celui défini par les simulations précédentes.

Cette situation de parfait contrôle de la situation des pâturages amenait une lente mais régulière amélioration des conditions du sol, qui durait à peu près cent ans, et qui s'accompagnait d'un accroissement notable des taux de délestage des troupeaux.

— Le système écologique avait un plus grand potentiel de vente et d'abattage d'animaux parce que la terre produisait plus de fourrage chaque année et parce que les programmes de vétérinaires et de gestion du cheptel avaient éliminé un nombre important de pertes dans la production du bétail (bien que les pasteurs consommasent encore du lait, ils étaient censés, dans cette situation plutôt que dans les simulations précédentes, s'orienter vers la production de viande et vers la vente).

— Les pasteurs avaient davantage besoin d'échanger leurs animaux à cause de leur aspiration croissante à des biens de consommation ; l'importance sociale des grands troupeaux était quelque peu réduite quoique pas totalement éliminée, et le bétail, qui jouait autrefois un rôle social et un rôle d'assurance, pouvait maintenant servir aux autres besoins des pasteurs. Les taux de vente et d'abattage atteignaient finalement 20 à 25 %, soit deux fois leurs niveaux traditionnels. Comme l'amélioration de la terre permettait une multiplication par deux du nombre absolu d'animaux, le nombre réel de bêtes vendues ou abattues était beaucoup plus grand qu'au temps de la gestion traditionnelle.

On pouvait également simuler les aspirations individuelles au bien-être durant les quarante ans devant s'écouler de 1970 à 2010, en supposant que les pasteurs visent à accéder à des biens de consommation, comme des radios, des bicyclettes, des articles de cuisine en porcelaine, de nouveaux aliments, des habits de couleur et une foule d'autres marchandises importées qui se répandent aujourd'hui sur les marchés de l'Afrique de l'Ouest. Après 2010, les aspirations au bien-être continuaient de croître jusqu'aux alentours de 2030 où le processus cumulatif de désir des biens et de leur acquisition devait être saturé par le succès général des populations pastorales dans l'accès à la richesse. La limite du potentiel de production de la terre arrêta la croissance de la population à partir de 2030 parce que la ressource de base du Sahel ne pouvait entretenir plus de gens au niveau de vie qu'ils désiraient atteindre. Au fur et à mesure que la population indigène augmentait, les niveaux d'abattage s'élevaient et les pasteurs étaient obligés de consacrer à leur nourriture une plus grande partie de leur bétail. Puisqu'ils étaient incapables d'accroître encore la richesse par tête, leurs aspirations à un bien-être futur étaient alors limitées.

Finalement, la population se stabilisait parce que les taux de natalité atteignaient le même niveau que les taux de mortalité et d'émigration.

Tels étaient l'enseignement et la prospective du modèle mis au point par les chercheurs du M.I.T. à partir de leur étude.

LES LIMITES DE LA SURVIE

Le message principal de cette recherche est que les programmes et les politiques traditionnels visant à augmenter la production et à atténuer les effets de la sécheresse sont déjoués par les comportements complexes des populations concernées, en l'absence de toute régulation, puisque le statut collectif des pâturages empêche les pasteurs de supporter directement et à court terme les conséquences de leurs actes.

On peut présenter ce drame de l'usage collectif des biens naturels, comme l'a fait Garrett Hardin au cours d'un débat sur le problème de la population mondiale. Celui-ci compare les ressources naturelles de la terre à un pâturage commun où chacun fait paître son troupeau selon ses désirs. Etant donné qu'il n'y a aucun contrôle sur le nombre d'animaux que chacun fait paître, le pâturage commun est inévitablement détruit. La logique immuable de l'égoïsme individuel dicte que si une vache supplémentaire est placée sur le pâturage, l'individu en tire tout le bénéfice alors que tous ceux qui se servent du pâturage doivent partager le coût de ce que broute chaque vache supplémentaire. Donc les bénéfices de chaque individu dépassent ses coûts et tout le monde surutilise le pâturage collectif. Ainsi, quand les ressources mises en commun sont exploitées selon l'intérêt individuel, elles sont à terme surexploitées et donc détruites par ces mêmes personnes qui en bénéficiaient à court terme.

Dans le cas des pasteurs du Sahel, leur propension à tirer le maximum possible d'avantages immédiats n'est même pas freinée par la perception des effets que leur conduite entraînera, tant les interactions des facteurs écologiques, culturels, sociaux, économiques sont complexes.

Puisqu'il ne semble pas possible de supprimer la propriété collective des pâturages et qu'on ne peut donc imputer directement à chaque pasteur les effets de ses décisions, une régulation globale est nécessaire, dès lors qu'a été troublé l'équilibre ancestral.

C'est à quoi tendent les propositions du M.I.T., suggérant d'imposer par voie d'autorité l'enlèvement du bétail excédentaire de la zone des pâturages. Mais ces propositions s'efforcent de tenir compte également des interactions à attendre de ces mesures et des autres qui les complètent, à tous les niveaux de la collectivité des pasteurs du Sahel. Elles nous donnent ainsi un exemple intéressant d'application de la « logique de la complexité » à la solution d'un cas tragique, intéressant une vaste zone et tout un groupe humain parmi les plus attachants.

Christine de CHALENDAR ■

Conclusion

Par diverses approches, les articles qui précèdent ont cerné une nouvelle vision du monde et de la société, qui semble répondre au besoin ressenti par nos contemporains de mieux pénétrer dans la compréhension intime des phénomènes embrouillés de notre temps. Une complexité se traduit par des caractéristiques ambiguës, paradoxales, qui déroutent l'esprit. Même le fameux flair, l'intuition supérieure parfois prêtée aux grands de ce monde, qui ont pu naguère faire merveille dans des conjonctures moins turbulentes, sont aujourd'hui pris en défaut.

Or, ainsi que nous avons essayé de le montrer, si l'on applique à cette réalité, apparemment indéchiffrable, la grille qu'offre la théorie des systèmes, une nouvelle compréhension se dégage, comme lorsqu'on chausse des lunettes colorées appropriées pour regarder un dessin fait pour la vision binoculaire ; ou encore, comme lorsqu'on superpose aux détails d'une photographie compliquée le schéma directeur porté sur un calque.

Les concepts de rétroaction, d'information, d'équilibre mobile, de contrôle, de hiérarchie, d'interaction dynamique, de variable essentielle, de dynamique systémique, permettent de retrouver un sens rationnel à des modes d'organisation et de comportement qui échappaient à la logique dite cartésienne.

A l'aide de cette logique de la complexité, des problèmes que pose à tout instant la vie politique et sociale d'aujourd'hui sont mieux maîtrisables : décentralisation ; information ; pluralisme, dichotomie - participation - contestation ; autogestion, marché et planification dynamique ; politique contractuelle ; confédération et fédération ; indépendance dans l'interdépendance ; ouverture et continuité, réforme et révolution... On comprend mieux comment peuvent s'articuler le programmé et le spontané, à quelles conditions du foisonnement des autonomies peut résulter une cohésion dans la poursuite de certains buts ou la manifestation de certaines propriétés ; comment le changement peut s'accomplir en respectant une certaine invariance.

Une théorie englobante paraît concevable, dans laquelle pourraient être intégrées certaines intuitions du marxisme, par exemple, l'insertion de la sociologie et de la politique dans l'économie sociale, une certaine forme de dialectique, l'évolution dynamique des collectivités, tout en écartant les prétentions marxistes à l'explication exhaustive et exclusive. Dans cette perspective, en effet, le marxisme n'apparaît que comme un cas simplifié et dégénéré d'une vision générale ; et il est clair qu'il devient « la contradiction des contradictions » lorsqu'il prétend, après avoir affirmé l'universalité des tensions et de la

lutte des classes, que celles-ci disparaîtront soudainement par la simple élimination des rapports nés de la propriété privée des moyens de production et de l'économie marchande, sans qu'aucune autre forme de dissymétrie ne subsiste. Encore que se distinguant des épigones, Lénine et Mao aient fait une place à des contradictions même « antagonistes » dans la société post-révolutionnaire.

En parlant de théorie englobante, il ne s'agit pas de réconcilier toutes les thèses dans un vague éclectisme « récupérateur », mais de les expliciter dans un langage commun. Seul un certain manichéisme d'aujourd'hui peut en pâtir ; mais non pas le pluralisme démocratique, qui ne peut que trouver avantage à une approche théorique lui donnant un fondement rationnel mieux assuré.

S'il est vrai que le monde moderne, complexifié par le progrès technique, le resserrement des solidarités sociales et internationales, la multiplication des interrelations, la reconnaissance du pluralisme idéologique, n'est cependant pas un chaos ; si ce monde est déchiffrable par l'intelligence éclairée par une logique mieux adaptée, quel renouveau d'espérance ! Il sera possible alors d'échapper aux menaces des dictatures sommairement simplificatrices, qui imposent un ordre téléfabriqué à une masse de citoyens robotisés ; ou aux menaces plus subtiles, mais non moins dégradantes pour l'esprit, d'un pouvoir politique qui renonce à s'appuyer sur la conscience civique des personnes, et recourt, avec la complicité des mass media, aux sortilèges des grands sorciers (des tribus primitives) pour mener une population distraite, indifférente à son destin collectif, et confinée dans ses petits problèmes, ses petits rêves, ses petits engagements purement locaux.

L'intelligence humaine a affronté victorieusement le premier défi que lui lançait le monde, celui de la maîtrise du monde matériel. Après le triomphe de la rationalité classique dans le domaine des sciences du monde inanimé, c'est un nouveau défi que cette intelligence doit affronter : celui de la complexité du monde vivant et social. La biologie moderne, au sens large, lui a ouvert une voie royale ; l'intuition géniale de la cybernétique a jeté une passerelle entre la connaissance des êtres vivants et celle des machines fonctionnant à base d'information. Sur cette voie et cette passerelle doivent méditer tous ceux qui croient à la valeur de la liberté et de la « dialectique des esprits », dont a parlé François Perroux, et qui, écartant la centralisation oppressive, qu'elle soit de droite ou de gauche, ne peuvent admettre que l'intelligence humaine abdique devant la dialectique aveugle de l'histoire.

Joseph FONTANET ■

L'épopée des grands projets

par Yves Laulan

Notre collaborateur Yves Laulan va publier prochainement aux Editions Cujas un ouvrage : « Physiologie de la France ».

Les analyses et propositions d'Yves Laulan sont à verser au dossier des modernisations et mutations auxquelles la France devrait consentir, sous peine de se scléroser et de décliner.

Nous publions ci-dessous le chapitre de cet ouvrage consacré aux « Réformes de la gestion des Ressources publiques » que nous faisons précéder d'un bref aperçu des principales idées exposées par l'auteur, idées qui appellent réflexion et discussion critique.

La France est un pays complexe, affirme à juste titre Yves Laulan. A l'image déformée fréquemment rencontrée à l'étranger s'oppose l'idée excessivement complaisante que les Français se font d'eux-mêmes.

La France est-elle un pays schizophrène et troglodyte ? Troglodyte car elle a trop tendance à se centrer exclusivement sur elle-même en ignorant sereinement le monde extérieur ; schizophrène dans la mesure où elle suit volontiers une démarche dualiste où s'opposent l'idéalisme des intentions et le réalisme, voire le cynisme, des réalisations.

Yves Laulan estime que la France est à la recherche d'une identité nouvelle sur le triple plan économique, social et de politique étrangère.

1° LE PROBLEME DE CROISSANCE FRANÇAISE

La croissance dans le monde ne sera plus la même.

A l'issue de la crise, les Etats-Unis ont toute chance de s'engager dans une décennie de l'expansion, alors que l'Europe et le Japon seront freinés dans leur développement en raison des rigidités sociales : à une croissance moins forte correspondra un chômage plus élevé.

La France pose un problème particulier du fait de sa sensibilité particulière à l'inflation qui est le mal français

par excellence : historiquement force-croissance et inflation élevée sont allées de pair en France. Il y a une connivence en France en faveur de l'inflation.

La France pourra-t-elle éviter le double écueil d'un retour au dirigisme ou d'une auto-consommation de substance par insuffisance de l'investissement ? Paris pourra-t-il éviter de se situer sur un axe Londres-Naples ?

2° LE PROBLEME DES REFORMES SOCIALES

On parle beaucoup de réformes depuis l'arrivée au pouvoir de M. Valéry Giscard d'Estaing. Mais la France est un vieux pays de privilèges : ils foisonnent dans tous les domaines, fiscalité, revenus, logements, rentes de situation professionnelles, etc. La réforme risque donc de demeurer une ambition inachevée.

Les vrais problèmes se situent à un autre niveau :

— Tout d'abord de l'inégalité, non seulement des revenus, mais aussi des patrimoines. L'impôt sur les plus-values risque d'être un coup d'épée dans l'eau. Une réforme audacieuse serait un impôt sur le capital, impôt politiquement inacceptable et techniquement contestable aux yeux de certains. Une réforme courageuse serait la lutte contre la fraude fiscale sous toutes ses formes.

— Depuis quinze ans, l'Etat a dépensé des sommes colossales dans des projets de prestige, le Concorde, La Villette, le SECAM, etc., techniquement parfaits, mais désastreux sur le plan commercial. A côté de cela, des secteurs, notamment la Justice et la Santé, ont souffert d'un manque de ressources qui en fait des secteurs « sinistrés », d'où un malaise social prononcé.

— Enfin, la France a un mode de sélection des élites fermé, fondé sur un système, celui des grandes écoles, à la fois inefficace et inéquitable. En contraste, l'Université française est excessivement pléthorique et stérile et se montre incapable de répondre aux besoins de l'économie. La France souffre en conséquence du cloisonnement et de la rigidité excessive des structures sociales.

3° POLITIQUES ETRANGERES

Pendant quinze ans, la politique étrangère française a été divorcée des réalités intérieures. Fondée sur une attitude d'opposition et de non coopération, elle a été marquée du sceau de la stérilité. Un nouveau réalisme semble, depuis deux ans, s'être introduit dans l'attitude française vis-à-vis de l'étranger. Si vis-à-vis de l'U.R.S.S. on semble passer à l'Entente Cordiale sans cordialité, vis-à-vis des Etats-Unis, on accède à la cordialité sans Entente Cordiale.

Vis-à-vis du Tiers-Monde, le thème du nouvel ordre économique mondial semble être assez illusoire dans la mesure où il ne tient pas compte des contradictions

ASSEZ curieusement, en France, l'examen critique de la gestion financière de l'Etat est beaucoup plus fréquemment posé en termes de recettes que de dépenses. En d'autres termes, ce qui préoccupe surtout le contribuable français est beaucoup plus la façon dont l'impôt le frappe (ou l'évite), que ce à quoi l'argent de l'Etat sera utilisé (sauf lorsqu'il s'agit de subventions, bien entendu, ou d'aide publique où l'unanimité est de rigueur), alors qu'aux Etats-Unis, par exemple, le débat sur l'utilisation des ressources publiques est permanent.

Ce n'est guère qu'à l'occasion de quelque scandale de dimensions spectaculaires comme La Villette, que des interrogations font occasionnellement irruption dans la presse, mais bien évidemment, l'intérêt public retombe assez vite et le flot de l'actualité recouvre promptement le débat à peine amorcé.

Tout se passe comme si, pour le contribuable, le percepteur qui lui retire une partie de son revenu est a priori soupçonné d'intentions fâcheuses, alors que l'utilisateur de ces mêmes ressources est supposé, a priori, paré de toutes les vertus de la sagesse et du bon sens. Cela tient sans doute en partie à la tradition bien française de faire appel partout et toujours à l'aide de l'Etat pour corriger, aider, supporter, encourager telle ou telle industrie ou secteur, telle ou telle catégorie sociale particulièrement méritante et aussi sans doute au manque de liaison dans l'esprit du public, assez paradoxalement, chez un peuple à la logique aussi hautement affirmée, entre la réalisation des dépenses et le financement de ces mêmes dépenses.

Si ce postulat de confiance implicite est le plus souvent largement justifié, il est un type de défense associé à la notion de grand projet qui mériterait une attention particulière, dans la mesure où il est à la fois typique d'une époque mais également révélateur d'un travers plus structurel à caractère permanent.

En sens inverse, depuis nombre d'années, il apparaît que certaines administrations publiques, et l'on songe ici à l'Armée, à la Justice et à la Santé, constituent autant de secteurs véritablement sous-privilegiés.

Ainsi, à côté de secteurs surabondamment irrigués par le flot des dépenses publiques, pourrait-on en identifier d'autres qui ont longtemps souffert d'une pénurie chronique de ressources.

internes des pays sous-développés et des blocages à toute évolution profonde de l'état de choses existant dans les pays développés.

La défense nationale reste fondée sur la dissuasion nucléaire couplée avec une tentative de reconstitution des forces conventionnelles. Si les intentions ne sont guère discutables, tout le problème est de savoir si les moyens seront suffisants.

● La conclusion de l'ouvrage d'Yves Laulan n'est pas pessimiste. L'auteur pense que, vieux pays rebelle au changement, la France est néanmoins appelée, par la force des choses, à une mutation en profondeur. Ainsi parviendra-t-elle peut-être à se réconcilier avec elle-même et avec le monde extérieur.

Ceci n'est évidemment pas sans liaisons avec cela et reflète un choix implicite de société.

LES SECTEURS SUR-PRIVILEGIES

Ce n'est que depuis peu de temps que diverses publications s'intéressent à ces programmes pour en faire l'inventaire et le décompte (1). Pourtant, voici longtemps que la France, cas à peu près unique parmi les nations européennes industrialisées, s'est engagée de sa propre initiative dans une série de grands projets de types et de dimensions évidemment fort différents, mais de plus, ont souvent pour caractéristique de représenter soit des innovations, soit des redécouvertes dans des secteurs de technologie avancée.

Il s'agit, dans le domaine des transports, du paquebot France, du Concorde, de l'Aérotrain, du projet de fusée Ariane pour les télécommunications, dans le domaine de l'énergie une usine marémotrice de la Rance, de la filière nucléaire française graphite-gaz, du tunnel sous la Manche et de l'abattoir de La Villette, pour ce qui concerne les grands équipements; du Plan Calcul pour ce qui concerne l'Informatique, sans oublier le Secam pour la télévision. Pour être complet, il conviendrait d'ajouter à cette liste les grands projets scientifiques du C.N.R.S., four solaire d'Odeillo, microscope électronique de Toulouse, plutotron de Gif-sur-Yvette, sans oublier le moteur V 12 (2).

Bien qu'en général considérés comme étroitement associés au gaullisme, beaucoup d'entre eux lui sont en fait antérieurs: c'est le cas de la Rance, commencée en 1951 (sur la base d'un premier projet datant de 1920!), de la filière graphite-gaz (en 1952), de Pierrelatte (1954), du four d'Odeillo (1955); il en va de même du France et du Secam (1956), de même qu'en 1957 était le premier projet d'étude sur un avion civil supersonique. On le voit, la V^e République a hérité de la majeure partie des projets de la IV^e République.

De 1955 à 1965, s'étend ce qu'on peut appeler la « décennie de l'or », celle où seront lancées ou dévelop-

(1) Par exemple, Le Monde et Valeurs actuelles.

(2) Le développement de la bombe atomique française pour la défense nationale constitue évidemment un cas à part, qui ne sera pas examiné ici.

pées les aventures technologiques les plus ambitieuses, et aussi les plus onéreuses.

Il est évidemment un peu artificiel de rapprocher ces différents projets, d'intérêt et de portée très différents, dont certains sont encore en cours et porteurs de promesses, d'autres se sont soldés par un échec pur et simple. On ne peut guère, à cet égard, ranger Concorde et La Villette dans la même catégorie. Néanmoins, leur trait commun est que développés, sinon à l'initiative, du moins avec le soutien de la puissance publique, ils ont été développés essentiellement sur fonds publics.

Si l'on devait tenter une typologie fondée sur la dimension de ces projets, on pourrait distinguer ceux d'un montant unitaire inférieur à 100 millions, englobant essentiellement les projets du C.N.R.S., dont le total cumulé ressort à près de 70 millions. Dans une deuxième catégorie, se trouveraient les projets compris entre 100 et 500 millions, par exemple, le *France*, 210 millions, le Laser, 200 millions, l'aérotrain, 125 millions, le tunnel sous la Manche, 560 millions, soit environ au total 1 milliard.

Une troisième tranche engloberait les projets d'un montant unitaire égal ou supérieur à un milliard de nos francs d'aujourd'hui, à savoir La Villette 1 milliard environ, la Rance, à peu près autant ; Pierrelatte 5 milliards, le Plan Calcul 4 milliards (3) auxquels il conviendrait d'ajouter le Concorde 17 milliards, soit au total 28 milliards (4). Si on y ajoute la filière graphite-gaz environ 4 à 5 milliards, on obtient un total de 32 à 35 milliards.

Il y a quelque chose d'un peu factice dans l'évaluation de ce qu'ont coûté ces grands projets à l'Etat. Tout d'abord, il convient de noter que si certains se sont traduits par une perte sèche, telle La Villette, ou le tunnel sous la Manche, d'autres comme le Secam bénéficient d'une certaine rentabilité, même si elle est partielle ou différée. Néanmoins, il est permis d'essayer de se rendre compte d'une part de ce que représentent ces sommes, et d'autre part d'essayer d'évaluer les coûts alternatifs ou les emplois alternatifs pour la puissance publique (5).

On se bornera donc à observer que ce total correspond à 10 %, à 16 % du budget de 1975. Mais un tel rapprochement n'est pas totalement justifié dans la mesure où les programmes s'étalent généralement sur une longue période allant de 5 à 15 ans.

On pourra également souligner qu'il représente plus de la moitié de la Défense ou de la Santé, plus de deux fois celui du Logement, des Transports ou de l'Industrie,

(3) Soit 2,4 milliards au titre des aides à la C.I.I. jusqu'au rapprochement avec Honeywell-Bull et environ 1,5 milliard à prévoir pour le soutien de la nouvelle société.

(4) L'estimation de coûts a été calculée en francs 1975.

(5) On ne peut à cet égard être totalement convaincu par l'argument utilisé à propos du Concorde, qui n'aurait coûté que 1,70 F par mois à chaque Français pendant 16 ans (Le Monde du 21-1-76).

Poussant le raisonnement plus loin, on pourrait également utilement indiquer que le projet aura coûté à chaque Français 6 centimes par jour, 0,25 par heure de même que dans les journaux d'enfants, on fait remarquer qu'en maintenant bout à bout toutes les bouteilles de coca-cola on fait trois fois le tour de la terre, ou en entassant les boîtes de bière on pourrait édifier une pyramide dépassant dix fois celle de Chéops.

11 fois celui de la Justice, 15 fois celui de la Jeunesse et des Sports, 20 fois celui de la Culture.

Pour significatives qu'elles soient, ces proportions parlent davantage à l'esprit si l'on sait qu'avec de telles sommes il aurait été possible de financer quelque 300 avions de combat futurs pour l'Armée de l'Air, tracer 3.000 km d'autoroutes, c'est-à-dire doubler le parc existant, construire près de 1.000 hôpitaux, soit autant qu'aujourd'hui, rénover plus de dix fois l'ensemble des prisons, ou encore financer la part de l'Etat pour la construction de 1.500.000 H.L.M.

Ces quelques proportions n'ont d'autre objet que de mettre en valeur l'importance des sommes en question et les orientations qu'elles impliquent.

* *

Néanmoins, la prise en considération du coût du grand projet doit tenir compte de sa nature très particulière. C'est ce qu'on a appelé, selon l'expression de François Perroux, un « pari sur structures nouvelles » ; même si la finalité et la décision macro-économique est industrielle ou commerciale, elle s'apparente davantage aux grandes décisions politiques relatives à la Défense nationale ou à la course à l'espace.

C'est d'ailleurs le domaine par excellence où se retrouvent des similitudes frappantes avec les objectifs et les méthodes de pays à organisation bureaucratique comme l'U.R.S.S., où les préoccupations de rentabilité sont secondes par rapport aux préoccupations de maintien ou de création d'emplois, combinées à l'objectif de puissance, en termes de taille, de part de marché, et de prestige national. A cet égard, il est quelque peu vain de gloser à l'infini sur les avantages comparatifs de la réalisation d'autoroutes ou d'hôpitaux au lieu de Concorde (6). Aussi bien n'est-ce pas sur ce plan que doit se situer l'analyse.

Il est également aisé de crier au scandale et au gaspillage, alors qu'il est clair que toute innovation implique un risque.

Il ne faut pas se hâter non plus de dénoncer l'incurie publique ou l'affairisme des promoteurs privés. Tous les régimes ont connu des projets de ce genre, plus ou moins réussis, qu'il s'agisse de la construction de la Tour Eiffel ou du percement du Canal de Suez, dont l'intérêt économique n'était vraisemblablement pas évident à l'époque.

Il convient de se garder également d'une intervention politique, car il est bien difficile de démontrer qu'une autre administration, qui ne serait pas forcément plus vertueuse ou plus efficace, ne connaîtrait pas également les mêmes aventures, les mêmes avatars (7).

(6) Encore que le transport d'une centaine d'hommes d'affaires à revenu élevé à destination de pays lointains, pour chaque voyage, ne représente peut-être pas l'emploi de ressources publiques maximisant les bénéfices pour le bien-être de la collectivité française. Le projet étant lancé, il est bien évidemment impossible de revenir en arrière et on ne peut faire autre chose que le valoriser au maximum. Ceci étant, si c'était à refaire, le referait-on ?

(7) En fait, c'est en U.R.S.S. que se dénombre le plus communément le type de projet public dont le manque de rentabilité, les retards à la réalisation constituent, comme on le sait, un sérieux handicap à la croissance.

Cela étant dit, il n'en reste pas moins que les 15 ou 20 dernières années en France appellent une réflexion critique dans la mesure où les expériences malheureuses ou insuffisamment heureuses, ont été, comme on l'a vu, particulièrement nombreuses et onéreuses.

Leurs motivations sont évidentes : elles sont caractéristiques d'une certaine époque dans la mesure où elles traduisent un souci d'affirmation dans le concert des puissances moyennes, voire d'opposition à la puissance dominante, à savoir les Etats-Unis. Il s'agit également d'une période de croissance rapide où, par conséquent, il semblait naturel de prélever une fraction importante des ressources publiques en expansion et destinées à le rester, bien éloignés par conséquent des préoccupations de gestion et de redistribution caractéristiques de l'époque d'aujourd'hui.

Il paraît néanmoins important de s'interroger sur les circonstances qui ont permis et commandé le développement de ce type de projet.

A cet égard, on ne peut manquer d'être frappés par un certain nombre de traits communs caractéristiques d'un processus de décision bureaucratique, tout d'abord la *lenteur*.

Trois exemples suffiront pour illustrer ce propos.

— Tout d'abord La Villette. Seize ans s'écourent entre l'adoption du projet par le Conseil de Paris en décembre 1958, et la fermeture du chantier en mars 1974. Fait plus significatif, cinq ans s'écourent entre le moment où l'on sait que le projet est condamné (rapport de Grailly, en 1969), et le 15 mars 1974, date à laquelle il a été définitivement abandonné.

— Pour le tunnel sous la Manche, il en va de même : en 1966, c'est la décision de principe des ministres des Transports franco-britanniques ; en 1971, le début des études ; le 20 janvier 1974 l'abandon du projet par les Britanniques : huit ans se sont écoulés.

— Pour ce qui concerne le plan Calcul : en 1966, c'est la création de la Compagnie Internationale pour l'Informatique ; en 1973, soit sept ans plus tard, l'Association avec la Siemens allemande et la Philips hollandaise pour tenter d'enrayer les déficits d'exploitation croissants. Pour aboutir en avril 1975 à un état de faillite virtuelle. Il est vrai que, par la suite, les choses vont aller plus rondement puisque c'est dès la fin de décembre 1975 que l'affaire est réorganisée sur des bases plus rationnelles avec la création de la C.I.I.-Honeywell Bull.

Cette lenteur dans le processus de décision serait peut-être la faiblesse capitale de l'Administration érigée en gestionnaire ou en négociateur. Pour l'Administration, le temps n'existe pas, d'autant plus que les épisodes sont interrompus par des péripéties politiques inévitables : consultations électorales, entraînant une modification des options politiques des gouvernements, un changement d'hommes au niveau des responsables politiques associé au renouvellement des Cabinets qui bien souvent reprendront les dossiers à zéro. Cette lenteur dans le processus administratif a son prix, qu'il s'agisse de changement

d'orientation, voire des contradictions frisant parfois l'incohérence, et plus encore dans le gonflement vertigineux des enveloppes financières.

* *

Autre trait caractéristique : le secret dont s'entourent les projets, que ce soit au niveau des décisions ou des coûts. Engagés dans le secret, ils se poursuivent dans le secret et se terminent dans le secret.

Il en est ainsi pour le Concorde. L'évaluation du coût de l'opération (34 milliards) — sans qu'il soit précisé s'il s'agit de francs 1974, 1975 ou 1976, soit 17 milliards pour chacun des deux partenaires (sans compter les subventions d'exploitation) — apparaît furtivement dans la presse à l'occasion d'une controverse occasionnelle (8). Encore subsiste-t-il de larges zones d'incertitudes. Ainsi un quotidien, pourtant peu suspect de complaisance à l'égard de l'Administration, avance-t-il un chiffre deux fois inférieur, 7 milliards (9).

Encore oublie-t-on toujours dans ces évaluations le phénomène de l'inflation qui, à 10 % l'an, double le coût d'un programme en moins de dix ans. Autant dire que les chiffres concernant des projets portant sur dix ou quinze ans sont exacts à 100 % près.

De même, pour le Plan Calcul, les évaluations oscillent-elles entre 1,4 milliard (10) et 4 milliards (11).

Les chiffres réels sont rendus publics, bien sûr, par la Cour des Comptes mais après de longs délais, au moment où l'intérêt et les passions soulevés par ce type d'opération relèvent largement de l'histoire.

Le secret joue également au niveau de la prise de décision et de la poursuite des négociations. Le processus est toujours le même : c'est la naissance d'une idée dans un bureau de recherche, soit privé (C.S.F. pour le Secam), ou le laser (Centre de Recherche de la C.G.E.), soit le plus souvent public (Bureau d'Etudes de Sud-Aviation pour le Concorde, E.D.F. parle du projet de la Rance, la Commission Permanente de l'électronique du plan pour le Plan Calcul).

L'idée ou le projet en gestation poursuit un cheminement préparatoire pendant la phase technique, puis elle passe par une phase technocratique, au niveau des directions des grandes administrations et des cabinets ministériels, par le jeu des relations personnelles, notamment entre anciens de Grandes Ecoles. Puis le projet passe par une phase financière au niveau inter-gouvernemental, lorsqu'il s'inscrit dans un ou plusieurs budgets ; il débouche enfin sur une phase catastrophique lorsqu'il échoue, que la presse s'en empare, quelques bilans tardifs et imprécis sont dressés (commission d'enquête du Sénat de 1970 pour La Villette, rapport de la Cour des Comptes). A aucun moment, sauf dans la phase finale, lorsque l'opinion publique est placée devant le fait accompli et qu'il est trop tard pour réagir, le débat n'est porté sur la place publique, c'est-à-dire devant le Parlement.

(8) Monde du 21-1-76, Valeurs Actuelles du 23-2-76.

(9) Monde du 7-11-74.

(10) Monde du 7-11-74.

(11) Nouvel Observateur du 28-4-75.

Il découle évidemment de cette tradition de secret d'une part qu'il demeure très difficile de déterminer les responsables, car le temps a fait son ouvrage, et d'autre part qu'il est pratiquement impossible d'arrêter un programme une fois mis en marche.

Le secret perpétue donc le fait accompli.

*
**

Une troisième caractéristique, bien fâcheuse celle-là, est que, prises dans ces conditions, ces décisions se révèlent trop souvent incertaines. En effet, il faut bien constater que la proportion de grands projets de ce type aboutissant à un échec partiel ou total sur le plan technique ou commercial reste singulièrement élevé.

Dans certains cas, il s'agit d'une simple lacune technique qui n'a pu être comblée, quels que soient les efforts déployés, qu'il s'agisse du tube à grille associé à Secam, du moteur linéaire, condition de l'aérotrain, ou de la filière graphite-gaz.

Le plus souvent, c'est dans la phase commerciale que s'amorce et s'affirme l'échec du projet. C'est à ce stade que se manifeste de la façon la plus éclatante l'improvisation qui caractérise la phase du lancement d'où sont le plus souvent absentes les indispensables études de marché, ou sur parfois même le plan plus général, la plus simple analyse de la finalité économique du projet.

On assiste ainsi à une espèce d'abandon de la rationalité économique et financière pour la seule rationalité technique, la réalisation du projet en soi se substituant ainsi à son utilisation, ce qu'on pourrait caractériser comme une mentalité pré-industrielle ou pharaonique (ou encore le complexe de la pyramide à la fois monument commémoratif et aussi à destination funéraire).

Le cas de La Villette, encore lui, est exemplaire. Cette entreprise fourmille d'erreurs techniques de conception de toute sorte (12). Mais c'est bien évidemment à l'origine que se situe l'erreur fondamentale qui a consisté à décider de reconstruire sur place, alors qu'il fallait reconstruire ailleurs, comme on s'en est rendu compte huit ans trop tard.

L'aérotrain fournit un autre exemple. Il n'était pas plutôt inventé qu'on s'est interrogé longuement pour savoir à quoi il pourrait bien servir, liaison entre aéroports parisiens, ou entre la capitale et les villes moyennes de la périphérie ?

Autre exemple, le Concorde. A compter du lancement du programme, en six ans, le tonnage a varié au moins six fois : il passe de 90 tonnes en 1962 à 100 tonnes en octobre 1963, 119 tonnes en 1964, 149 tonnes en mai 1965, 160 tonnes en novembre 1965, 170 tonnes en juin 1968, chaque fois avec des fonctions différentes à remplir (13).

(12) On songerait, en outre, aux fameux ascenseurs à goretts, rendus indispensables par la manifeste répugnance de ces animaux à gravir des plans inclinés prévus à l'origine pour les amener au trépas.

(13) Cité dans le Rapport de M. Charles de CHAMBRUN, député et ancien ministre, cité par Valeurs Actuelles du 10 mai 1971.

Cette démarche intellectuelle témoigne d'un renversement curieux du processus de réflexion, qui n'est pas sans lien avec le célèbre gag de Grock cherchant à rapprocher le piano du tabouret. On invente un procédé et ensuite seulement on s'interroge pour savoir à quoi il pourrait bien servir, d'où une série de tâtonnements, et surtout de pertes de temps qui se soldent en fin de compte par l'échec commercial. En d'autres termes, on pourrait aisément renverser le vieux proverbe anglais, l'invention est fille de la nécessité : dans les faits, c'est bien souvent le contraire, et un programme semble trouver son excuse dans la nécessité de trouver une utilisation à une invention. Car avec le temps, donnée essentielle du marketing qu'administration et techniciens négligent sereinement, les techniques se déprécient, les innovations sont frappées d'obsolescence, des concurrents naissent, les besoins disparaissent, et surtout les coûts s'enflent (14).

Sur le plan des coûts, les incertitudes de la décision administrative sont particulièrement évidentes (15).

Qu'on en juge. L'erreur et l'escalade vertigineuse dans les évaluations financières est la règle. Ainsi le projet 1957 de La Villette porte-t-il sur 170 millions, contre 925 millions en 1971, soit 1,5 milliard de francs 1975.

Pour ce qui concerne le Concorde, le coût à l'origine en 1962 était de 1,3 milliard de francs d'époque (2,6 F 1975), et le coût final 17 milliards.

La puissance publique fait songer ici à un joueur de poker malchanceux qui cherche sans cesse à récupérer sa mise en montant toujours les enchères à des niveaux plus fabuleux, jusqu'au moment inévitable où il faut bien fermer le jeu et faire les comptes.

*
**

A côté de facteurs épisodiques liés à une époque et à son cortège d'ambitions, il ne demeure pas moins que cette série de grands projets reste tributaire de facteurs permanents caractéristiques de la société française d'aujourd'hui. On pourrait l'appeler la burostructure. C'est l'alliance du technicien pur et de l'administrateur pur, l'alliance de l'exaltation de la technique et de l'affirmation de la puissance publique, où les préoccupations en coût, de rentabilité ou de finalité économique sont résolument laissées de côté.

C'est également le témoignage d'un échec de ces structures à mener à bien ce type de réalisation, que ce soit au stade de l'évaluation des coûts, des montages de financement, de la poursuite des négociations ou même de la liquidation des projets.

Cet échec tient sans doute à la combinaison de facteurs divers, absence de responsabilités précises, incohérence de projets, absence également de sanctions.

(14) C'est d'ailleurs la mésaventure qui est arrivée au Concorde.

(15) Contrairement au projet Apollo où pour un coût dix fois supérieur à celui de Concorde les délais ont été tenus et les prévisions respectées à 20 % près.

Existe-t-il donc une espèce de fatalité dans ce domaine, du fait de la tradition bureaucratique et technocratique française ?

On peut penser que tout d'abord le contexte a changé, et en premier lieu l'humeur du public mieux informé, moins indifférent au problème de coût et d'utilisation des ressources. Au niveau de l'Etat, il ne fait aucun doute que les temps de pénurie rendent l'administration à la fois moins réceptive à l'aspect spectaculaire ou prestigieux de certaines réalisations et plus sensible à l'aspect financier et social des programmes.

Il n'en reste pas moins que des progrès décisifs ne seront accomplis que lorsque des dispositifs appropriés auront été mis en place, que ce soit au niveau de l'investigation par des commissions d'enquête du type américain instituée à l'initiative des élus au sein du Sénat ou de l'Assemblée nationale, que ce soit par l'institution de procédures obligatoire et périodique d'exames des programmes dans leur ensemble, c'est-à-dire compte tenu de la globalité : les dépenses prévisibles sur l'aide, la durée du programme associé à une présentation détaillée de la finalité économique du projet, et cela avant que les dépenses ne soient engagées de façon irréversible ; que ce soit enfin au niveau de l'établissement de sanctions financières, voire pénales, à l'égard des responsables désignés.

S'il n'en est pas ainsi, il est à craindre que dans un climat plus propice ne réapparaissent les éléphants blancs qui ont déjà si largement pâture les verts pâturages des ressources de l'Etat.

LES SECTEURS SOUS-PRIVILEGES

Trois administrations : Santé, Justice et Armée (sauf nucléaire dont le rôle social est pourtant essentiel au cœur de la nation), ont longtemps été les laissés pour compte de la croissance. Depuis des années, le flot des crédits publics les a cantonnés pour alimenter les secteurs jugés prioritaires : industrie, nucléaire, grands équipements, et dans une période plus récente, secteur social proprement dit.

Une certaine prise de conscience des retards accumulés dans ces secteurs s'est manifestée à la suite d'un certain nombre d'événements, qu'il s'agisse de la « révolte des prisons », de l'été 72, de la « colère des magistrats », du « malaise de l'armée » sans compter la grande pitié des hôpitaux de France dont on ne parle guère.

A l'occasion de ces remous, il est clairement apparu que l'objectif de parvenir à une société plus équilibrée demeurerait inaccessible tant que subsisteraient ces flots de paupérisation et de frustrations au sein de la société. On l'a d'ailleurs vu et on le voit encore à l'occasion non seulement des mutineries mais aussi des affaires plus récentes qui ont défrayé la chronique, il ne peut y avoir de bonne justice en France sans un minimum d'équipements pour les magistrats, et sans une revalorisation vigoureuse de tous ceux qui, à un titre ou à un autre, contribuent à rendre le droit et à exercer la justice.

C'est tout simplement une question d'ordre public.

On pourrait aller plus loin et montrer qu'il est vain de rechercher la réduction des inégalités par le développement des transferts, et le resserrement des rémunérations si certains Français demeurent inégaux devant la maladie ou si certaines catégories de fonctionnaires demeurent victimes des conditions de vie qui leur sont faites.

On pourrait enfin montrer que cette revalorisation de certaines administrations et l'amélioration des services essentiels qu'elles rendent à la collectivité nationale en tant qu'auxiliaires de la justice ou de l'ordre public, de la défense ou de la lutte contre la maladie fait intimement partie de la notion de la qualité de la vie. A un degré supérieur, en effet, les nuisances de la vie sociale ne sont pas simplement liées au bruit ou aux transports ou aux pollutions industrielles, mais aux frustrations et aux mécontentements subis par les citoyens lorsqu'à une époque quelconque de leur vie, que ce soient les appelés pendant le service militaire, les justiciables ou les malades, ils reçoivent des services de qualité inférieure à ceux qu'une société moderne et prospère devrait être en mesure de leur fournir.

Les améliorations constatées depuis quelque peu témoignent d'ailleurs de ce que les pouvoirs publics ont bien pris conscience de ces exigences.

Prenons le « malaise » de l'Armée. Les causes sont multiples et il n'est pas de notre propos de les inventorier toutes.

Mais les enquêtes qui ont été menées permettent néanmoins d'identifier deux causes importantes. Il y a, d'une part, le mécontentement des appelés, dont les conditions de vie pendant la durée du service militaire sont peu satisfaisantes, compte tenu notamment de la vétusté des casernements, dont certains remontent à Vauban, sans compter les insuffisances criantes des équipements pour l'entraînement. Il y a, d'autre part, le mécontentement des militaires de carrière, officiers et sous-officiers, dont la situation financière en regard des autres catégories sociales s'est fortement dégradée au fil des années. On peut montrer que les progrès sensibles sur l'un et l'autre point pourraient être obtenus, tout en restant dans les limites du raisonnable.

Ainsi, la reconstruction à neuf ou la rénovation complète des quelque 580 casernes existant sur toute l'étendue du territoire pourrait être réalisée pour un coût inférieur à 10 milliards de francs (16).

En ce qui concerne la situation des militaires de carrière, on sait que le salaire de départ d'un sergent de carrière, marié, 2 enfants, est de 800 F par mois,

(16) Le coût de construction d'une caserne moderne (régiment de blindés) pour 1.200 hommes environ est de 100 millions. La rénovation d'un casernement pour 200 hommes d'infanterie revient à environ 2 millions. Si l'on rénoveait la totalité des casernements, le coût serait donc un peu supérieur à 1 milliard ; le coût de construction de 100 casernes pouvant loger près de 120.000 hommes de troupe (un peu moins de la moitié du contingentement, soit 250.000 hommes) ressort à 10 milliards.

on sait qu'à 30 ans, un capitaine gagne 5.000 F par mois, à 40 ans, un commandant 6.000 F par mois, soit approximativement la moitié d'un cadre industriel du même âge et de même formation.

En supposant que l'on augmente de 50 % le traitement de base de la totalité des personnels militaires, ce qui sans doute irait bien au-delà des vœux des intéressés (17), le coût ressortirait à 10 milliards, soit 1/5 environ du budget militaire de 1975. Si l'on additionne les deux chiffres, on arriverait donc à un total de 11 à 20 milliards supplémentaires, qui porteraient le budget militaire de 50 à 70 milliards environ.

Ce chiffre peut paraître considérable, mais il convient de noter que même à ce moment-là, le budget de la Défense, actuellement estimé à 3,6 % de la P.I.B., ne représenterait que 5 % de la P.I.B., pourcentage considéré comme raisonnable par les experts (18).

L'hypothèse retenue en tout état de cause est absurde pour bien des raisons, ne serait-ce que parce que l'effort demandé en matière d'équipement serait vraisemblablement largement supérieur aux besoins, compte tenu de la faiblesse des contingents appelés sous les drapeaux et en tout état de cause devrait être étalé dans le temps.

Le but de ce raisonnement était simplement de souligner une vérité d'évidence ; les jeunes, de plus en plus nombreux, se détournent de la carrière militaire pour de multiples raisons, notamment parce qu'elle leur semble financièrement insupportable. N'embrassent donc la carrière des armes que ceux qui ne pourront pas faire autrement (et n'y demeureront que ceux qui ne peuvent la quitter). C'est donc une sélection à rebours. Or il est vain d'espérer bâtir une force conventionnelle de valeur sans avoir de bons cadres. Il est vain de vouloir maintenir le service militaire si c'est pour entretenir les appelés dans l'esprit de mécontentement et de révolte (19).

*
**

Abordons maintenant le cas de la Justice, devenue depuis quelques années la grande malade du corps social. Cela a été tout d'abord la révolte des prisons de l'été 1974 avec les mutins montés sur les toits. Puis c'est maintenant le corps des magistrats qui semble atteint de fièvre (20).

(17) On sait que d'ores et déjà des mesures ont été prises, avec une revalorisation des indices pour un total de 1 milliard 6.

(18) Le budget français a longtemps atteint, voire dépassé, ce pourcentage. Rappelons à cet égard que le budget américain atteint 7 % de la P.I.B. et le budget de l'U.R.S.S. 12 à 14 %.

(19) C'est le cas aux U.S.A. Les militaires professionnels y sont largement payés. Ils disposent de facultés de formation équivalentes au secteur civil, qui leur ouvrent de larges débouchés dès qu'ils atteignent l'âge de la retraite à 35 ou 40 ans. Conclusion : l'armée américaine est une armée de valeur où le recrutement d'éléments de qualité n'offre aucune difficulté.

(20) Certains articles et documents jettent à cet égard une singulière lueur sur les conditions de travail d'un juge, du gardien de prison ou d'un juge d'instruction qui n'est guère à l'honneur de la Justice française.

Un immense effort est en cours, mais tout reste à faire ! C'est qu'en effet la Justice, notamment le secteur pénitentiaire, après plus d'un demi-siècle d'inaction et d'indifférence de la part du public et des pouvoirs publics, était devenue un secteur sinistré.

Qu'on en juge : entre 1900 et 1960, en dépit de l'accroissement de la criminalité et aussi de la population, on a construit en tout et pour tout une seule prison, celle des Baumettes.

A l'heure actuelle, le secteur rénové touche 11.000 places environ, soit à peu près 1/3 du total. En tout état de cause, il manque de 15 à 20 % de place.

Et pourtant le problème est relativement soluble tant le budget de la Justice est modeste avec 2,7 milliards, il représente moins de 1 % du budget de la Nation.

Prenons-nous un moment à rêver d'un programme d'urgence. A 150.000 F l'unité, la construction de 20.000 places supplémentaires reviendrait à 3 milliards, programme donc réalisable sur dix ans, au rythme de 300 millions par an. Mais c'est déjà le double des crédits d'équipements de 1975, qui eux-mêmes sont deux fois plus importants que ceux des trois dernières années, et quatre fois plus élevés qu'il y a quatre ans.

Or il y a urgence, car les réalisations demeurent modestes, faute de crédits : sur 150 établissements pénitentiaires, 43 sont constamment surpeuplés ; de surcroît, faute « de crédits d'entretien, de nombreuses toitures sont en très mauvais état, les installations défectueuses, le mobilier sordide » (21).

Sur le plan des personnels, un effort intense de recrutement a été fait, puisque les effectifs ont doublé en passant de 1.000 à 2.000 personnes en 1975. Mais les plans de recrutement portent sur 4 à 5.000 personnes de plus sur cinq ans.

Voudrait-on doubler le nombre du personnel pénitentiaire, ou encore doubler leur traitement, ce serait encore 180 millions qu'il faudrait ajouter au budget de fonctionnement.

Voudrait-on doubler le traitement des 11.000 magistrats et greffiers, ou doubler leur nombre, cela ferait 530 millions de plus, soit au total 700 millions représentant 2,5 pour 1.000 du budget public. On le voit une fois de plus, l'effort demandé reste limité.

Sur le plan des équipements, 80 % des bâtiments judiciaires sont vétustes. Sur les 500 tribunaux existants, près de 10 %, soit 50, sont à reconstruire pour un coût d'environ 100 millions.

En conclusion, le coût supplémentaire pour doter l'appareil judiciaire et pénitentiaire des moyens qui lui font actuellement si cruellement défaut, qu'il s'agisse des équipements ou du personnel supplémentaire, ont une incidence minime sur les frais généraux de la nation.

(21) Jacques MEGRET - « L'Administration Pénitentiaire en 1975 ».

Il en va de même pour le secteur de la Santé, autre victime de marque de la société de consommation courante.

..

Le budget de Santé est pratiquement le benjamin des budgets avec 1,7 milliard en 1975, soit 0,63 % du budget total (22). Longtemps ignorée, et encore bien discrète, la grande misère des hôpitaux et hospices de France tient sans doute à ce que les protestations et dénonciations ont été moins vociférantes qu'ailleurs, sans doute parce que malades et vieillards sont moins enclins à manifester leur mécontentement en descendant dans la rue ou en grimant sur les toits.

Quoi qu'il en soit, et en dépit d'un effort récent, les dépenses de santé ont progressé de 33 % en 1975. L'état de délabrement des équipements hospitaliers n'est un secret pour personne, avec des bâtiments souvent plus que centenaires et parfois médiévaux ; par ailleurs, entre 1961 et 1974, le nombre des hôpitaux généraux publics n'a progressé que de 888 à 893, en dépit d'un certain effort de construction, en raison des mises hors service.

A nouveau, prenons-nous quelque peu à imaginer ce que pourrait être le coût d'une modernisation du secteur hospitalier. Si l'on devait reconstruire le quart des hôpitaux existants, soit environ 250 sur 1.000, et ajouter 50.000 lits (à 200.000 F le lit) (23), le coût ressortirait donc à 10 milliards.

Si, par ailleurs, on devait poursuivre une politique de modernisation, les hospices et maisons de retraite fondés sur l'utilisation des unités normalisées dont le coût ressort à 70.000 F par lit, l'humanisation de la moitié des lits disponibles de ces établissements, soit 120.000 lits, coûterait environ 8 à 9 milliards de francs.

Objectif inaccessible, dira-t-on ? Il ne le semble pas, dans la mesure où d'ores et déjà les crédits d'équipement dépassent 800 millions par an. Mais à ce rythme-là il faudrait plus de 20 ans pour atteindre les objectifs indiqués ci-dessus.

Mais comme pour les autres secteurs sous-privilegiés, le problème ne se mesure pas seulement en termes d'équipement mais en termes de rémunération des agents. Or s'il est un domaine où l'importance de la qualité des services l'emporte sur toute autre considération, c'est bien le secteur hospitalier. Or à l'heure actuelle, après un reclassement judiciaire récent, une infirmière en début de carrière gagne 2.400 F et culmine à 3.800 F. Quand on connaît les servitudes particulièrement astreignantes attachées à cette profession, on comprend aisément que les rémunérations de cet ordre ne déclenchent pas des vocations bien nombreuses.

Mais à nouveau le problème n'est nullement insurmontable en termes financiers. Si l'on devait doubler

(22) Il convient de le distinguer des budgets de l'action sociale et de l'emploi au contraire très fortement dotés (18,5 % des dépenses globales de l'Etat).

(23) Il s'agit d'une hypothèse extrême, dans la mesure où le coût pour les cliniques privées est de 50 % inférieur, soit 100.000 F le lit environ.

le traitement des 9.000 infirmières d'Etat, cela correspondrait à une dépense supplémentaire de 324 millions, soit environ 20 % du budget de la Santé publique, et un peu plus de 1 pour 1.000 du budget total. On voit qu'en fin de compte l'effort financier reste finalement très supportable.

..

Il est exact qu'en additionnant les différents chiffres auxquels nous sommes ainsi parvenus, on arrive à des montants très considérables, dont le montant cumulé ne dépasse guère les sommes affectées dans le passé par l'Etat à des projets contribuant en fin de compte moins directement au bien-être collectif. Il est évident par ailleurs que ce genre de reconversions budgétaires ne peuvent pas se faire dès l'instant, dans la mesure où des goulots d'étranglement existent en matière de recrutement de personnel, de formation professionnelle, de mise en place des équipements, etc. Ce n'est donc que par une action poursuivie avec constance année après année par la puissance publique, action d'ailleurs d'ores et déjà amorcée, que cette restructuration de l'action de la puissance publique en faveur d'une société moins spectaculaire, moins ambitieuse ou prestigieuse mais plus sereine et finalement plus forte car mieux équilibrée, pourra être menée à bien.

Il n'en demeure pas moins que le problème d'une plus grande participation de l'opinion publique et des élus au grand choix en matière d'orientation des dépenses publiques reste posé. Les erreurs commises dans le passé, les choix judicieux effectués dans la période récente, ne doivent pas dissimuler qu'un contrepois devrait être trouvé à l'intervention actuellement toute-puissante parce que pratiquement unique des techniciens au niveau des grandes administrations de l'Etat ou des cabinets ministériels.

La politique des « bureaux éclairés », comme l'a qualifiée Jean Fourastié, a rendu d'éminents services à la France au cours des trente dernières années. Le bref aperçu que l'on vient de faire à travers le maquis des grands projets technologiques et le désert des programmes sociaux montre bien que l'on ne peut, dans ce domaine-là non plus, se reposer uniquement sur la sagesse d'un petit nombre de spécialistes, aussi sincères et éminents qu'ils soient. La mise en place de mécanismes de mise en alerte de l'opinion, de consultations et de redressement reste entier. C'est la condition d'une société moins technocratique plus responsable et finalement plus humaine.

Le cas de Concorde n'est guère typique. D'abord ne serait-ce que parce que c'est une réalisation franco-britannique intéressant donc deux nations de tradition et d'inspiration très différentes, voire opposées. Il convient de noter que ce projet n'a pas eu de chance. S'étalant sur seize ans, il est tombé à cheval entre deux époques. Lancé dans la chevauchée vers la croissance et le prestige, il débouche sur la période de maturité marquée par les préoccupations d'écologie, d'emploi, de « welfare ».

Yves LAULAN ■

La Tchécoslovaquie en 1947

Nous publions ci-dessous un chapitre du nouveau livre de notre collaborateur François Fejtö, qui sortira prochainement dans la collection « Histoire » des éditions du Seuil, sous le titre : « L'histoire du coup de Prague : Février 1948 ».

par François Fejtö

En se basant sur une documentation ample et en bonne partie inédite, que lui ont fournie des historiens tchécoslovaques actuellement condamnés au silence, François Fejtö y reconstitue et analyse les conditions nationales et internationales, dans lesquelles le Parti communiste tchécoslovaque, après avoir participé au lendemain de la libération à un gouvernement de coalition démocratique, s'est emparé de la totalité du pouvoir.

préparatifs à l'épreuve de force

LE conflit entre les partis modérés et le P.C., entre le Président Benes et les communistes était latent depuis 1945, vu les différences de nature, d'idéologie, de classe, d'attaches internationales et d'objectifs qui leur étaient propres. Mais jusqu'en automne 1946, les deux parties avaient un intérêt commun : maintenir la coalition basée sur le compromis de 1945 et qui garantissait la stabilité du régime ; éviter que la concurrence, les rivalités, les oppositions doctrinales ne dégénèrent en une confrontation violente ; faire de la Tchécoslovaquie un pays modèle pour la coexistence, voire la coopération entre forces communistes et non communistes. Benes a dit à ses amis en 1947 : « Si nous n'arrivons pas à démontrer qu'en adoptant les méthodes démocratiques de Masaryk nous pouvons faire la synthèse de la discipline socialiste et de la liberté individuelle, alors le monde entier verra l'incompatibilité des deux principes » (1). L'accord des communistes avec cette conception s'exprimait dans leur doctrine de la « voie tchécoslovaque » (sous-entendu : démocratique, parlementaire) vers le socialisme. On essaya donc d'harmoniser les intérêts divergents en appliquant les règles fondamentales du jeu de la démocratie : le marchandage entre les forces rivales et conflictuelles. C'est le Front national — une sorte de co-monopole ou oligopole politique —, directoire composé des chefs des cinq partis qui partageaient le pouvoir, — ainsi que le gouvernement qui en était l'émanation et à un moindre degré les diverses commissions actives du parlement, qui servaient de cadres institutionnels au marchandage. Le bon fonctionnement du système était fondé sur l'hypothèse qu'aucun des partis n'avait intérêt et intention de bouleverser l'équilibre des forces à son avantage exclusif. Benes, modérés et communistes se faisaient mutuellement confiance pour sauvegarder l'essentiel du statu quo.

Or, à la fin de l'été 1947, cette confiance était sérieusement entamée. L'hypothèse de base du système — la foi dans le caractère durable de la coopération entre les Occidentaux et l'U.R.S.S. — s'était effondrée; la confiance entre partenaires communistes et non-communistes de la coalition ne résistait pas au choc de la rupture de la coalition soviéto-anglo-américaine. Du coup, de lieu de rencontre entre l'Est et l'Ouest, de pont entre les deux systèmes, la Tchécoslovaquie, à l'instar de nombreux autres pays européens, devenait l'un des enjeux de la rivalité entre les blocs qui étaient en train de se former. Désormais, tant le Kremlin que les communistes tchécoslovaques considéraient les politiciens modérés, Zenkl, Ripka, Hala, etc., malgré leurs professions de foi slavophile et russophile, comme des agents américains réels ou potentiels. Et, en effet, nul n'ignorait les relations suivies et amicales qui existaient entre ces hommes politiques (y compris Benes) et les ambassades anglo-américaine et française. De leur côté, les modérés ne voyaient plus, comme naguère, dans les communistes des « patriotes tchécoslovaques avant tout » (encore qu'en ce qui concerne Gottwald lui-même, Benes lui accorda pendant longtemps ce préjugé favorable, un peu comme de Gaulle à Thorez), mais les considéraient, comme le « parti de l'étranger » (encore un mot de de Gaulle). Il faut souligner que Benes, Masaryk, et le « centre » du parti social-démocrate, restaient encore attachés à l'idée de la spécificité tchécoslovaque, espérant, contre tout espoir, tenir le pays à l'écart du conflit américano-soviétique. (De là un certain éloignement de Benes, par rapport aux chefs politiques modérés et son rapprochement avec les socialistes centristes comme Lausman.)

Les communistes craignaient que les partis modérés dont ils n'ignoraient pas les sympathies prioritaires pour l'Occident, ne s'efforcent d'entraîner la politique étrangère de la Tchécoslovaquie, à la manière française ou italienne, dans le sillage américain. Or ils savaient que l'U.R.S.S. attendait d'eux, en premier lieu, la consolidation de l'influence prédominante de l'Union Soviétique. Or, ils ne pouvaient guère accomplir cette mission sans un rééquilibrage préalable des rapports de force au gouvernement (2).

Dans cette situation, il était normal que chaque parti ait repensé et remanié sa stratégie et sa tactique. Les rivalités politiques allaient prendre un caractère aigu, ne serait-ce que parce que chaque partie se voyait dans la nécessité de prévenir l'action éventuelle de l'adversaire.

La stratégie des communistes a été mise au point vers la fin du mois de novembre, à l'approche de la session du 27-28 novembre du Comité central du P.C. qui devait décider des formes d'application en Tchécoslovaquie de la nouvelle ligne fixée par le Kominform. Mais le P.C. n'a pas attendu aussi longtemps pour durcir son attitude.

(2) Ce qui a amené Jan Svec (op. cit. p. 450) à formuler la thèse qui nous paraît juste : « Le poids croissant des facteurs internationaux dans la politique intérieure... constituait une des sources principales sinon la principale source de la crise politique ».

Les résolutions du Kominform paraissaient justifier les idées de la gauche du parti qui, dès 1945, se méfiait de l'électoratisme et préconisait l'utilisation du « potentiel révolutionnaire » existant dans le pays et le déclenchement de mouvements de masses, pour instaurer une franche dictature du Parti. Ces éléments-là, selon un mot de Kopecky qui leur était proche, se sentaient pendant tout cet âge d'or du pluralisme démocratique comme un cheval écumant que l'on tire sans cesse en arrière (3). Ces communistes de gauche, qui étaient particulièrement forts en Slovaquie, regrettaient le retard du parti par rapport aux Yougoslaves ou aux Hongrois, ils ne croyaient pas à la possibilité de gagner la majorité aux élections, et voulaient provoquer un renversement des rapports de force au Front national avant qu'on n'en vint aux urnes. Lié idéologiquement, sinon organiquement, à ce courant de gauche, il existait aussi un autre groupe au sein du parti : celui des communistes de l'appareil de Sécurité, qui se voyaient encouragés par le nouvel esprit kominformiste (4). La lutte désormais ouverte contre l'influence impérialiste augmentait l'importance des services de renseignements qui bénéficiaient d'une certaine autonomie, non seulement par rapport au gouvernement mais aussi par rapport à la direction du parti. D'autre part, tous connaissaient le rôle efficace joué par la police dans les autres démocraties populaires : grâce à la découverte, ou plutôt à la fabrication d'affaires de complots et d'espionnage, elle avait contribué de manière décisive à décapiter et à désorganiser les partis de la coalition antifasciste, opposés à la mainmise communiste. Le poids des représentants de cette « conception policière » de la marche vers le socialisme, n'a cessé de s'accroître dans les sphères supérieures du parti tchécoslovaque.

Cependant à en juger d'après un rapport de Gottwald au Présidium, le 21 août 1947, le groupe majoritaire du parti (qu'on pourrait qualifier de centriste) n'a point songé encore à changer de cap. Sa stratégie restait axée sur la préparation des prochaines élections, encore que l'on y ait intégré déjà quelques éléments de la stratégie offensive extra-parlementaire, préconisée par la gauche. Ce qui retient l'intérêt dans ce rapport, inconnu jusqu'à présent (5), c'est que Gottwald y esquisse plusieurs « scénarios » tactiques en fonction des actions prévisibles des partis non-communistes. Ce n'est que comme *ultima ratio* qu'il envisage le passage de la défensive à l'offensive générale pour détruire les obstacles qui se dressaient contre la domination du parti qui est l'objectif stratégique poursuivi. Voici ces alternatives :

a) Les non-communistes provoquent une crise gouvernementale afin que Benes nomme un gouvernement transitoire de fonctionnaires et ordonne des élections anticipées. Gottwald souligne qu'il considère cette alternative comme très peu probable. Mais dans le cas où elle surviendrait, la riposte du parti serait la grève géné-

(3) *Idem*, p. 482.

(4) Cf. Jan Svec, op. cit. p. 236 et p. 482.

(5) Cf. le compte rendu du rapport dans les Archives du Comité central cité par Svec, op. cit. p. 206-207.

rale. Notons à ce propos que B. Vitavsky-Geminder, dans un article publié dans la revue du Kominform (1^{er} février 1948), en rendant compte du rapport présenté par Gottwald au Comité central en novembre, assimile la politique des réactionnaires tentant de provoquer une crise ministérielle, à une « tentative de putsch réactionnaire », de « coup d'Etat » qui se heurterait, dit-il, « à une riposte nécessaire et foudroyante ».

b) Les non-communistes se retirent du gouvernement. Alternative aussi peu probable, dit Gottwald, que la première. Mais si elle se réalise (et effectivement elle se réalisera six mois plus tard mais dans des circonstances déjà très différentes) le parti riposterait en imposant la dissolution du parlement, la formation d'un gouvernement avec les représentants des organisations de masses, ainsi que des élections à bref délai.

c) L'alternative la plus probable, selon Gottwald, était que les partis non communistes continueraient leur « travail de sape » contre le P.C. Dans ce cas, les conditions de passage à l'offensive du parti mûriraient. Le P.C. s'appuierait sur les fractions de gauche des partis non communistes ; il s'efforcerait de renouveler le *bloc socialiste* avec les sociaux-démocrates de gauche et les éléments de gauche du parti socialiste-national et de réaliser l'épuration du Front national de tous ses « éléments réactionnaires ».

On voit donc qu'à ce moment l'objectif de Gottwald n'était pas d'organiser un « coup » spectaculaire afin de renverser les structures, mais de transformer celles-ci graduellement, en s'inspirant de la « tactique du salami » mise au point par le Hongrois Rakosi : un peu de noyautage ici, d'intimidation là ; un peu plus de lutte de classe et de mobilisation ici, d'intrigues policières là...

Et, en effet, au cours des premiers mois consécutifs à la réunion du Kominform et avant la session de novembre du Comité central, le P.C. tchécoslovaque a pris un certain nombre d'initiatives en vue de créer un climat d'agitation sociale et de séparer les sociaux-démocrates des partis modérés ; il a tenté de mettre un terme à la situation particulière de la Slovaquie ; il a fait tout son possible pour empêcher le glissement à droite du parti social-démocrate et enfin, il a essayé de populariser le mot d'ordre d'élargissement et de rénovation du Front national grâce à l'intégration des représentants des grandes organisations de masse contrôlées par les communistes.

— L'initiative d'ordre social la plus importante fut le projet de taxe spéciale sur les fortunes dépassant la valeur de 1 million de couronnes (20.000 dollars), la soi-disant « taxe des millionnaires » destinée, comme nous l'avons déjà mentionné, à indemniser les agriculteurs frappés par la sécheresse extraordinaire de l'été 1947. Les modérés s'opposaient au projet qu'ils considéraient comme « purement démagogique ». Finalement la majorité du gouvernement a rejeté la proposition. Les communistes y répondirent en publiant dans *Rude Pravo*, contrairement aux usages, la liste des onze ministres qui avaient voté contre, afin de les mettre au pilori comme « protecteurs des millionnaires ». Jan Masaryk,

qui fut absent lors du vote, publia par la suite une déclaration protestant contre les procédés communistes de dénonciation et se solidarisant avec la majorité anti-taxe. L'un des effets de cette escarmouche était d'envenimer les relations humaines entre les membres du gouvernement et d'étaler au grand jour le manque de cohésion de la coalition.

— En Slovaquie, où comme nous l'avons indiqué, l'influence des « durs » prédominait à la direction du parti, on se mit à employer la méthode du « complot » qui avait fait ses preuves en Hongrie. Dès juin 1947, Husak avait déclenché une campagne contre les démocrates slovaques. En septembre, le P.C. décida de « mobiliser les masses » afin d'imposer aux démocrates l'éjection des éléments indésirables. Puis la police s'en mêla. La Sécurité d'Etat annonça la découverte de réseaux séparatistes. On aurait trouvé, lors des perquisitions et des quelque 380 arrestations opérées à Bratislava, à Zilina, etc., des documents compromettants pour des députés démocrates, Bugar, Kempny, Stasko. Les conspirateurs se seraient infiltrés jusque dans l'entourage du vice-président du gouvernement tchécoslovaque et leader démocrate slovaque, Jan Ursiny, du secrétaire général du parti, F. Hodza. L'affaire fut portée devant le conseil des ministres à Prague, où — pour la première fois — Ursiny ne fut pas seul à protester contre les intrigues policières dont lui-même et ses collègues furent les victimes. Le socialiste-national Zenkl lui accorda son soutien, en dénonçant la collusion entre la Sécurité et le P.C. slovaque (6). Cependant le présidium du P.C. tchécoslovaque, sur l'initiative de Slansky, et conformément à la position prise par ce dernier à la conférence du Kominform, décida d'entériner la « tactique du complot », adopté par le P.C. slovaque, afin de renverser la majorité dans leur province. A la suite de quoi, le parlement tchécoslovaque a levé les immunités parlementaires des trois députés incriminés qui furent arrêtés en même temps que le secrétaire particulier d'Ursiny. Les documents à charge, cités par la police, étaient-ils complètement faux ? Ou en partie vrais ? Un doute persistait dans l'esprit de beaucoup de députés tchèques même anticommunistes. Ce qui paraît acquis c'est que certains éléments du parti démocrate slovaque avaient souhaité étendre un peu trop loin les limites de l'autonomie slovaque et que les dirigeants modérés du parti avaient manqué de prudence à cet égard. Mais le P.C. s'employa à donner à l'affaire une dimension dramatique. Il s'appliqua aussi à exploiter les divergences qui opposaient au sein de la direction du parti démocrate les protestants (anciens agrariens), qui avaient occupé en 1944-1945 une position dominante, aux catholiques qui, pensant que le P.C. continuerait à ménager l'Eglise, espéraient conquérir le contrôle de leur parti, à la faveur de la crise.

Tout se passe en tout cas, comme si le radicalisme des communistes slovaques et le machiavélisme de Prague avaient convergé pour faire de la Slovaquie un laboratoire d'essai pour la stratégie visant le renverse-

(6) Archives du Conseil des ministres du 30 septembre 1947, cité par Jan Svec, op. cit. p. 351.

ment définitif des rapports de force en faveur des communistes. En effet, après avoir commencé à expérimenter la « méthode des complots », on a mis en pratique une autre méthode de pression : l'organisation de mouvements de masse. Fin octobre, le P.C. slovaque a mobilisé les syndicats ouvriers dont il avait le contrôle exclusif, pour imposer un remaniement du Conseil des commissaires, en chassant les ministres anticommunistes (7). Le 30 octobre, une réunion des délégués des Conseils d'entreprises (1.836 délégués) organisée par les syndicats, exigeait l'épuration du parti démocrate. Le lendemain, les commissaires communistes du gouvernement slovaque démissionnaient. Le président du Conseil des commissaires, Husak, présenta cette démission comme celle du Conseil tout entier. Conformément à la Constitution, le Front national slovaque fut convoqué pour résoudre la crise. Mais sur ce point encore, Husak et ses amis s'affirmaient comme précurseurs : ils ont invité à la réunion du Front national — composé, selon la Constitution, des chefs des partis de la coalition — les représentants des syndicats, de l'Union des paysans, de l'Association des Résistants, contrôlés par les communistes. C'était la première tentative de réaliser ce « Front national élargi » dont les communistes de Prague parlaient déjà depuis plusieurs mois. Cependant, les démocrates slovaques ont fait échouer la tentative, en refusant en bloc de participer à la réunion dans ces conditions. Quelques jours plus tard, le 4 novembre, Gottwald essaya la même manœuvre à Prague. Mais, lui aussi, essuya un échec. Les partis non communistes refusaient de participer à une réunion élargie, pour ne pas créer un précédent dangereux en se laissant noyer dans une majorité communiste. Finalement, le Front national tchèque et slovaque se réunit normalement, c'est-à-dire en présence des seuls représentants des partis. La crise traînait en longueur. Le 5 novembre, le P.C. slovaque — contre l'avis de Zapotocky, président de l'U.R.O., proclama la grève générale pour demander l'épuration du Conseil des commissaires. Mais la grève ne fut que partiellement suivie. Se rendant alors à Bratislava, Gottwald essaya de dénouer la crise sur la base des propositions suivantes : 1) Les communistes et les démocrates auraient désormais une représentation égale au Conseil des commissaires. 2) Les représentants des syndicats, des organisations de résistance, ainsi que ceux de deux petits partis, celui de la « liberté », et du « parti du travail » (social-démocrate), entreraient au Conseil. 3) Les communistes obtiendraient les portefeuilles de la justice, de l'agriculture et du ravitaillement.

Mais les démocrates slovaques regimbèrent, et cette fois-ci ils furent soutenus par les modérés tchèques. Le P.C. organisa des manifestations de rue et fit intervenir quelques complices qu'il possédait au sein du parti démocrate, tels que J. Sevcik et J. Kisely. Mais les démocrates, eux aussi, mobilisèrent leurs électeurs, qui étaient plus nombreux. Enfin on arriva à un compromis. Au sein du nouveau Conseil composé de quinze commissaires, les démocrates conservaient sept

postes, les communistes en obtenaient cinq, le parti de la liberté et le parti du travail un chacun. Le quinzième le commissaire à la défense, était le général Feriencik, « indépendant », en fait aussi proche des communistes que son homologue tchèque Svoboda. Les démocrates pavoisèrent et Benes lui aussi se déclara très satisfait du compromis. Certes, la mainmise totale des communistes a été évitée. Mais les démocrates ont quand même perdu du terrain. Les communistes slovaques, eux, ne cachèrent pas leur déception. Ils reprochaient à Gottwald d'avoir pris trop au sérieux son rôle de médiateur. C'est un fait que, sans l'intervention modératrice de Prague — qui a d'ailleurs très astucieusement profité de la crise pour renforcer le contrôle du gouvernement central sur les institutions slovaques — les communistes slovaques (c'est ce qu'ils pensaient du moins) auraient gagné la bataille. La technique était mise à l'épreuve, il s'agissait de la perfectionner. Dans ce sens, le Novembre 1947 de Bratislava peut être considéré comme une répétition générale du Février de Prague. Selon Jan Svec, la différence principale entre les deux événements réside dans la résistance opiniâtre opposée en Slovaquie par le catholicisme politique aux menées communistes (8).

— Si l'affaire slovaque fut un demi-échec, pour les communistes, le congrès du parti social-démocrate réuni à Brno du 13 au 20 novembre se solda pour eux par un échec plus grave. La fraction pro-communiste (Fierlinger, Erban, J. Hajek) fut battue à deux contre un. La vedette du congrès fut le travailliste Denis Healey, dont le discours, insistant sur les affinités du parti social-démocrate tchécoslovaque avec le Labour party et défendant la politique étrangère et intérieure de la Grande-Bretagne, fut frénétiquement applaudi. C'est le Centre du parti, dirigé par Lausman et soutenu par le frère de Benes, Vojta, qui fut le grand vainqueur du congrès. Les multiples pressions exercées par les communistes sur les socialistes, afin de sauver leurs hommes-lige, se révélaient vaines. Selon Lausmann, les Soviétiques (notamment le général Andreev en sa qualité d'ancien chef des partisans du IV^e front ukrainien) et les Polonais (en particulier l'ambassadeur Wierblowski) étaient intervenus, lui demandant de retirer sa candidature contre Fierlinger (9). Les délégations des partis socialistes hongrois et polonais, acquises à la collaboration avec les communistes, furent également très actives dans les couloirs du congrès. Pendant toute la durée de celui-ci, la direction du P.C. gardait le contact avec la gauche social-démocrate, par l'intermédiaire de Stasny, responsable du noyautage du parti social-démocrate au secrétariat du P.C. Au moment le plus dramatique du congrès, celui-ci amena Fierlinger par avion à Prague, pour décider avec Slansky de la tactique à suivre. C'est ensemble qu'ils rédigèrent la déclaration que Fierlinger devait lire à l'issue du congrès pour réaffirmer ses thèses sur l'indispensable coopération socialo-communiste (10).

(8) Cf. aussi J. Lettrich, *History of Modern Slovakia*, New York 1955, les numéros d'octobre-novembre 1947 du *New York Times*, et J. Korbél, *op. cit.* p. 189.

(9) Lausman, *op. cit.* p. 96.

(10) De source privée.

(7) Svec, *op. cit.* p. 360, citant les Archives du Comité central slovaque.

L'échec communiste était incontestable. Mais il n'était pas irréparable. D'abord parce que Lausman et son principal associé, Vilim, étaient des velléitaires plutôt que des hommes politiques véritables. De tempéraments chancelants, « conciliateurs », comme l'on dit en jargon communiste de manière péjorative, organisateurs capables en temps normal, on verra qu'ils ne feront pas le poids, en temps de crise. Ensuite, parce que Fierlinguer qui, lui, était un animal politique de classe, n'a point désarmé. Il se sentait appuyé par les communistes, par les Soviétiques (11) et par les socialistes de gauche des pays voisins. Tout comme son associé Erban, il avait une base sociale parmi les fonctionnaires socialistes des syndicats, des divers ministères et administrations économiques. Ayant perdu une bataille, la gauche fierlinguine qui restait fortement représentée au Comité exécutif du parti, se préparait déjà à la bataille suivante. En fait, depuis le congrès de Brno, il y eut désormais non pas un, mais deux partis socialistes. Fierlinguer et ses amis se sont installés dans les locaux des Jeunesses socialistes, ils avaient un secrétariat à part, et fondèrent, en bénéficiant des subventions du ministre communiste de l'information, un hebdomadaire, *Smer*, qui combattit vigoureusement les positions « opportunistes » de la direction du parti. L'un des délégués hongrois au congrès de Brno, le crypto-communiste Marosàn, rapporte dans ses Souvenirs un mot qu'il tenait d'Erban : « Nous arriverons coûte que coûte à l'unité d'action avec les communistes et, s'il le faut, à la fusion des deux partis. » Quant à Fierlinguer, il prédit au maire socialiste de Schaffhouse, présent au congrès : « Dans quatre mois je reviendrai » (12).

— Les deux demi-échecs, ceux de Bratislava et de Brno, ont stimulé les communistes pour intensifier leur action, en vue de l'élargissement du Front national. Le 27 novembre, Gottwald a prononcé un discours violent attribuant aux éléments réactionnaires le dessein de remplacer le gouvernement Front national par un gouvernement de fonctionnaires. (Ce sera désormais un des leitmotifs de la propagande communiste.) Des réactionnaires, affirmait-il — c'est désormais par ces termes qu'il désignait ses alliés de naguère — étaient très actifs au sein du Front national. Aussi proposait-il, la première fois officiellement, l'élargissement de celui-ci par l'inclusion d'organisations sociales. En revanche, il ressort des documents et des témoignages dont nous disposons, que les demi-succès remportés par les partis modérés en automne 1947 ont eu sur eux un effet plutôt lénifiant. Ils y voyaient la confirmation de la confiance qu'ils avaient placée dans l'efficacité d'une stratégie défensive, parlementaire. On les accusait de préparer l'éviction des communistes du gouvernement, la création d'un bloc anticommuniste. Mais il semble que leurs adversaires leur attribuaient des qualités stratégiques et une énergie qu'ils ne possédaient pas. Ainsi la direction du parti social-national a décidé en septembre 1947 en toute clarté

(11) Nipka rapporte qu'un haut fonctionnaire soviétique lui a exprimé son mécontentement devant le résultat du congrès, le « camarade Fierlinguer » étant considéré comme « une garantie pour l'amitié soviéto-tchécoslovaque ».

(12) Cité par Korbel, op. cit. p. 189.

de s'abstenir de toute initiative tendant à créer un bloc anticommuniste et de ne livrer la lutte politique qu'à l'intérieur du Front national (13). La même décision a été confirmée quelques jours plus tard, lors d'une réunion commune entre les socialistes-nationaux et les populistes, puis à l'occasion d'une réunion du parti socialiste-national avec les sociaux-démocrates en décembre, où les partis en question se sont donné pour but d'amener le parti communiste tchécoslovaque à une coopération loyale au sein du Front national, sur la base du Programme commun gouvernemental de 1946. La politique des partis non communistes restait donc strictement conservatrice, défensive, électoraliste.

En novembre 1947, les diplomates occidentaux revirent un Benes très marqué par son attaque d'apoplexie, à la démarche traînante, à l'élocution difficile. N'était-il pas l'image de la démocratie rongée par le cancer totalitaire ? Il s'exprimait cependant avec lucidité sur la situation, en expliquant la crise récente, celle de la Slovaquie, par le désir des communistes de s'assurer le contrôle du pouvoir, « soit qu'ils appréhendent le résultat des prochaines élections, soit que la situation internationale leur paraisse devoir favoriser une telle entreprise ou la rendre nécessaire ». Mais l'offensive fut repoussée, la démocratie parlementaire sauvée, grâce surtout au sang-froid des socialistes-nationaux — que Benes qualifiait de « garants les plus sérieux de la démocratie parlementaire », et à l'affermissement des sociaux-démocrates dans lesquels Benes paraissait avoir confiance. Mais « il fallait s'attendre à de nouveaux assauts », dit-il (14). Attendre, non pas prévenir ou prendre l'initiative. La passivité quasi fataliste des défenseurs de la démocratie parlementaire, contrastait avec l'activisme et l'esprit de mobilisation de ses adversaires communistes.

François FEJTO ■

Dans le chapitre intitulé « Stratégie et tactique communistes », François Fejtö décrit les moyens employés par le P.C. tchécoslovaque, au cours des mois suivants, pour remporter une victoire électorale, accroître son recrutement et conquérir la totalité du pouvoir. Ces moyens furent les suivants : 1°) noyautage des partis non communistes ; 2°) campagnes d'agitation sociale destinées à créer la zizanie entre les modérés et les sociaux-démocrates ; 3°) intensification de la propagande slavophile ; 4°) développement et consolidation de l'emprise du P.C. sur la police de sécurité et les forces armées ; 5°) contrôle des grands moyens d'information et durcissement des critiques contre la presse des partis modérés.

(13) Archives du parti socialiste national, réunion du 16 septembre 1947, cité par Svec, op. cit. p. 290.

(14) Cf. le compte rendu de l'entretien que Maurice Dejean eut avec Benes, le 18 novembre, dans Vincent Auriol, Journal du Septennat, 1947, op. cit. p. 584.

Europe :

à la recherche du temps perdu...

par Michel Prigent

PROMU, dans un récent article du « Nouvel Observateur », au rang des nouveaux « gourous » qui conduisent leur génération dans les chemins et les allées du savoir, Jean-Marie Benoist vient de publier « Pavane pour une Europe défunte », ouvrage, pour reprendre les termes mêmes de l'auteur, de « rupture » et d'« espoir ». Le concept de rupture est cher à Jean-Marie Benoist, et l'on se souvient de son entrée en littérature avec l'essai « Marx est mort » qui réveilla les squelettes engourdis de mai 1968. En effet, ce jeune philosophe, normalien, agrégé, ancien attaché culturel près de l'Ambassade de France à Londres, aujourd'hui maître-assistant au Collège de France et disciple de Claude Lévi-Strauss, n'aime guère le totalitarisme, qu'il soit intellectuel ou politique, et il décèle volontiers dans la pensée fixiste une absence de pensée. C'est donc avec une autre intelligence, une autre réflexion que naîtra l'« espoir ». Ce terme, dont les résonances, au fil des pages, sembleront parfois sinon gaullistes, du moins gaulliennes, n'a de sens que si l'Europe renonce au matérialisme technocratique qui l'étouffe depuis sa naissance.

Dans la célèbre trilogie nietzschéenne, l'Europe est encore au stade du chameau : le lion et surtout l'enfant sont très loin devant elle. Point de salut, point d'espoir si l'Europe se complait dans des structures qui, au nom de l'efficacité économique ou monétaire, la condamnent à l'inefficacité, voire au néant politique. L'Europe ne doit être ni l'entremets des Américains ni le dessert des Soviétiques : cela, Jean-Marie Benoist le constate, le comprend et le fait comprendre.

Les options retenues par Jean-Marie Benoist condam-

nent à juste titre la tentation puis la déviation technocratique ou économiste. Mais il semble que ce livre méconnaisse parfois la volonté authentiquement politique et démocratique d'hommes tels que Robert Schuman et Jean Monnet, qui n'ont jamais été des eurocrates mangeurs de P.N.B. L'action des pères fondateurs de l'Europe s'est trouvée dénaturée par des épigones dépourvus de sens politique, car l'idée d'une réelle Europe des peuples a toujours animé l'action des vrais Européens.

Dès les premières lignes du prologue, l'auteur entend se détacher des experts car l'Europe qu'ils ont façonnée de leurs mains froides n'est qu'une entité technico-juridique. A les suivre, on proposerait à l'Europe « l'alternative fatale entre la vassalité et la non-existence ». Pourquoi donc l'Europe est-elle victime de cette malchance qu'elle se montre incapable de surmonter ? Pourquoi sa puissance démographique, économique, militaire, sans parler de son influence culturelle dans le monde, ne lui confère-t-elle pas une autonomie réelle ? Parce qu'un pari fatal a été pris au baptême de l'Europe, parce qu'une erreur funeste a été commise. On a préféré les choses aux hommes, les chiffres aux qualités singulières, l'unité stérilisante à la diversité. Les pères de l'Europe ont souvent manqué de lucidité en sacrifiant les réalités du passé au pseudo-réalisme du présent. Mais le prologue de Jean-Marie Benoist s'achève sur un hymne d'espérance : l'homo economicus européen sera bientôt abattu, il faudra rompre avec lui « par le rire, un franc éclat de rire, qui sonne comme un réveil et un défi. Le vrai défi européen, c'est de retrouver les sentiers de cette Europe autre, celle de la pluralité et de l'histoire, du dialogue

et de la culture, riche de ses différences : alors cette rupture nécessaire sera porteuse, pour l'Europe, du plus grand espoir. »

Les symptômes sont multiples qui révèlent la maladie de l'Europe : incohérence monétaire, palabres politico-stratégiques, hésitations entre les silences et les chuintements diplomatiques... Pourtant, la machine bruxelloise, dont les grâces rappellent l'agilité d'un dinosaure, tourne avec méthode. Seuls les sages devinent que le moulin est vide et que le grain reste absent. L'unique réalité que connaisse l'Europe est celle des textes, des traités mais cette réalité n'est qu'une apparence, un cadre sans vie : tout, en effet, se trouve soumis à la raison d'Etat forgée par l'économisme. Depuis les origines, l'intendance ne suit pas, elle précède : les européens ont une bien curieuse conception de la stratégie politique. La culture, l'histoire, la tradition des pays qui appartiennent au Marché Commun se dissolvent dans des calculs de rentabilité, plus ou moins exacts d'ailleurs : l'administration des choses l'emporte sur le gouvernement des gens, les chiffres chassent les hommes. Jean-Marie Benoist découvre là le vieux complot saint-simonien tramé par les vassaux de l'économique. L'Europe — et ceci n'est pas une allégorie gratuite — a été enlevée par les économistes. Comme l'indiquait récemment M. Valéry Giscard d'Estaing, qui est un Européen convaincu mais lucide, le danger principal qui menace la Communauté est de se réduire à une simple « vacance ». Après avoir décelé le mal, il faut maintenant instruire le procès, démasquer les coupables. Jean-Marie Benoist ne fait pas preuve, à leur égard, d'une excessive charité chrétienne — mais il est vrai que notre auteur n'a jamais reçu la grâce du M.R.P. ... — Les coupables sont « les nouveaux primaires » : « clergé progressiste, énarques managériaux, pédagogues qui veulent rendre nos enfants amnésiques en tuant en eux le goût pour l'histoire et la philosophie, forment ensemble ce cercle vicieux, cette messe blanche, ce triste goulag aseptisé qui nous est promis en partage pour les décennies qui viennent... ». Voilà un fragment qui laisse peut-être deviner les choix profonds de l'auteur. Certes, son ouvrage se veut essentiellement un pamphlet lancé à la tête des europophages ; toutefois, les ennemis de l'Europe sont aussi les ennemis d'une certaine forme de vie, de civilisation et les prêtres de la décadence, techniciens de l'imposture, sapent les fondements mêmes de toute existence digne de ce nom. Sourde aux appels du Tiers-Monde, aux conseils de la Chine, l'Europe avance comme un bateau ivre parce que ses capitaines ont cru, les naïfs, qu'il suffirait de maîtriser la matière pour dominer les réalités. Plus misérable encore que les Athéniens qui raillaient Démosthène, la basse-cour européenne ne rassemblera plus, si l'on n'y prend garde, que des volatiles bons à embrocher. Les Européens, comme le prédisait Nietzsche, sont des « eunuques de la culture » : ils sont en retard d'une dialectique, ils ne comprennent pas les forces qui agitent le monde, et les grands mouvements, créateurs ou fossoyeurs d'empires, risquent de se passer sans eux, voire contre eux. Ici encore, la plume de Jean-Marie Benoist s'est imprégnée d'acide : « Nulle intellectuellement parce que sans culture philosophique et sans mémoire historique, l'élite des gestion-

naires qui gouverne l'Europe n'est guère plus capable de comprendre la situation politique internationale. » A aucun moment, la voix européenne ne se lève pour condamner l'impérialisme ou le terrorisme d'une manière efficace. Quand les Etats-Unis d'Amérique se retirent de régions où leur présence avait été essentielle, quand l'Union Soviétique renforce son potentiel militaire et qu'elle semble vouloir renouer avec la politique de la canonnière, en envoyant le porte-avions *Kiev* sur les eaux méditerranéennes, l'Europe reste silencieuse ou susurre des propos discordants.

Rien de cela n'inquiète les Diafoirus de l'Europe qui entendent ne jamais remettre en cause la primauté de l'économique. Les maladies de leur serpent monétaire, raccourci ou allongé au gré des circonstances et des intérêts, ne leur apparaissent pas comme les symptômes d'une crise plus profonde. Bref, personne ne semble comprendre que la menace d'une faille économique signifie l'existence d'une faille politique. Car deux erreurs sont commises et répétées depuis une génération. La première consiste dans « un rêve obsessionnel de supranationalité monolithique, dissolvant les particularités nationales et régionales ». La seconde est « une croyance têtue en la possibilité de construire le politique à partir de l'économique seul ». Dans les deux cas, nos distingués eurocrates raisonnent fort mal. En effet, la « science » économique des experts européens rappelle fâcheusement à Jean-Marie Benoist l'odeur de la cuisine, du ragoût que Socrate humait dans le Gorgias. En affirmant le principe « Economique d'abord », les experts de Bruxelles invitent les futurs citoyens des Etats-Unis d'Europe à devenir une masse amnésique de lambdas moins ». Notre pamphlétaire se fait ici plus méchant et prend avec vigueur la défense du général de Gaulle dont les européens ont dénoncé ou caricaturé la politique. Citant plusieurs textes, mal connus, voire inconnus, Jean-Marie Benoist rend hommage à la vision gaulliste et regrette que nous soyons aujourd'hui tentés par la « génuflexion atlantique » ou « l'adoubement Kissingerien ». Aussi, ne s'étonnera-t-on pas si notre auteur condamne avec violence les partisans de la C.E.D. Charles de Gaulle avait revendiqué, pour l'Europe, le courage d'être autre. Jean-Marie Benoist se présente souvent — Pierre Drouin l'a souligné avec justesse dans son article du « Monde » — comme un penseur de la dissidence. Son Europe est aussi une Europe autre, une Europe de la dissidence qui refuse d'être réduite à des normes et à des formes abstraites. Parodiant un personnage de Corneille dans Héraclius, certains disent à l'Europe :

« Devine, si tu peux ; choisis, si tu l'oses ».

Mais l'enjeu est trop grave pour que l'Europe joue à cache-cache avec le réel. Elle ne doit ni deviner dans la brume, ni choisir avec arrogance, mais construire sa personnalité en toute liberté.

Jean-Marie Benoist croit discerner, dans la conception gaullienne de la politique, des réminiscences hégéliennes. Mais, si le héros hégélien est libre dans la mesure, tragique, où il adhère à son destin, Charles de Gaulle a toujours cru que nous avions le pouvoir de refuser ce destin. A aucun moment la politique ne doit refléter des « nécessités », qui sont peut-être des « contingences »

mal comprises. Par l'affirmation constante du postulat national, le gaullisme a battu en brèche l'idée d'une Europe construite par et pour les P.N.B. Ce que le gaullisme a réclamé, dès le 18 juin 1940, c'est le droit à la différence, le droit d'être autre. Ce que Jean-Marie Benoist apprécie dans la politique menée depuis 1958, c'est la volonté d'affirmer une légitimité propre qui nous protège de l'asservissement. Nous sommes peut-être loin de l'Europe mais ce détour seul donne la clé d'une Europe authentique. Charles de Gaulle enfin se distingue des économistes et des gestionnaires européens sur un point essentiel : il n'est pas dépourvu de culture historique et philosophique ; il a lu Machiavel, Rousseau, Hegel ; il a compris que le sort des peuples reposait, en grande partie, sur leur désir de s'affirmer. Ici Jean-Marie Benoist s'écarte peut-être de son propos et son analyse de la politique extérieure gaulliste, pour intéressante qu'elle soit sur le plan théorique, n'est pas nécessaire à l'interprétation de la crise européenne. D'ailleurs, des hommes qui ont partagé les vues européennes du Général, n'ont pas toujours approuvé son attitude envers le Tiers-Monde ou son jugement sur le conflit israélo-arabe.

Mais notre auteur souligne à juste titre l'essence politique du gaullisme, cette volonté de refuser l'uniformisation économique, prélude sinistre à l'abandon national. Si, par exemple, le Général a fermé les portes de l'Europe à la Grande-Bretagne, c'est au nom d'une conception supérieure de l'Europe qui interdisait d'accueillir en son sein un pays trop lié à la puissante Amérique. En réalité, et d'une manière plus profonde, le général de Gaulle, craignant les effets stérilisants d'un jacobinisme européen, a combattu pour une Europe des patries où chaque Etat aurait le droit d'être et de se dire autre. Les ouvertures vers les pays du pacte de Varsovie, vers la Chine de Mao ont signifié cette volonté d'exorciser la tentation du monolithisme. On reconnaît le philosophe Jean-Marie Benoist quand il présente la nouvelle Europe : « Pour l'Europe, le temps du cartésianisme unificateur est révolu ; le temps de la polyphonie structurale leibnizienne commence, et c'est l'occasion pour les peuples de déployer alors ce courage d'être autre. »

Après les deux premiers temps (l'enlèvement d'Europe par les technocrates, la revendication de la différence, de l'altérité européenne), Jean-Marie Benoist salue avec joie les lucurs de l'indépendance de l'Europe. Si Tocqueville cherchait dans la réflexion sur l'Amérique une occasion de mieux comprendre son temps, nos contemporains semblent fascinés par une Amérique qu'ils ne comprennent pas et qu'ils voudraient imiter. Promouvoir l'indépendance de l'Europe revient donc à dénoncer les illusions de ce mimétisme funeste. L'Amérique de 1776 est devenue, aux yeux de Jean-Marie Benoist, la complice de régimes rétrogrades et meurtriers. Le ton gaullien qui affleurait dans plusieurs pages se fait ici plus vif et l'on devine que l'auteur n'a pas oublié le discours de Phnom-Penh.

Ici encore, Jean-Marie Benoist se retrouve philosophe pour interroger, avec peut-être moins d'amitié qu'il ne le dit, l'idéologie américaine, pour savoir comment l'Amérique, perdant l'esprit d'indépendance, a gagné

l'esprit d'empire. Pourquoi des peuples « jadis fiers de leur histoire et de leurs différences » se prosternent-ils aujourd'hui devant les Etats-Unis d'Amérique ? Pourquoi le modèle américain fascine-t-il ? Ce que Jean-Marie Benoist reproche aux Américains, il vient de le reprocher aux européistes, c'est le péché d'identité. De même que l'Europe veut étouffer les différences culturelles et nationales dans un marché commun, de même les Etats-Unis ont écrasé leurs minorités, ont été impérialistes chez eux avant de l'être chez les autres. L'impérialisme américain, comme le soviétique, sacrifie le qualitatif au quantitatif. L'un et l'autre, comme le tigre de William Blake, proposent une « symétrie effroyable ». L'un et l'autre — Jean-Marie Benoist n'est pas structuraliste pour rien — détournent les signes, les messages et leurs sens. Les médias se répandent dans chaque pays pour annoncer la bonne nouvelle, pour dire l'évangile américain, pour créer « l'homme normal de l'idéologie atlantique ». Il existe alors pour chaque pays un type auquel il doit se conformer : l'homo americanus devient un être désincarné, un mécanisme sans chair au service d'une puissance qui savait inoculer le poison de la servitude volontaire. Cette politique nécessite bien entendu la mise en œuvre de moyens importants : les organes de presse européens sont contrôlés financièrement comme l'était jadis l'oracle de la Pythie qui médisait ou laconisait selon l'état de sa trésorerie... La séduction américaine joue également dans les milieux universitaires, politiques, scientifiques... et toujours avec succès. Le signe le plus révélateur de cette influence est le goût pour la fonctionnalisation, pour la réduction, dans un esprit fort peu pascalien, des automates aux esprits. Bref, les Européens se délectent dans « le surplus américain intellectuel ». Tous les aspects de notre vie quotidienne sont marqués par cette uniformisation qui risque d'être fatale à l'Europe. Cette uniformisation elle-même répond à une structure idéologique très forte, le pragmatisme dogmatique : l'impérialisme est le complice agressif de l'empirisme, produit de la philosophie anglo-saxonne. La crise que nous connaissons aujourd'hui et qui déjoue ironiquement les prévisions des experts nous rappelle enfin que les faits peuvent résister à l'esclavage rationaliste des courbes, des calculs et des statistiques. La France reproduit l'un des méfaits les plus graves du système américain, le bipartisme : l'affrontement stérile entre la « vérité » et l'« erreur » y trouve un champ d'exercice privilégié. Mais si le libéralisme politique suppose une pluralisation concrète du concept abstrait de liberté, le libéralisme économique, par ses contraintes, est aux antipodes de la liberté réelle. Nous proposer le modèle économique et politique des Etats-Unis revient donc à nous proposer de reproduire un système incohérent. Le libéralisme économique repose sur l'idée de concurrence, de guerre ; le libéralisme politique repose sur la liberté personnelle de chaque citoyen. L'antinomie règne au principe du libéralisme. Le défi européen doit consister à refuser les imitations serviles, à créer des modèles nouveaux qui ne soient pas inféodés au primat économique. Il reste à savoir si les hommes politiques européens qui digèrent mal leurs orgies technocratiques seront capables de dire non au fatalisme atlantique. Jean-Marie Benoist ne fait guère confiance à ces « poli-

tiques » et, fidèle disciple du général de Gaulle, il lance un appel à la Résistance, un appel à combattre le « syndrome de la fatalité atlantique ». Il conviendrait d'ailleurs de nous inquiéter en constatant que le système américain ne produit plus, pour la magistrature suprême, que des hommes médiocres à qui le ronronnement ou la prédication tient lieu de programme. C'est à l'Europe de montrer à l'Amérique des modèles autres, moins figés dans le quantitatif, de lui offrir en retour un « Plan Marshall culturel ».

Ultime moment dans le pamphlet de Jean-Marie Benoist, celui des constructions et des propositions. Voici l'heure de la dissidence que les carillons européens doivent annoncer aux peuples. L'Europe aura rompu avec le puritanisme mercantile et accumulateur aussi bien qu'avec le marxisme scientiste érigé en religion d'Etat. Les capitalistes et les communistes sont, les uns et les autres, des penseurs amnésiques, des « parvenus du logos ». La troisième voie, celle de l'Europe réelle, retrouve le chemin de l'histoire et de la pensée. Sachant que les exemples sont des « miroirs trompeurs » (Corneille), les Européens doivent les abandonner sans retour. Pour que la diversité des peuples soit affirmée, l'Europe sera confédérée, ouverte sur un réseau pluriel de communications, conçue comme « une polyphonie culturelle, politique et sociale ». Les peuples et les régions ensemble, loin d'un jacobinisme supranational, doivent s'emparer du discours européen sinon l'Allobroge et le Bourguignon resteront muets devant le conseil d'administration d'I.T.T. Cette Europe de la dissidence sera d'abord une Europe de la multiple appartenance : Breton, Français, Européen. En lisant ces pages, l'on pense, *mutatis mutandis*, à certains aspects de la théorie des ordres chez Pascal, du moins de la théorie politique. Il existe une hiérarchie des appartenances mais la raison des effets rend facilement compte de ce qui est souvent moins une rupture qu'une continuité. Il n'y a pas un ordre européen mais plusieurs ordres en Europe. Cette Europe de la différence sera aussi une Europe baroque, un espace de la communication. C'est pourquoi il faudra donner une place exceptionnelle aux langues. Jean-Marie Benoist est ici très audacieux : il suggère une réhabilitation du latin, langue mère d'une grande partie de l'Europe. Certes le latin ne « sert » à rien mais cette inutilité mercantile lui confère une nouvelle dignité. Puisque l'Europe ne doit plus être celle des marchands, pourquoi ne pas lui rendre le symbole d'une communication universelle ? Ce projet rejoint l'idée de rappeler aux peuples européens leur histoire et leur culture. On pourra certes reprocher à Jean-Marie Benoist qu'il nous fait sombrer dans l'utopie. Mais puisque ce reproche serait formulé par les technocrates au nom de l'efficacité et que ces mêmes technocrates étalent quotidiennement leur inefficacité, laissons à notre pamphlétaire le loisir et le plaisir de quitter les ornières de l'utilitarisme. Si l'Europe se tourne trop aujourd'hui vers l'ouest, il faut la ramener au sud, vers la Méditerranée où se sont créés, depuis toujours, les réseaux d'échanges. Jean-Marie Benoist réclame ici, pour l'Europe, une authentique diplomatie méditerranéenne : la Méditerranée appartient à ses riverains qui doivent en chasser les intrus et les fauteurs de troubles. D'une manière plus

complète, « l'Amérique latine, l'Europe, la Chine doivent, avec les Africains épris d'indépendance, former une conjuration quadricontinentale de la paix ».

L'essentiel reste de construire la diversité européenne : à cet effet, Jean-Marie Benoist propose la création d'une Chambre Haute, d'un Sénat européen qui refléterait les différences régionales et qui, dans un premier temps au moins, aurait prépondérance sur l'assemblée élue par le suffrage universel. L'on demandera des conseils de caractère constitutionnel à la Grande-Bretagne qui, renonçant aux tentations de l'atlantisme, saura mettre ses traditions de liberté au service de la nouvelle Europe. Telles sont, tracées brièvement, les routes qui mènent à la renaissance européenne. Une annexe importante, plus technique, donne au lecteur des orientations détaillées, des choix précis, surtout dans le domaine militaire.

Il nous semble que cet essai de Jean-Marie Benoist mérite une attention particulière. L'auteur, marqué par sa formation philosophique, a repoussé, avec raison, la tentation du matérialisme ou de l'économisme ; il a exorcisé le démon quantitatif au nom de la politique. Mais ne pouvait-on pas aller plus loin dans l'analyse et se demander si l'Europe, victime d'un impérialisme économique, soumise à une menace militaire, aurait les moyens de sa propre dissidence ? Jean-Marie Benoist ne veut pas croire à la fatalité, au destin car l'une et l'autre sont des marques de l'identité, de l'uniformité, de la mort. L'homme européen est victime des « puissances trompeuses » et il cherche toujours « un merveilleux instrument pour se crever les yeux agréablement » (Pascal). Peut-être la décadence est-elle déjà trop forte pour que la dissidence soit encore possible. Peut-être la « rupture » et l'« espoir » sont-ils aujourd'hui des mythes. Depuis trente ans la « coutume » européenne est devenue une seconde « nature », auquel cas la tragédie européenne sera celle de la servitude volontaire. Jean-Marie Benoist croit au baroque, à la polyphonie ; il a raison mais parfois la matière triomphe et les formes spirituelles s'évanouissent. Espérons seulement que les chaînes de l'esclavage, mieux forgées à l'Est qu'à l'Ouest d'ailleurs, se briseront bientôt et que, dans les bruits de la matière, montera un chant de liberté, un hymne de dissidence.

Michel PRIGENT ■

Extraits des conclusions de Raymond Barre au « Colloque France-Forum » d'avril 1975

M. Raymond Barre avait formulé des conclusions générales aux travaux du « Colloque France-Forum » d'avril 1975 au cours duquel avaient été présentés trois rapports :

- Les conditions d'un nouvel ordre économique mondial par Thierry de Montbrial.*
- Un nouveau plein emploi par Michel Albert.*
- Esquisse d'un diagnostic de la Crise par Jean Boissonnat.*

Nous avons pensé qu'il n'était pas inutile de reproduire quelques extraits de l'intervention finale de M. Raymond Barre, notamment les passages consacrés à l'inflation. On constatera que ce problème constituait déjà un souci majeur pour l'actuel Premier Ministre. L'ensemble des travaux du Colloque a été publié dans le n° 141-142 d'octobre 1975 de « France-Forum ».

.....

J'ai eu l'occasion de dire ce matin que la crise actuelle, qui se manifeste par un ralentissement général de l'activité économique, n'a rien d'étonnant. C'est la conséquence de la grande vague inflationniste que les économies occidentales, et mieux les économies du monde industrialisé, ont connue depuis la fin de 1971 et le début de 1972. Même s'il n'y avait pas eu la crise du pétrole, des ajustements auraient été nécessaires en raison de l'ampleur du phénomène inflationniste et des déséquilibres profonds qu'ils ont provoqués. Nous sommes en train de subir une cure de désintoxication d'autant plus sévère que les politiques anti-inflationnistes mises en œuvre dans la plupart des pays l'ont été soit de façon insuffisante, soit de façon trop tardive.

De même qu'en 1930-1932 la contraction de l'activité économique a été aggravée par des erreurs de politique économique, de même l'inflation des années 1972-1973 a été dans certains pays, et notamment dans le nôtre, rendue plus difficile à maîtriser par des erreurs de politique économique. Nous avons eu tendance à trouver dans les facteurs extérieurs la cause presque exclusive de l'inflation. Ces facteurs existaient, certes, mais des facteurs internes puissants jouaient en faveur de cette inflation qui, d'ailleurs, était acceptée par tous et était jugée commode par tous.

Ce que nous sommes en train de subir, nous n'avons

donc pas à en imputer la responsabilité à d'autres qu'à nous-mêmes ; nous devons reconnaître que, collectivement, nous avons accepté et nous avons même souhaité que les politiques économiques qui s'imposaient, soient sans cesse différées parce qu'elles dérangeaient des habitudes ou qu'elles empêchaient certains profits.

Nous allons nous trouver pendant un temps, que je crois assez long, en face des conséquences de cette attitude. Je ne crois pas que nous puissions éviter une année 1975 difficile.

Je voudrais dire que si en 1976 nous nous laissons de nouveau aller à quelques excès comme ceux auxquels nous nous sommes précédemment livrés, le réveil sera encore plus difficile, plus douloureux.

L'inflation des années récentes peut s'expliquer par des facteurs conjoncturels connus. Est-ce à dire qu'elle ne soit pas liée, comme l'a fait observer M. Jean Boissonnat, à des causes sociales et psychologiques profondes ? J'en suis pour ma part convaincu. Mais c'est précisément parce que les comportements ont été totalement perturbés par le rythme de l'inflation et que les anticipations n'ont jamais cessé d'être inflationnistes au cours de ces dernières années, que des mesures rigoureuses et durables doivent être prises. Il s'agit en effet de revenir à des comportements plus sains et de briser les anticipations de hausse élevée et régulière des prix et des revenus.

Rappelons-nous l'inflation qui a suivi en France la guerre de Corée ; elle a provoqué une phase de contraction de l'activité économique jusqu'au premier semestre de 1954, où M. Edgar Faure put mettre en œuvre une politique d'expansion dans la stabilité. Rappelons-nous 1956, la vague inflationniste qui recouvrit la France jusqu'en août 1957.

En août 1957, M. Félix Gaillard eut le courage de commencer à remettre les choses en ordre ; il fut nécessaire, en février 1958, que M. Pierre Pflimlin renforçât ces mesures, qui furent elles-mêmes complétées en juin 1958, puis couronnées par la réforme de décembre 1958. Le ralentissement de l'activité économique s'étendit sur environ deux ans.

Par conséquent, lorsque l'on attribue un caractère exceptionnel et nouveau aux problèmes auxquels nous avons à faire face, je crois qu'il est intéressant de se

reporter au passé. Il est vrai que l'ampleur des déséquilibres et par conséquent des coûts économiques et sociaux qu'ils entraînent est beaucoup plus forte à l'heure actuelle, mais cette ampleur est liée à celle des dérapages inflationnistes qui se sont produits.

Ce que je veux souligner ici, c'est qu'il est dangereux de considérer que, parce que l'inflation a des causes multiples, et notamment des causes qui ne sont pas économiques, un certain nombre de mesures économiques jugées traditionnelles sont dépassées et qu'il faudrait trouver d'autres moyens de résoudre le problème inflationniste.

J'ai entendu cela tout au long des années 1972 et 1973. Mais qu'a-t-il été fait lorsque l'on s'est trouvé face au mur ? On a pris précisément toutes ces mesures que l'on qualifiait précédemment d'insuffisantes et d'inefficaces. Elles ont été mises en œuvre dans tous les pays industrialisés et il ne semble pas que la modération du rythme d'inflation que l'on observe depuis quelques mois dans ces pays — même si elle demeure limitée — discrédite ces mesures.

En un mot, le fait que l'inflation ne soit pas seulement un phénomène économique, ne doit pas conduire à ignorer les aspects économiques de l'inflation, qui doivent être maîtrisés. C'est précisément pour éviter les tensions inflationnistes qui pourraient de nouveau se manifester dans les années à venir que la France devra maintenir une politique économique relativement rigoureuse.

Cette politique sera-t-elle acceptée ? Ceci est une autre affaire. C'est une affaire de politique, mais on a dit à juste titre — je crois que c'est le Doyen Barrère — que le problème de l'inflation était également un problème de gouvernement. Ou bien le gouvernement conduit l'opinion, ou bien il tente de satisfaire, les uns après les autres, les revendications multiples des diverses catégories socio-économiques. Dans ce dernier cas, tôt ou tard, la note doit être payée et elle doit être payée par tous.

Le deuxième aspect de la crise devant laquelle nous nous trouvons, est lié à la hausse du prix du pétrole et à celle du prix de l'énergie, puisque pour éviter les distorsions, la hausse du prix du pétrole doit s'accompagner de la hausse des formes d'énergie concurrentes.

.....

M. Raymond Barre exprime plusieurs remarques sur le problème du chômage et du plein emploi dans le contexte économique français et international.

.....

Le problème devant lequel tous les pays occidentaux se trouvent confrontés c'est qu'ils n'ont pas la marge de manœuvres suffisante pour procéder à une politique de relance sans immédiatement déclencher à nouveau des phénomènes inflationnistes et des déséquilibres de balance des paiements, qui seraient difficilement supportables dans le monde que nous connaissons.

On peut discuter, bien sûr, sur ce qui est possible, ce qui est souhaitable, mais il faut commencer par voir les réalités : elles ne sont pas roses.

Lorsqu'on parle du plein emploi qui existait dans le passé, il serait, à mon avis, nécessaire de réfléchir sur le fait que la France est un pays qui n'a pas eu, dans le passé, un bon plein emploi, mais qui bénéficiait d'un sur-emploi totalement artificiel.

La politique qui consiste à réaliser le plein emploi par une stimulation aveugle de la demande globale est une politique qui se traduit tôt ou tard par le genre de difficulté que nous connaissons à l'heure actuelle.

Je forme le vœu que, dans les années qui viennent, nous ayons une autre approche du problème de l'emploi et une recherche pour une meilleure adaptation de la structure de l'offre et de la structure de la demande d'emploi.

Nous aurions tort de penser que la France est une société industrielle avancée. Ce n'est pas vrai. La France a des secteurs industriels qui sont développés, mais la structure de l'économie française est une structure extrêmement hétérogène, avec des problèmes considérables qui se posent dans un certain nombre de secteurs et qui servent de frein.

Par conséquent, lorsque nous abordons ces problèmes fondamentaux qui sont ceux du niveau de vie, des rémunérations, de ce qu'il est possible de satisfaire sur le plan collectif, nous sommes obligés de tenir compte du fait que nous ne disposons pas, comme d'autres pays — la Suisse, l'Allemagne, les pays du Bénélux ou les Etats-Unis — de conditions de développement industriel et de développement général de l'économie et de la société nous permettant de faire ce que nous désirons, parce que nous ne sommes pas une société industrielle avancée.

Le problème majeur, pour les prochaines années — qui se serait peut-être posé indépendamment de la crise de l'énergie, mais se trouve posé avec plus d'acuité à cause de cette crise de l'énergie — est de savoir si nous serons capables d'investir de façon productive, si nous serons capables d'investir dans des conditions qui nous permettent d'exporter et d'équilibrer notre balance des paiements.

Le problème français des prochaines années n'est pas celui de savoir comment nous allons reprendre une bonne petite vie bien tranquille, avec les charmes de l'inflation et les possibilités de la dévaluation de la monnaie. Sur le plan international, cela n'est plus possible ; il est temps de savoir comment nous pourrions organiser nos efforts pour retrouver des équilibres fondamentaux, qui ne soient pas seulement des équilibres conjoncturels, mais qui soient aussi des équilibres structurels.

Au cours des dernières années, nous avons constamment résolu nos problèmes en surface et pas assez en profondeur et nous nous trouvons maintenant dans une situation internationale et dans une situation nationale qui nous imposent de regarder les problèmes en face.

.....

En terminant ses interventions, M. Raymond Barre évoque la formule de Jaurès, dans son célèbre Discours à la Jeunesse : « Le courage, c'est d'aller à l'idéal et de comprendre le réel. »

POLÉMIQUES

DIALOGUES

UN MARXISME A LA CHINOISE ?

Tel apparaît en effet en première analyse ce maoïsme qui fait tant de bruit dans l'Intelligentsia occidentale et qu'on appelle en Chine avec la vénération qui convient « la pensée-Mao-Tsé-Toung ». Et il est bien vrai que Mao, dressé sur le socle d'une œuvre philosophique massive, fait figure de prince de la pensée, mais aussi bien par ailleurs de prince de la poésie, comme pour, cumulant toutes les excellences, se présenter en modèle humain exemplaire. Un grand politique certes dont l'œuvre a été, sauf en Union soviétique et dans ses satellites de l'Est européen, partout magnifiée, mais qui comme jadis Staline ne saurait être le guide de l'action s'il n'était aussi l'unique maître à penser. Bref un homme total, comme il est nécessaire au sommet de cette pyramide qu'est un système totalitaire.

A y regarder de plus près la « pensée-Mao Tsé-Toung » ne fait que reprendre, et dans leur littéralité la plus affligeante, tous les lieux communs du marxisme-léninisme tels que les a immobilisés Staline dans la plus glaciale des hibernations. La plus célèbre des citations de Mao (tirée d'une enquête de 1927 menée dans le Hounan sur les mouvements paysans) : « ... la révolution n'est pas un dîner de gala, elle ne se fait pas comme une œuvre littéraire, un dessin ou une broderie ; elle ne peut s'accomplir avec autant d'élégance, de tranquillité et de délicatesse, ou avec autant de douceur, d'amabilité, de courtoisie, de retenue et de générosité d'âme » ne fait que reprendre une pensée de Lénine : « Ceux qui espèrent une révolution propre l'espèrent en vain ; les révolutions ne sont propres qu'en paroles. » — Ainsi sont justifiées toutes les erreurs, russe, chinoise ou cambodgienne —, et dans sa deuxième partie, la litanie des vertus privées méprisées par l'héroïsme révolutionnaire, elle reprend une liste canonique empruntée à la tradition confucéenne, ainsi répudiée par une révolution dont les principes sont tous importés de l'Occident, Mao Tsé-Toung maintenant dans sa rigueur le dogme de la lutte de classes, avec une simple adaptation à la situation chinoise : l'antagonisme entre la classe paysanne exploitée et les hobereaux exploités prend la place du conflit entre la classe ouvrière et de la classe capitaliste et bourgeoise dans la version européenne du marxisme.

Tout en répudiant le Tao et Confucius, coupables d'avoir considéré comme complémentaires les contrariétés de la nature et de la société, alors qu'elles sont des contradictions antagonistes comme la vie et la mort, le prolétariat et la bourgeoisie, Mao a su capter au profit de sa personne et d'une pensée venue de l'Ouest, les traditions proprement chinoises du maître et du modèle, proposés ou plutôt imposés, puisqu'ils sont uniques, à l'admiration et à l'imitation des multitudes. Gardant et utilisant les formes, il les a, à coup de révolutions culturelles, dont la spontanéité était puissamment dirigée ou de campagnes contre Confucius, vidées de tout leur contenu pour leur en substituer un autre, inventé ailleurs.

Le maoïsme n'a donc en tant que tel aucune sorte d'originalité par rapport à la lourde dogmatique marxiste-léniniste-stalinienne. Mais comme les politiques de Moscou et de Pékin étant l'une et l'autre impériales, impérialistes, expansionnistes, ne pouvaient que s'opposer dans une de ces contradictions familières à l'histoire prémarxiste, que les concepts proprement marxistes sont incapables d'expliquer et qu'une commune conviction communiste est dans une impuissance complète de dénouer, le maoïsme a joué un rôle décisif dans la crise conjointe du marxisme et du communisme. Le schisme étant consommé en dépit de l'identité du dogme, il fallait bien que chacun trouvât de force des hérésies chez l'autre ou, pire, le convainquit d'avoir par un comportement de super-puissance trahi la doctrine. Le malheur du communisme est que Moscou et Pékin ont l'un et l'autre parfaitement raison. Et la preuve était ainsi faite, administrée aux dimensions du monde et de l'histoire, que le capitalisme et la propriété individuelle, industrielle ou paysanne, ne sont pas l'exclusive cause de l'aliénation des masses, et du malheur des hommes, puisque, la propriété privée abolie, peuvent surgir de « nouveaux tsars » ou un dernier empereur de Chine, oppresseurs de leurs peuples et mettant en péril la tranquillité du monde.

Restait cependant une issue qu'empruntèrent, en Occident, quelques intellectuels. Choisir Pékin contre Moscou. Se forcer à croire malgré l'évidence à la spécificité de la pensée maoïste et à sa pureté révolutionnaire. La révolution chinoise était prémunie contre les lendemains de désenchantement, et de

trahison puisque à force de révolutions culturelles, elle était une révolution permanente. Mao n'était-il pas, divine surprise, le Rebelle qui du suprême sommet appelait les masses et la jeunesse à la révolte contre les institutions et les autorités instituées ? On interprétait dans l'esprit de notre révolutionnarisme de mai 68 et dans un sens libertaire la lutte que le communisme chinois propose de mener contre « la triple différence », la ville et la campagne, le travail manuel et le travail intellectuel, les gouvernants et les gouvernés. Il est difficile de se méprendre avec une plus désarmante candeur — et le gauchisme maoïste, en dépit de renforts que lui apportèrent quelques clercs qui ne peuvent se supporter qu'au plus extrême des extrémismes, est aujourd'hui en pleine décomposition.

Comment n'avoir pas vu que la théorie de la révolution permanente qui sur mot d'ordre venu d'en-haut, — un mot d'ordre vous avez bien compris ? — comme « feu sur le grand quartier général » permet au Numéro Un de rendre incertains les pouvoirs qui lui sont subordonnés, tous devenus précaires et contingents, et de rendre nécessaire et à jamais inébranlable le pouvoir suprême. Tout est contestable sauf la pensée du Chef, par laquelle justement tout le reste est contestable. L'identité des gouvernés et des gouvernants, pluriel significatif, serait réalisée lorsque féodalité et démocratie étant également impossibles, il n'y a plus, dans l'uniformité universelle, d'autorités médiatrices distinctes des masses et opposables à la suprême autorité. L'absolu égalitarisme établi par l'absolu terme du pouvoir. Beaucoup d'ex-maoïstes ont compris, et il ne leur reste plus qu'à se consoler par le souvenir du dernier espoir écrasé en rêvant au héros de la révolution culturelle, à ce Lin-Piao, « l'icône foudroyée au ciel de Mongolie », comme disent Guy Lardreau et Christian Jamblet dans un livre qui s'appelle « l'Ange », difficile à bien entendre mais que Maurice Clavel qui le porte aux nues ne nous empêcherait pas, j'imagine, d'interpréter comme une sorte de tombeau baroque d'un maoïsme définitivement défunt.

Le plus sérieux est ailleurs. Mao disparu, ses funérailles pharaoniques et la douleur bien orchestrée d'un peuple privé du Père ne lèvent pas l'incertitude sur l'avenir du maoïsme. Pensée toute pragmatique et de combat, le maoïsme est le contraire d'une sagesse qui comme

celle de Confucius puisse durer par elle-même des millénaires. Pas de maoïsme sans un autre Mao. L'alternative est donc : ou bien comme après la mort d'Alexandre l'empire à l'encan et livré aux épigones ; et la Chine pourrait alors entrer dans une ère de bouleversements ; ou bien que se lève l'un des fils capable d'assumer le rôle du Père et de perpétuer un système qui a besoin à son sommet d'un modèle et d'un chef. Hua Kuo-Feng, l'actuel premier ministre, reprenait — car rien n'est plus répétitif que la logomachie révolutionnaire — les mots de Mao sur « la nécessité de combattre la bourgeoisie au sein du parti ». Langage à tout faire et qui ne dit rien. Si Hua est, dans la rivalité des clans, chassé par un plus fort il aura été le bourgeois justement éliminé ; et s'il s'affirme comme le Staline du Lénine mort, enterré, consacré, ses éventuels compétiteurs savent d'avance sous quelle infamante accusation ils ne manqueront pas de succomber.

IL Y A TOUJOURS UN MODELE SUEDOIS

La récente défaite de la social-démocratie suédoise fait beaucoup parler et entretient maintes craintes et nombre d'espérances. Le commentaire le plus honorable sur l'événement a été le mot de Maurice Schumann réprochant toute « danse du scalp » autour d'Olaf Palme le vaincu du scrutin, qui avait pour lui la conviction, l'intelligence et la culture. On veut par ailleurs que ce qu'on appelait « le modèle suédois du socialisme » soit sorti très éprouvé de ce qui n'est, après tout, qu'une très ordinaire péripétie électorale : car, dit-on, s'il y a au paradis une majorité si faible soit-elle de mécontents, le paradis n'est plus le paradis. Reste à savoir si une politique, qu'elle soit libérale ou socialiste, doit se donner pour fin de réaliser cette cité du bonheur dont la Suède aurait été une convaincante approximation. Illusion car la Suède est une démocratie, c'est-à-dire une société dans laquelle l'expression du mécontentement n'a rien de criminel et peut entraîner, en se manifestant dans la légalité, un changement dans la conduite des affaires. Par contre, ce sont les idéologies totalitaires et antidémocratiques qui annoncent et promettent le bonheur et qui lorsqu'elles sont au pouvoir suppriment radicalement toute espèce de mécontentement en refoulant les mécontents dans les hôpitaux psychiatriques ou les camps de rééducation.

Le modèle suédois subsiste comme modèle de démocratie. Olaf Palme s'est gardé de prédire que les partis dits « bourgeois », mais le mot pas plus que le terme de modèle n'a pas le même sens à Pékin et à Stockholm, allaient précipiter un pays jusqu'ici heureux dans le chaos, l'aventure et le désespoir. Et les responsables de la coalition victorieuse n'ont nullement l'intention, ils l'ont dit avant et après le scrutin, de revenir sur des acquis sociaux dont ils assument l'héritage. Un modèle démocratique est celui où l'alternance est

possible, où une opposition peut devenir majoritaire et être appelé à exercer le pouvoir sans que l'événement, lié au fonctionnement normal du système, entraîne une crise constitutionnelle et une situation de guerre civile. Si bien que pour la France dans laquelle règne une bipolarisation sauvage et où chacun s'emploie à dramatiser les moindres scrutins et à dénoncer la présence des cavaliers de l'apocalypse capitaliste ou totalitaire dans le camp de l'adversaire, la Suède reste en effet un modèle dont on souhaiterait qu'il soit compris et imité de part et d'autre d'une frontière aussi artificielle que passionnelle qui, dès qu'elle flambe, est une menace pour la démocratie.

Le pluralisme est la loi de la démocratie, et il est normal que les convictions soient différentes et différents les projets politiques des uns et des autres. Mais il ne suffit pas que soit reconnue cette évidence pour qu'il y ait véritablement démocratie. Cette pluralité entraîne nécessairement concurrence et conflit pour la conquête des pouvoirs et du pouvoir. Et pour que cette lutte reste démocratique, chacun doit comprendre qu'il y a ailleurs que chez les siens des vocations au service public et une part de vérité qui constituent pour sa conviction et son action une critique légitime et qui imposent de bien-faisantes limites à ce qu'il y a en chacun et en tous de préjugé et de possible démesure. Le suffrage universel exerce à cet égard, toutes les expériences récentes le montrent, une saine fonction régulatrice, en interrompant des logiques systématiques et partiales, et en imposant d'utiles modulations et d'heureux contre-points.

Si on laisse de côté un certain nombre de problèmes de civilisation, la Suède avait réussi une expérience de socialisme. Mais les socialistes suédois, modérés et politiquement libéraux étaient en butte à la contestation hors de la Suède non seulement des communistes mais aussi de nombre de socialistes qui, notamment en France, reprochait au modèle suédois de n'être pas vraiment socialiste puisque, si la distribution ou la redistribution des produits du travail y était moins inégalitaire qu'ailleurs, les structures y restaient encore capitalistes. Olaf Palme dans sa sensibilité de grand intellectuel était particulièrement vulnérable à cette sorte de contestation, et il a voulu aller plus loin dans le sens du socialisme en prévoyant un commencement de collectivisation ou plus exactement d'autogestion syndicale des entreprises. Projet qui plus encore que l'usure du pouvoir ou des excès de bureaucratie et de fiscalité a été la cause de son échec électoral. Que ceux qui veulent comprendre comprennent. Le suffrage universel connaît mieux que les politologues patentés cette vérité fondamentale : une démocratie n'est pas pleinement démocratique si elle n'intègre pas une part de socialisme ; une démocratie n'est plus une démocratie si dans toutes ses structures elle est intégralement socialiste.

VOYEZ COMME ILS NE S'AIMENT PLUS

La dissidence de Mgr Lefèbvre n'est pas une bagatelle, elle est révélatrice de la gravité d'une crise. Et il faut reconnaître qu'un certain nombre de catholiques qui ne sont pas tous réactionnaires et nostalgiques de l'« Action Française » et font partie du petit peuple fidèle s'étonnent d'éprouver une certaine sorte de sympathie pour le supérieur d'Ecône. Ils comprennent mal en effet, qu'alors que tant de liturgies douteusement bricolées et d'improvisations théologico-politiciennes peuvent se donner libre cours d'un autre côté, tout ce qui reste à l'Eglise de pouvoir disciplinaire s'exerce contre un traditionalisme qui s'évertue à maintenir toutes les formes et toutes les formulations anciennes qui avaient au moins pour elles leur beauté et leur rigueur.

On n'entrera pas au moins ici dans le fond de ce sérieux, de cet immense, de ce dramatique débat. On se contentera de remarquer que le tort de Mgr Lefèbvre est de rééditer la fameuse formule prêtée autrefois à Veillot par la polémique adverse : « Nous vous demandons la liberté au nom de vos principes, et nous vous la refusons au nom des nôtres ». Ecône invoque le pluralisme pour revendiquer et c'est un étrange péle-mêle : le droit de perpétuer la messe de Pie V, la liturgie latine, la soutane, la théologie antilibérale du Syllabus, toutes choses qui furent, en leur temps, des modernismes réussis. Mais la doctrine dont Ecône se réclame fait du pluralisme la plus haïssable des erreurs libérales et l'hérésie conciliaire type. Cette intolérance qui se lisait sur le visage et s'entendait dans les propos du représentant de Mgr Lefèbvre à l'émission télévisée du 14 septembre, dans laquelle à propos du film « le Visiteur » les participants se demandaient s'il n'y aurait pas deux Eglises dans l'Eglise, fait, avec aussi l'incroyable apologie des régimes militaires d'Argentine et du Chili, la faiblesse d'une dissidence qu'il faut bien dire intégriste. Et elle n'a d'égale que l'intolérance adverse de ceux qui font d'une option révolutionnaire le critère de l'authenticité chrétienne. Avec seulement trop de discrétion, André Frossard a, dans cette émission, eu les mots les plus justes et qui pourraient être réconciliateurs, en rappelant aux intolérants qu'à vouloir à toute force arracher une erreur, on s'exposait à arracher en même temps une vérité. Peine perdue. La parabole du bon grain et de l'ivraie doit être dans l'évangile une interpolation libérale. « Voyez comme ils s'aiment », disait-on des premières communautés chrétiennes. La charité n'y empêchait pas les dissentiments. Elle n'était cependant pas une si mauvaise apologétique. Mais les chrétiens d'aujourd'hui ont congédié l'apologétique sans doute pour pouvoir supporter allègrement le « Voyez comme ils se déchirent » — morale que l'opinion sceptique et tristement amusée ne peut pas ne pas tirer du spectacle de leurs dénonciations réciproques et affrontements publics.

LA VIE LITTÉRAIRE

par Philippe Sénart

Les correspondances :

George Sand

Marcel Proust

Paul-Louis Courier

LA publication de la Correspondance de George Sand par M. Georges Lubin est peut-être ce qu'il y a de plus important en littérature dans cette seconde moitié du XX^e siècle. Commencée il y a dix ans, quand s'achèvera l'entreprise de M. Lubin? Onze volumes sont déjà parus, mais le dernier, tant est grande l'indifférence du public aux œuvres de l'esprit, a failli ne jamais voir le jour. Heureusement, on s'est rappelé que cette année était le centenaire de la mort de George Sand. L'Etat, pour la circonstance, a accordé une subvention à la librairie Garnier. Renouvellera-t-il son geste? Beaucoup d'autres entreprises désintéressées réclament, elles aussi, aide et assistance. Je ne veux citer que la publication de la Correspondance de Madame de Staël. Les efforts de M. Jean-Jacques Pauvert ne parviennent pas à la sauver de l'enlèvement.

Le tome XI de la Correspondance de George Sand (1) est, dans les années 52 du dernier siècle, après la grande espérance lyrique de 1848, celui de la désillusion et de la retraite, mais aussi, malgré tout, celui de l'espoir. Le 15 mai 1836, George Sand écrivait à Liszt : « La vieillesse vient ». Au retour de l'âge, la révolution de Février lui avait rendu la jeunesse. Elle était accourue à Paris en s'écriant joyeusement : « Nos amis sont au

(1) Garnier.

pouvoir». Elle allait « jouer le tout pour le tout ». Elle appelait à la rescousse son fils Maurice, resté à Nohant : « Viens vite. La partie est belle... On rira. » George Sand, trois mois durant, installée au ministère de l'Intérieur avec Ledru-Rollin, nommera, nouvelle Madame Roland, les préfets et les procureurs généraux. Ce furent les Cent Jours de la Révolution. Le suffrage universel, essentiellement conservateur, devait y mettre un terme. George Sand l'avait prévu. « Citoyens, avait-elle écrit dans le XVI^e Bulletin Officiel, dix-huit ans de mensonges opposent au régime de la vérité des obstacles qu'un souffle ne renversera pas. » Elle ajoutait : « Les élections, qui devaient être le salut de la République, seront sa perte. Il n'y aurait alors qu'une voie de salut pour le peuple qui a fait les barricades, ce serait de manifester une seconde fois sa volonté et d'ajourner les décisions d'une fausse représentation nationale. » Contre le Pays légal, George Sand en appelait déjà au Pays réel. Après les élections et l'insurrection avortée du 15 mai, elle n'eut plus qu'à rentrer à Nohant. « La réaction, écrivait-elle, ne s'arrêtera plus. » A cinquante ans, George Sand venait de faire sa dernière fugue. Ainsi l'avons-nous vue, durant les années 50, remuer mélancoliquement au coin du feu les cendres de son espérance. Elle ne croyait plus au Peuple. « Il est aveugle, crédule, ingrat, méchant et bête. Il est bourgeois. » Mais elle écrivait : « Laissons passer 1851. » Or, l'année 1851 ne s'est point passée sans qu'un événement ne soit venu lui rendre l'espoir : le coup d'Etat de Louis-Napoléon.

« En voilà un, de gouvernement. Eh bien ! ce sera peut-être la meilleure des solutions si ces gens, de peur d'être bêtes, ne sont pas féroces. » George Sand se trouvait à Paris, par hasard, le 2 décembre. Elle put écrire à son fils : « Le vrai peuple refuse sagement le combat. » Le même jour, Proudhon confiait à Victor Hugo, rencontré par hasard sur les bords du canal Saint-Martin : « Vous vous faites des illusions. Le peuple ne bougera pas. Bonaparte l'emportera, il passe pour socialiste. Il a dit lui-même qu'il serait l'empereur de la canaille. » George Sand, rentrée une nouvelle fois à Nohant, tira la leçon de l'événement. « Personne n'était forcé de dire oui. On n'achète pas ou on n'intimide pas huit millions d'hommes. La France n'est pas républicaine. » Mais est-ce la France qui a voté ? Ou Dieu ? En 1870, à la veille de Sedan, Napoléon III ayant été encore plébiscité, Emile Ollivier s'écriera : « Dieu vient de voter oui. » Pour George Sand, c'est la France qui est coupable de n'avoir pas fait la République. Louis-Napoléon est envoyé par Dieu pour la châtier, mais aussi pour la relever. Elle écrit au Prince : « Je vous ai toujours considéré comme un génie socialiste. Vous êtes la dernière chance de salut dans la corruption des esprits et la confusion des idées. Vous êtes l'homme que Dieu suscite et que le Peuple accepte. »

Les amis de George Sand lui ont reproché ce ralliement. Elle a soutenu qu'elle n'était intervenue auprès de Louis-Napoléon que pour sauver les républicains de la proscription. Y a-t-elle réussi ? Mais est-ce que Georges Sand n'a pas tremblé pour elle-même ? A la Châtre, les arrestations se multipliaient. C'est alors qu'elle s'est décidée à venir à Paris pour voir le nouveau maître de

la France. « Mon fils ne demande qu'une chose, qu'on lui garde une mère », gémissait-elle. Cayenne a été pendant quelques mois le cauchemar de George Sand. Là où Jules Favre avait vu « un idiot » et Victor Cousin « un politique », elle vit « un homme comme les autres ». « C'est un homme malheureux, étrange, doué de bons instincts... Il boit un calice de mensonges, mais il rêve le Bien. » Du coup, le règne du Mal dont elle avait annoncé l'avènement en 1849, était terminé. George Sand a été touchée par la grâce pâle et fragile du futur Napoléon III. « Votre politique, je ne peux l'aimer, lui écrivait-elle, mais votre caractère, je l'aime. » Un nouveau roman d'amour allait-il commencer pour elle ?

En 1852, sur le déclin de l'âge, amante désenchantée de la République, George Sand a tenu le langage de tous les ordres moraux. La France expiait une passion inconsidérée de la Liberté. Mais Louis-Napoléon était entre elle et la République que Lamartine avait dite « idéale et prématurée », le médiateur qui s'imposait. George Sand l'a pensé. Est-ce en femme amoureuse du succès et admiratrice de la force qu'elle s'est inclinée devant le vainqueur ? Celui qui n'était qu'« un aventurier de hasard » (Tocqueville *dixit*), ne pouvait l'assouvir ; au moins l'a-t-il consolée.

*
**

Marcel Proust a écrit dans son *Contre Sainte-Beuve* : « Ceux qui produisent des œuvres géniales ne sont pas ceux qui vivent dans le milieu le plus délicat, qui ont la conversation la plus brillante, la culture la plus étendue mais qui ont le pouvoir, cessant brusquement de vivre pour eux-mêmes, de rendre leur personnalité pareille à un miroir, de telle sorte que leur vie s'y reflète, le génie consistant dans le pouvoir réfléchissant et non dans la qualité intrinsèque du spectacle reflété... » La Correspondance de Marcel Proust est ce spectacle reflété, cette vie captée. Grâce soient rendues à M. Philippe Kolb de nous l'offrir. Le docteur Robert Proust avait déjà publié en 1935 une Correspondance de son frère. Nous connaissons aussi de nombreuses correspondances particulières plus ou moins fidèlement transcrites. Mais personne ne s'était encore livré pour Proust au travail exhaustif d'un Martineau pour Stendhal ou d'un Bouteron pour Balzac. M. Kolb est professeur de littérature française à l'université de l'Illinois. Il s'est signalé par d'importantes publications proustiennes, une *Chronologie et commentaire critique de la correspondance*, une édition de *Jean Santeuil*, un *Choix de lettres*. Voici les deux premiers volumes de la *Correspondance générale* (2).

Ils contiennent les lettres adressées par Proust aux camarades du lycée Condorcet, Jacques Bizet, Robert Dreyfus, Daniel Halévy, aux amis de l'adolescence, Fernand Gregh, Robert de Billy, Pierre Lavallée, Lucien Daudet, à sa mère. A dix-sept ans, Marcel Proust écrivait à Anatole France pour le consoler d'un vilain article de M. Chantavoine et, déjà, on le voyait dans les salons,

assis nonchalamment sur un tabouret aux pieds de Madame Strauss, la mère de Jacques Bizet. Gustave Schlumberger le jugeait « bizarre », Pierre Lavallée « accaparant ». Daniel Halévy écrira plus tard : « Sa gentillesse et ses attentions délicates ne nous apparaissaient que comme des poses et des manières et nous cherchions un prétexte pour le lui dire en face. Malheureux garçon ! Nous étions des brutes avec lui. » Les lettres de la première période proustienne sont celles d'un jeune homme incompris de ses camarades qui offre des chrysanthèmes aux dames du demi-monde et guette la comtesse Adhéaume de Cheigné sous les marronniers de l'avenue Gabriel pour l'étourdir de compliments. Il n'a pas encore fait la connaissance de Reynaldo Hahn, celui qu'il appellera « mon cher petit maître », « mon cher enfant » et dont il se dira « le petit poney ».

Les lettres de Reynaldo Hahn sont parmi les plus intéressantes du recueil de M. Kolb. Mais plus curieuses sont celles adressées à Robert de Montesquiou. Robert de Montesquiou a-t-il été le grand poète méconnu que l'on prétend ? Il a écrit dans *Laus noctis* ces vers qui faisaient pâmer Proust : « *Pleurez dans ce repli de la nuit invitante — Vous que la pudeur fière a voués au cil sec.* » Ce cil sec passera difficilement à la postérité. Proust, que Montesquiou appelait « un flagorneur hystérique », écrivait à celui qu'il se forçait un peu peut-être pour admirer : « Mélancolique et distrait (n'est-ce pas de tout regarder sans rien dire qui redonne, miroir, cette transparente apparence distraite ?), distrait comme toutes les nobles, charmantes et tristes créatures qui du fond de cet exil se souviennent, pressentent (et c'est encore, hélas ! se souvenir) le miroir où se penchent en pleurant comme au bord de l'étang, les glycines, le miroir, avec l'aveugle fixité du regard qui rêve et ne voit plus, rêvait... ». Invraisemblable charabia dont ces lettres offrent maints autres exemples ! Proust dira à Montesquiou : « J'ai l'intention, pour simplifier une forme souvent inutilement compliquée, d'écrire quelques articles de journaux. » Le grand poète répond toujours à Proust avec hauteur, et il semble, quelque agacement.

Albert Flament notait en ce temps-là dans son Journal : « Sur Proust, je n'entends guère que blâmes de sa paresse, de son goût effréné du monde, de son manque total de personnalité. » Les proustiens rechercheront dans la Correspondance réunie par M. Kolb les éléments de la grande œuvre à venir et sans doute les trouveront-ils. Proust était en train d'édifier, sur les décombres du monde où il s'avancait, une fleur de cattleya à la boutonnière, « la cité indépendante et esthétique » dont il rêvait. Mais si, dans ces lettres, se reflète une vie, le pouvoir réfléchissant du génie n'apparaît pas encore avec évidence. « Prenez garde de conclure obligatoirement, a dit Taine, de la vie à l'œuvre. »

*
**

Paul-Louis Courier avait gardé copie d'un grand nombre de ses lettres. Il les récrivait sans cesse et les fignoit en vue de leur publication. Mais ce n'est qu'après sa mort que Sautelet put en faire une édition d'ailleurs incomplète et infidèle. Mme Geneviève Viollet-

le-Duc, descendante de Sigismond Viollet-le-Duc, frère de l'architecte et grand ami de Courier, en donne aujourd'hui une édition, sinon exhaustive, du moins beaucoup plus complète et scrupuleuse. Elle exprime sa reconnaissance à la baronne Bich, arrière-petite-fille de Paul-Louis, qui lui a ouvert ses archives.

Le premier volume de cette Correspondance, qui en comportera deux autres (3), s'étend de l'année 1787 à l'année 1807. Paul-Louis Courier a dix-huit ans quand les Etats Généraux sont réunis par Louis XVI. Il assiste en badaud à la prise de la Bastille. Il semble qu'il n'ait rien à attendre de la Révolution. Son père est un bourgeois aisé, considéré, fréquentant, bien que simple intendant du duc d'Orléans, les salons de la noblesse. Pourtant, Paul-Louis donne dans les idées à la mode. Il déplore que les jardins du château de Sceaux ne soient pas convertis en champs de betteraves. Mais cet esprit pratique a paradoxalement du goût pour les langues mortes que d'aucuns jugent déjà inutiles et il estime que le temps qu'on passe à les apprendre n'est pas tout à fait perdu. Il n'en reste pas moins que l'amateur de belles lettres devra apprendre aussi les mathématiques. Il ira à l'école d'artillerie de Châlons et en sortira, bon républicain, pour faire la guerre.

On a accusé Paul-Louis Courier d'avoir été un mauvais soldat. Il demeurera, sous l'uniforme, un esprit libre. Envoyé en Italie pour libérer le royaume de Naples, il ne s'étonne pas de se heurter à un peuple tout entier dressé contre l'envahisseur. « Les Français ne sont pas aimés », constate-t-il. Ils pillent, ils pendent, ils brûlent. De « l'art de massacrer », Paul-Louis Courier essaye, en ce pays béni des dieux, de tirer le meilleur parti possible. Si Napoléon veut être empereur, s'il préfère un titre à un nom, c'est que ses idées sont au-dessous de sa fortune, et Courier ne s'en préoccupe que dans la mesure où cet événement contrarie sa partie de billard. Mais il préfère se promener à travers les ruines, recueillir les débris de poterie, converser avec des savants et, entre deux escarmouches avec les « brigands », il traduit l'Anabase. Surtout, il respire avec délices le parfum des oranges. « Je suis fou de l'antique et de la nature. Ce sont mes deux passions », écrit-il à une dame. Il est plus touriste que soldat.

Il a aussi la passion de l'amitié. Il a connu à Toulouse en 1797 Dalayrac et Rissan. Paul-Louis Courier s'est bien amusé avec eux. On lit dans son carnet de dépenses à cette date : « leçons de danse : 3 francs ; perruquier : 9 francs ; bal des incroyables : 24 francs, etc. ». Mais Rissan était royaliste et pourchassé. Paul-Louis Courier, qui le cachera, l'aidera à prendre le maquis. Il jure qu'il doit faire pour lui tout ce qui est en son pouvoir. On ne devra jamais oublier cela désormais, quand on parlera du sec et de l'égoïste Courier.

Paul-Louis Courier ressemble plus à Stendhal qu'à Voltaire. Ses lettres ont l'élégance, la vivacité, le mordant de celles de Voltaire. Mais Courier a, de Stendhal, cette désinvolture qui n'est que le paravent de la tendresse.

Philippe SENART ■

(3) *Kluncksieck.*

Bayreuth : le centenaire

par Jean-Louis Dutronc

DE toute évidence, le Festival de Bayreuth cherche à se débarrasser d'un complexe de taille : le qualificatif de « nazi » attribué inconsidérément à la musique de Wagner — voire à Wagner lui-même ! — et à son festival.

Certes, l'antisémitisme du compositeur est un trait essentiellement hitlérien. Certes, le Führer manifesta la plus grande admiration pour la musique de Wagner et fréquenta assidûment Bayreuth. Certes, Winifred Wagner — la veuve de Siegfried — ne cacha jamais ses sympathies pour le III^e Reich et au terme d'une longue cure de dénazification continua à entretenir le culte du « cher disparu », se prêtant complaisamment au tournage d'une interview réalisée par le cinéaste Syberberg (projetée à Bayreuth durant la période du festival), interview au long de laquelle Winifred réaffirme ses convictions.

On comprend donc que le 23 juillet dernier, dans son discours de commémoration du centenaire du Festival, M. Walter Scheel, président de la République fédérale allemande, ait éprouvé le besoin de déclarer tout net, à la stupéfaction générale : « Le Festspielhaus est un théâtre comme les autres, spécialisé dans les œuvres de Wagner. »

A vouloir désacraliser à tout prix, on risque à ce jeu de fausser tout un esprit, de trahir la pensée d'un homme qui fut un visionnaire et un réformateur d'une incroyable prescience, d'infirmier le climat artistique qui fait toujours de Bayreuth le festival le plus authentique du monde ; parce que conçu comme tel par Wagner lui-même, dans une perspective de « fête » champêtre, rassemblant régulièrement à une période déterminée de l'année un nombre donné de disciples et d'artistes

« *La Walkyrie* », 3^e acte : la chevauchée des walkyries.

sollicités, réunis par un intéressement commun, conditionnés par un milieu ambiant particulier et un amour partagé de la seule œuvre wagnérienne, assurés d'une qualité orchestrale, chorale et vocale tranchant avec la politique lyrique de l'époque. Et Wagner de préciser dès 1851 dans *Une communication à mes amis* : « C'est dans le cadre d'une fête spécialement destinée à cet effet que je me propose de représenter tôt ou tard au cours de trois journées précédées d'une veille les trois drames outre le prologue. »

Il s'agit, bien sûr, du *Ring* (*L'Anneau du Nibelung*), plus communément appelé en France *La Tétralogie*, qui comprend effectivement un prologue, *L'Or du Rhin*, et trois « journées » : « *La Walkyrie* », « *Siegfried* » et « *Le Crépuscule des dieux* », le tout créé il y a donc maintenant cent ans à Bayreuth.

UN THEATRE DE POUTRES ET DE PLANCHES

Avec sa *Tétralogie*, puis les chefs-d'œuvre ultérieurs, *Tristan*, *Les Maîtres chanteurs*, *Parsifal*, Wagner rompt définitivement avec le drame de cour et le feuilleton romantique proposés alors par Donizetti, Verdi et Meyerbeer, et bouscule bien des traditions : priorité et suprématie des chanteurs remises en cause, rôle prépondérant accordé à l'orchestre, suppression des airs, duos, ensembles, retour au hiératisme de la tragédie grecque, enfin et surtout exposition et développement d'idées philosophiques.

On imagine donc la force d'impact de la réforme wagnérienne en ce XIX^e siècle du divertissement régi par une bourgeoisie qui, monopolisant l'art lyrique, avait fait du théâtre de « répertoire » son lieu de prédilection, son terrain de réussite sociale, son champ de batailles politiques ou matrimoniales. Marcel Beauflis s'en réjouit : « Qui aurait conçu au temps d'Halévy,

de Meyerbeer et de Donizetti, de la chanson à boire et du ballet spectaculaire, qu'on attire en fin de journée, comme en un guet-apens, un public assoiffé de plaisir, pour l'inviter à méditer sur ses fins dernières ? La fonction que Wagner assigne à l'opéra, c'est celle qu'a assumée, en un autre siècle, l'oratorio protestant ; mais on l'entendait à l'église ; c'est la métaphysique, cette fois, hors du culte et du dogme... »

L'oratorio. Le mot est lâché. Pour célébrer l'office wagnérien il faudra un temple. Ici commence — en 1850 — la longue histoire du Festival de Bayreuth. Alors qu'il n'a encore écrit que le poème de *La Mort de Siegfried* (le futur *Crépuscule des dieux*), Wagner émet pour la première fois l'idée, confuse, embryonnaire, d'un festival. Une somme de 10.000 thalers lui serait nécessaire pour mener à bien son entreprise qu'il décrit déjà avec force précisions à son ami Theodor Uhlig : « Sur une belle prairie, sans rien utiliser que des poutres et des planches, je voudrais édifier un théâtre de genre très primitif, dont l'équipement se limiterait aux décors et aux dispositifs techniques nécessaires à la représentation de mon *Siegfried*. (...) Je recevrai parmi mon auditoire la jeunesse du pays, les membres de l'Université, diverses chorales, etc. Si toute cette organisation se réalise selon mes intentions, je ferai donner trois représentations de *Siegfried* dans les conditions prévues, toutes les trois dans la même semaine ; après la troisième séance, on démolira le théâtre et on brûlera ma partition (!). »

Le projet est audacieux, fou. Tout autant que l'œuvre qui prend des proportions imprévues. *La Mort de Siegfried* sera précédée du *Jeune Siegfried*, puis de *La Walkyrie* et de *L'Or du Rhin* (Wagner, on le voit, procède à rebours). Mais la composition, elle, se fera dans l'ordre chronologique et s'étalera sur deux périodes : 1853-1857/1869-1874.

Dans son avant-propos de l'édition du poème de *L'Anneau du Nibelung*, publié en 1863, Wagner dénonce

une fois de plus les structures de l'opéra allemand et se refuse à faire représenter le *Ring* dans un « théâtre de répertoire », continuant à rêver d'une maison de festival (Festspielhaus) conçue comme un amphithéâtre, traçant déjà le plan d'une fosse d'orchestre « rendue invisible à l'aide d'un artifice architectural ». Puis, évoquant l'aide financière indispensable pour la réalisation de son projet, Wagner, toujours lyrique et pratique, s'écrie : « Se fera-t-il un jour connaître ce prince tant espéré ? »

Ces lignes tombent sous les yeux du jeune prince Louis de Bavière, qui, ébloui par les représentations de *Lohengrin* et *Tannhäuser* auxquelles on lui a permis d'assister, a peuplé son univers d'adolescent romantique de mythes et de symboles wagnériens. Lorsqu'un an plus tard, à 18 ans, Louis II monte sur le trône de Bavière, son premier soin est de faire rechercher Wagner, de l'installer à Munich, de le combler de présents, de lui assurer un traitement confortable, de monter *Tristan et Isolde*, le chef-d'œuvre réputé inchantable, et de projeter la construction d'un Théâtre des Fêtes à Munich. (La maquette soumise par Gottfried Semper ne sera pas réalisée en raison de la brouille survenue entre le roi et l'architecte).

D'ailleurs Wagner ne tient pas à Munich. Il rêve d'une cité plus modeste, plus paisible. Bayreuth répond à ces impératifs et dispose en outre d'une salle d'opéra. Le compositeur se rend donc à Bayreuth en avril 1871, mais renonce vite à utiliser l'Opéra des margraves qui, en pur joyau du baroque, ne correspond pas précisément au « hangar » idéal. Néanmoins le site, l'accueil des autorités locales incitent Wagner à se fixer à Bayreuth et à accepter le vaste terrain en friche sous le Bürgerreuth mis à sa disposition. Le 22 mai 1871, sous une pluie battante, Wagner pose lui-même la première pierre de l'édifice, murmurant ces paroles demeurées historiques : « Sois bénie, ô pierre ! Subsiste longtemps et solidement ! »

Pour Wagner, au départ, le théâtre ne doit avoir qu'un caractère provisoire et se trouvera en conséquence entièrement construit en bois, sans ornements superflus (les colonnes latérales de la salle sont en fait des troncs d'arbres recouverts de gypse). Les sièges — sans accoudoirs et également de bois — devront être disposés en gradins sur une pente fortement inclinée, assurant ainsi une parfaite visibilité aux spectateurs. L'acoustique deviendra légendaire et idéale grâce au matériau employé et à la situation très particulière de la fosse d'orchestre, pénétrant très profondément sous la scène et recouverte en partie d'une mince cloison de bois. Cette fosse invisible, appelée aussi « centre technique de la musique » et définie par Wagner « Abîme mystique », présente le triple avantage de plonger la salle dans l'obscurité (permettant ainsi aux spectateurs de se concentrer sur l'action scénique), d'empêcher l'orchestre de couvrir les chanteurs, de brasser et filtrer le son qui parviendra d'égale intensité à quelque place que ce soit. Autre particularité du festival de Bayreuth : les chanteurs et les musiciens ne recevront qu'une indemnité. « Ceux qui ne viennent pas à moi pour des

motifs d'honneur et d'enthousiasme, qu'ils restent chez eux ! », conclut Wagner du haut de sa superbe.

Hélas, ce ne sont pas les artistes mais les spectateurs qui risquent de rester chez eux. La charpente est à peine achevée qu'il s'avère impossible de terminer les travaux. Bayreuth est menacé de faillite. Wagner a beau en appeler à « la conscience nationale allemande », à l'empereur, au chancelier, chacun fait la sourde oreille. Seul, Louis II, une fois de plus, sortira de son mutisme, de son monde peuplé de rêves et d'éphèbes, pour accorder à « l'Ami » les 30.000 marks qui lui manquent. Pourtant le roi de Bavière, malgré sa passion pour l'œuvre de Wagner, se contentera d'assister aux répétitions générales de *La Tétralogie*, fuyant devant les têtes couronnées, les noms illustres qui se pressent à Bayreuth le 13 août 1876 pour l'inauguration du Festspielhaus : Guillaume I^{er}, le roi de Wurtemberg, l'empereur Dom Pedro du Brésil, mais aussi Tchaïkovsky, Bruckner, Nietzsche, Liszt : « Si on avait déjà vu qu'un artiste fût appelé à la Cour d'un empereur ou d'un prince, personne n'avait le souvenir que jamais empereur ni prince fussent venus chez lui », écrira Wagner, conscient de la dimension de son œuvre.

LA TETRALOGIE DU SCANDALE

Un siècle plus tard, le Festspielhaus, tel le veau d'or, est toujours debout. Des aménagements sont intervenus, bien sûr. Des bâtiments annexes ont été construits. La charpente s'est trouvée consolidée. La scène s'est agrandie. Les techniques de machinerie se sont modernisées. Mais la salle est pratiquement intacte, et les wagnéromanes y pénètrent avec un respect qui seul peut motiver l'irrespect dont ont fait preuve bon nombre d'entre eux (les trois quarts, pour être objectif !) vis-à-vis de la production confiée par Wolfgang Wagner — l'actuel directeur du Festival — au jeune Français Patrice Chéreau.

Disons-le tout de suite : la tâche est redoutable et *La Tétralogie* n'a probablement jamais été représentée de manière idéale. On sait que Wagner, qui assurait lui-même la réalisation scénique de 1876, ne fut nullement satisfait du résultat. Les costumes historiques et « rigoureusement authentiques » d'Emil Doepler avaient, selon Cosima (la fille de Liszt et la femme de Wagner) « réduit à néant tout le pouvoir magique de l'ouvrage ». Pour Wagner, les décors n'étaient que des œuvres de paysagistes, peintes avec soin certes, mais ne constituant en aucune façon « cet arrière-plan muet qui doit justifier la situation dramatique ». Et Wagner de s'écrier, désespéré : « Après avoir créé l'orchestre invisible, je voudrais aussi inventer le théâtre invisible. »

L'insatisfaction profonde de Wagner vis-à-vis de ses propres réalisations permet de mieux comprendre la révolution opérée à Bayreuth au lendemain de la dernière guerre par le propre petit-fils du compositeur, Wieland Wagner. Wieland amorça, en effet, un tournant capital de la scénographie wagnérienne en remontant dès 1951 le *Ring* et *Parsifal*. Faisant table rase du carton-pâte et de la ferblanterie légendaires, reléguant casques ailés

Il fallait sortir de l'impasse et le mérite de Patrice Chéreau est de s'inscrire dans la lignée d'une nouvelle génération de metteurs en scène qui, comme Ronconi ou Ponnelle, ont tenté, tentent d'« actualiser » Wagner en le replaçant dans son contexte, en situant la longue épopée du *Ring* au XIX^e siècle. Ni plus ni moins. Tout un chacun sachant maintenant que Wagner prit prétexte de la fabuleuse histoire de la *Mythologie* de Grimm et des *Eddas* nordiques pour dénoncer ou caricaturer les tares et les abus de la société de son temps. Parlant de Grimm, Wagner écrivit : « Je ne trouvais là que les débris d'une époque disparue, une sorte de chaos. Rien d'achevé, aucune ligne architecturale. » Et plus loin : « Pourtant il s'en dégagait un charme merveilleux qui me retenait... Et bientôt toutes mes facultés sensitives se concentrèrent dans la contemplation d'un monde de personnages qu'il me semblait connaître depuis longtemps. »

On comprend tout de suite que Wagner a voulu donner à ses héros mythologiques des prolongements contemporains, tout autant qu'il a souhaité, en une démarche inverse de la pensée, appliquer au monde moderne les règles sévères des ruines antiques. *La Tétralogie*, son œuvre la plus gigantesque et la plus complexe, va donc se trouver chargée d'une dimension philosophique, ou plus exactement d'une pluralité d'interprétations philosophiques. Les personnages du *Ring* véhiculent des idées, des sentiments, des aspirations, qui appartiennent à autant de systèmes poétiques, philosophiques, psychanalytiques, voire politiques différents. En conséquence, les héros du drame assument soit des situations d'ordre purement mythologique (Freia, Donner, Froh de *L'Or du Rhin*, les Nornes, Waltraute dans *Le Crépuscule des dieux*), soit des attitudes contemporaines parfaitement évidentes : au deuxième acte de *La Walkyrie*, par exemple, Fricka (pour Chéreau) se présente comme une authentique aristocrate du XIX^e siècle, très à cheval sur les principes et véhiculant une morale typiquement représentative de l'idéologie bourgeoise de l'époque. De même, dans *Le Crépuscule des dieux*, deux personnages comme les demi-frères Hagen et Gunther sont-ils imprégnés d'une actualité et d'une historicité troublantes, le premier en son avidité du gain et son intégrale immoralité, le second dans sa couardise et son hypocrisie bien pensante.

Par ailleurs, dans *La Walkyrie*, Siegmund et Sieglinde, êtres essentiellement humains et sensitifs, se détachent à la fois du contexte mythologique et du prolongement moderne, pour incarner le mythe dans son intemporalité absolue.

En revanche, les personnages de Wotan, de Siegfried et de Brunehilde sont infiniment plus complexes, car bivalents sinon polyvalents. Et Chéreau l'a parfaitement démontré en jouant du costume comme d'un uniforme. Tout d'abord, en accord avec Wagner qui oblitère progressivement la figure de Siegfried et lui retire la primauté que lui conférait le titre initial de l'œuvre (*La Mort de Siegfried*), il attache une importance capitale à Wotan. C'est plus encore de Wotan que d'Alberich que part la catastrophe, que naît le chaos. Dès le troisième tableau de *L'Or du Rhin*, Wotan est triplement responsable et triplement pécheur.

« L'Or du Rhin » : 4^e tableau.

et boucliers chamarrés au musée des horreurs, Wieland instaura à Bayreuth un régime d'austérité. Son parti pris de dépouillement déclencha quelques scandales, irrita quelques incurables traditionalistes, heurta même un artiste comme le grand Knappertsbusch prêt à abandonner la direction de *Parsifal*.

Mais Wieland Wagner tint bon, suivi de près par son frère Wolfgang, puis copié par bon nombre de zélés admirateurs. Wieland devait cependant modifier son comportement et sa seconde vision de *La Tétralogie* en 1965 — un an avant sa mort — accuse déjà un net retour au baroque. Wieland Wagner fut toujours conscient qu'il devait se dépasser et qu'il devait être dépassé. Pourtant, bien longtemps, on se contenta de le démarquer et l'on aboutit ainsi à une formule hybride que l'on pourrait taxer de pseudo-dépouillement-de-stylisation-médiévalo-néo-wielandienne. Pendant quinze ans, rien ne ressemblera plus à une mise en scène du *Ring* qu'une autre mise en scène du *Ring*. Et ces productions de fortune n'étant même plus soutenues, habitées, transcendées par une véritable direction d'acteurs, sombraient dans une apathie de bon ton. Bayreuth dormait. Wagner mourait.

Il a d'abord commis le péché d'orgueil en mutilant le frêne universel Ygdrassil pour s'y tailler la Lance, symbole de son pouvoir, et en sacrifiant l'un de ses yeux pour acquérir la sagesse.

Il a menti aux géants qui lui ont bâti le Walhalla en leur promettant pour salaire la déesse Freia qu'il sait pourtant ne pouvoir leur céder puisque Freia dispense les pommes d'or indispensables à la survie des dieux.

Il a enfin volé, sur les conseils de Loge, l'or qu'Alberich a tout à l'heure dérobé aux ondines du Rhin.

UN JEU VESTIMENTAIRE

Voilà donc Wotan en contradiction avec lui-même et, au deuxième acte de *La Walkyrie*, placé devant un effroyable conflit qui nous laisse prendre conscience de sa dualité : dieu, il doit châtier son propre fils Siegmund — coupable d'inceste — que, père, il désire sauver. L'intervention de Fricka est décisive puisque à grand renfort d'arguments moralisateurs, elle oblige Wotan à respecter ses propres lois, inscrites en runes sur sa lance.

Wotan-dieu, qui n'a pas su préserver l'intégrité et la loyauté qui incombaient à son rang, va devoir lutter pour abattre Wotan-homme. « Il est essentiellement divisé contre lui-même », rappellera François Regnault. On verra donc le Wotan de Chéreau user de son royal et lourd manteau comme d'une insupportable carapace qu'il endosse, quitte ou jette selon ses vellétés d'assumption ou de démission de sa charge. Aussi l'élégant bourgeois du début du deuxième acte de *La Walkyrie* revêt-il ce carcan à traîne au moment même où il cède aux exigences impitoyables de Fricka. Aussi le dieu, ainsi cuirassé, quitte-t-il, jette-t-il le manteau trop lourd lorsqu'en présence de Brunehilde, il avoue son échec, présente la fin des dieux (« Das Ende ! ») et en vient à bénir le « rejeton des ténèbres » (le futur Hagen) qu'Alberich vient d'engendrer dans la haine.

On retrouve l'utilisation de ce jeu vestimentaire dans l'évolution du personnage de Brunehilde qui, fille préférée de Wotan — sa « volonté personnifiée » — transgresse l'ordre du dieu pour mieux servir l'essence humaine du père, et se trouve à son tour victime de la Loi que doit appliquer Wotan envers et contre tout. Deuxième déchirement : au finale de *La Walkyrie*, Brunehilde s'endort dans son uniforme gris, qui à son réveil au troisième acte de *Siegfried*, s'est mué en une longue robe blanche. Au cours des trois actes du *Crépuscule des dieux* — qui correspondent à autant de douloureuses étapes assumées par la vierge déchue — les manches et la traîne de cette robe grandiront, au point d'entraver la marche de l'interprète.

Quant à Siegfried, Patrice Chéreau se refuse à le considérer comme un héros solaire dans la mesure où il n'est absolument pas conscient du rôle primordial qu'il est appelé à jouer : « Siegfried est totalement manipulé. Tout le monde attend quelque chose de lui. Il s'en rend compte, mais on ne sait pas quoi. » Là encore, l'élément vestimentaire s'accordera à la situation dramatique. Jeune loup des bois dépenaillé, élevé dans une caverne par l'infect Mime, Siegfried au deuxième acte

du *Crépuscule*, endosse le smoking (mouvements divers dans la salle !) lorsqu'il adhère au plan de Hagen et Gunther et épouse Gutrune, état matrimonial conventionné par notre société moderne. Il ne retrouvera son aspect primitif qu'au troisième acte. Pour mourir.

A cultiver ce jeu entrecroisé de situations à double sens, Patrice Chéreau risque d'abâtardir « son » *Ring* par une trop grande diversité de styles et un mélange de genres pour le moins déroutant. Qui comprendra vraiment la silhouette mitigée d'Offenbach et de Léo Ferré appliquée à Loge ? Qui appréciera que les trois filles du Rhin se présentent comme d'agouchantes prostituées ? Qui aimera la caricature outrancière — mais ô combien subtile et perspicace ! — du petit juif Mime complotant la mort de Siegfried en jouant les fous du roi, marmite sur le crâne et louche en main, tandis que le pur héros parvient à reforge le glaive destiné à tuer Fafner, jaloux gardien de l'or et de l'anneau ?

A côté de ratages spectaculaires (transformation d'Alberich en dragon, boule du monde jetée aux orties par un Wotan exaspéré, apathie des chevaux des fringantes walkyries), que d'images suggestives, effroyables, érotiques, agressives, troublantes, angoissantes, délirantes, délicates ! Le monde de Chéreau oscille entre la cruauté et la tendresse.

Même si leur juxtaposition se révèle parfois maladroite, que de séquences s'imposent fascinantes : Loge jouant avec le long voile de Freia. Montée des dieux au Walhalla en une chaîne indissoluble et tortueuse (héritée du *Septième sceau*). Frénésie des rapports Siegmund-Sieglinde. Monologue introspectif de Wotan face à un miroir impitoyable. Déchirante annonce de la mort au cours de laquelle Brunehilde procède à la toilette mortuaire de Siegmund dont elle recouvre d'un suaire immaculé le torse nu. Agonie de Siegmund, étreint par son père torturé. Poésie du dialogue entre Siegfried et l'oiseau. Hommage rendu à l'oiseau mort aux derniers instants de Siegfried. Culte du héros-victime aux accents de la « marche funèbre » du *Crépuscule*. Étonnante scène finale où Brunehilde disparaît dans les flammes, tandis que le peuple, massé à l'avant-scène, se retourne vers la salle et se penche, interrogatif, vers la fosse d'orchestre. Wagner ? Le néant ?

Ainsi traitée, *La Tétralogie* apparaît dans sa nudité sordide, implacable. Chéreau a parfaitement pénétré ce pessimisme fondamental d'un monde qui vacille, traversé d'éclairs de fulgurante tendresse, née des frustrations et du chaos. L'opposition manichéenne qui divise habituellement le monde des dieux de celui des Nibelungen est soigneusement gommée. L'univers dans lequel évoluent les personnages les plus humains, les plus crucifiés (Siegmund, Sieglinde, Siegfried, Brunehilde) est marqué par une cruauté de fait qui échappe à la didactique originelle de toute œuvre théâtrale du siècle dernier. En ce sens, combien sont significatives des images aussi insoutenables que la main d'Alberich clouée au sol par la lance de Wotan, que la mort de Siegmund transpercé par les armes conjuguées de Hunding et Wotan, que les cadavres mutilés des tristes héros du Walhalla, que l'assassinat de Siegfried par Hagen.

Parallèlement, l'hyperlyrisme érotique — et incestueux — des rapports Siegmund-Sieglinde puis Siegfried-Brunchilde, trahissent une avidité d'amour irraisonné que l'on perçoit encore dans d'autres scènes — l'annonce de la mort de Siegmund, les adieux de Wotan à Brunchilde — plus discrètement traitées mais tout aussi équivoques.

Cruauté et tendresse se confrontent dans des décors anthracites de Richard Peduzzi et des costumes noirs, gris ou blancs de Jacques Schmidt. Noir-et-blanc de facture résolument filmique que seul le feu colore aux quatre points cruciaux de l'œuvre : la foudre déchaînée par Donner, le cercle de flammes entourant le rocher de la Walkyrie, la braise incandescente de la forge de Siegfried, le bûcher où monte Brunchilde.

Les décors les plus impressionnants sont évidemment ceux qui ont suscité le plus de réactions de la part d'un public ultra-réactionnaire : le barrage hydraulique des filles du Rhin, l'angoissante cour d'usine où règne Hunding, le grand cimetière sous la lune des walkyries, le port sordide près duquel se réunit la tribu des Gibichungs.

UNE SEULE GRANDE VOIX WAGNERIENNE

La plus grande partie du public bayreuthien hurle, trépigne, siffle, menace, conspue. Les victimes désignées sont évidemment Patrice Chéreau et Pierre Boulez, inséparables à chaque salut devant le rideau final. Le grand artisan de cette *Tétralogie* du centenaire et du scandale, c'est Pierre Boulez. C'est lui qui a amené Chéreau à Bayreuth après avoir vu sa mise en scène de *La Dispute* et il n'entend pas se désolidariser de son jeune compatriote. Invisible dans sa fosse géante où fermente le foyer technique de la musique, Boulez agit avec son habituel sens du tranchant, du décapage, sans pour autant malmener les *tempi*, comme on pouvait le craindre. Il réussit à ne pas rompre l'unité musicale de l'œuvre — et là contrairement à Chéreau — évite de juxtaposer les temps forts et les temps faibles, conjure ces fléchissements fréquemment discernables lors d'une exécution intégrale de *La Tétralogie* qui totalise à peu près quatorze heures de musique.

L'orchestre du Festival — l'un des meilleurs du monde — maintient sa réputation de souplesse et de cohérence. En outre, on lui sait gré de ne jamais couvrir les voix, ce qui — même à Bayreuth où l'acoustique est prodigieuse — s'avère une prouesse, compte tenu de l'insuffisance de certains chanteurs.

Peu de très grands chanteurs, en effet, sur la scène du Festspielhaus pour ce *Ring* 76.

Très certainement, il importait avant tout à Patrice Chéreau de réunir des artistes capables de répondre à la fois aux critères physiques et vocaux des rôles qu'ils étaient appelés à interpréter.

Dans cet esprit, le jeune ténor Peter Hofmann réunit il est vrai les conditions idéales pour jouer et chanter un Siegmund poétisé à l'extrême. A ses côtés, Hannelore Bode assure la réplique indispensable d'une Sieglinde

très lyrique sinon très exceptionnelle. Mais c'est finalement à Yvonne Minton, Zoltan Kelemen, Heinz Zednik et Karl Ridderbusch que l'on doit les plus grands moments vocaux des quatre soirées.

Ridderbusch demeure la seule grande voix wagnérienne régnant sur ce *Ring* du centenaire en faisant de Hunding une sorte de maître de forges impressionnant. Yvonne Minton, qui n'est pas spécifiquement une cantatrice wagnérienne, mais une mozartienne accomplie, chante pourtant Fricka — puis Waltraute — avec infiniment de noblesse et d'impact dramatique. L'Alberich de Zoltan Kelemen gagne chaque année en mordant et en satanisme. Quant à Heinz Zednik, on peut doublement apprécier ses talents puisqu'il se voit confier deux rôles à la personnalité essentiellement différente : Loge, qu'il habille de pirouettes de grand seigneur, et Mime (dans *Siegfried*), qu'il glapit en rejeton envieux et calculateur.

Mais en regard de ces prouesses ou promesses vocales, s'inscrivent un certain nombre de déceptions. Compte tenu de la pénurie actuelle de ténors wagnériens, il faut se montrer indulgent envers René Kollo qui n'aborde que progressivement des emplois relativement lourds (Walther des *Maîtres chanteurs*, Parsifal) et agit loyalement sans déformer sa voix ni maltraiter son chant. Il n'en demeure pas moins qu'il ne possède pas la voix du jeune Siegfried, que son air de la forge — page héroïque par excellence — est critiquable, et, surtout, que la longévité de sa voix peut se trouver compromise au terme de tels efforts.

Réflexion identique en ce qui concerne Roberta Knie. Très brillante dans le cri de guerre de *La Walkyrie*, très sensible dans le duo final de *Siegfried*, elle manque de grave et de gravité à l'annonce de la mort et se fatigue, s'époumone dans *Le Crépuscule* où elle se trouve confrontée à un ténor (Jess Thomas), qui joua jadis le jeu de Kollo... et en subit aujourd'hui les conséquences en chantant Siegfried d'une voix courte, essoufflée, altérée.

Autre déception, de poids celle-là : le Wotan de Hans Sotin. Sotin est un merveilleux chanteur et, deux jours avant *L'Or du Rhin*, on l'applaudissait dans *Parsifal* comme l'un des meilleurs Gurnemanz actuels. Mais un monde sépare Gurnemanz de Wotan. Gurnemanz est une basse qui récite, c'est-à-dire une belle voix qui, à la manière des Évangélistes de Bach, raconte une histoire. Wotan est un baryton-basse qui vit un drame intense. Il manque à Hans Sotin une palette vocale et une souplesse de l'aigu adéquates. Son émission — parfaitement orthodoxe mais monocorde — ne parvient pas à exprimer les déchirements feuerbachiens de Wotan.

Il reste enfin à fustiger une dernière basse : Bengt Rundgren on ne peut plus quelconque en Hagen.

Voilà bientôt dix ans que les très grands chanteurs désertent Bayreuth. Ni Vickers, ni Nilsson, ni Stewart, ni Talvela, ni Rysanek, ni King, ni Ludwig — pour ne citer que quelques noms illustres liés au souvenir de Bayreuth — n'ont été sollicités pour participer à ce Festival du Centenaire.

Là était peut-être le seul scandale. Mais personne ne s'en est ému.

Jean-Louis DUTRONC ■

Promenades dans un Paris disparu

par Henri Bourbon

Le Musée Carnavalet est d'abord un somptueux et harmonieux édifice du quartier du Marais qui réunit deux bâtiments, l'un datant de la Renaissance, l'autre du Grand Siècle.

Il fut longtemps habité par Madame de Sévigné et constitue, grâce à Jean Goujon et à François Mansart notamment, un chef-d'œuvre de l'architecture et de la sculpture décorative.

Abritant les collections historiques de la Ville de Paris, dont celles qui illustrent la période de la Révolution française sont les plus célèbres, présentant de magnifiques meubles de style Louis XIV, Louis XV et Louis XVI, des boiseries anciennes, des objets d'art, de nombreux tableaux (parmi lesquels des Hubert Robert, Corot, Paul Huet, Michel Georges-Michel, Lépine, Lebourg, etc.), cette merveilleuse demeure mérite de retenir l'attention des amateurs d'art et d'histoire.

En 1971, le Musée Carnavalet avait organisé une exposition des dessins du XVIII^e siècle, choisis dans les riches collections qu'il possède ; en 1974 c'était « les jardins de Paris ». Aujourd'hui cent quarante dessins et aquarelles du XIX^e siècle et du début du XX^e offrent à nos regards curieux quelques aspects attachants et significatifs d'un Paris disparu, d'un Paris où l'art de vivre et la vie de l'art atteignaient à une certaine qualité de finesse et de grâce, d'ironie légère et de tendresse discrète. Par-delà la valeur artistique des œuvres exposées, leur importance historique et documentaire, ce qui enchante peut-être le plus le visiteur c'est le parfum délicat d'un monde qui se pare du charme des époques révolues.

L'exposition s'ouvre sur « La Terrasse des Tuileries sous l'Empire » (1808) de Norblin de la Gourdain, peintre qui fut influencé en sa jeu-

nesse par Watteau et adopta ensuite un style réaliste accommodé au néo-classicisme alors à la mode. Norblin de la Gourdain décrit en d'excellents dessins, non seulement le spectacle des fêtes galantes et aristocratiques, mais aussi celui de la vie populaire avec les joueurs de guitare, les chanteuses des rues, les parades des saltimbanques.

L'exposition nous fait admirablement percevoir l'évolution de Paris en un siècle, évolution de ses paysages et de ses mœurs.

Entre la vue originale et architecturale du Pont Neuf prise de l'Œil-de-bœuf du Louvre par Nicolle (1811), les aquarelles poétiques des vieux quartiers et des sites pittoresques par le peintre britannique Boys (1830-1833), la « Colline de Chaillot » dominant le village du même nom par Himely, la « Barrière de Ménilmontant » par Cicéri (1830), d'une part, et « le Bal Mabille » de Jules de Goncourt (1855), « les Courses à Longchamp en 1874 » de Pierre Gavarni (fils du fameux illustrateur), « les Boulevards vers 1880 » de Forain, les Jardins du Trocadéro avec la Tour Eiffel, rêveusement dessinés par Laboureur, d'autre part, que de changements dans le visage de Paris !

Les cotteaux de Meudon et de Montmartre peints par Goblain en des aquarelles sensibles et limpides témoignent de l'existence d'un Paris campagnard dans les années 1830, tandis que « le Pont de Grenelle en 1927 » de Signac et « L'allée des Acacias en 1908 » de La Fresnaye annoncent le Paris des usines et le Paris de l'automobile triomphante.

Il est infiniment agréable de s'attarder sur les aquarelles raffinées de Dauzats représentant l'Hôtel de Cluny ou la Cour de la Sainte Chapelle, sur le talentueux crayon de Bonington, « L'Institut et le Pont des Arts » (ses aquarelles parisiennes sont des chefs-d'œuvre) sur la plume puissante et nerveuse de Victor Hugo « Vue de Paris », sur une exquise gouache préimpressionniste de Jongkind « Le Faubourg Saint-Jacques », sur les tons et la composition d'un Harpignies « La Seine et les bains de la Samaritaine », sur « Le Fau-

Femmes en robes à volants par Constantin Guys

bourg Saint-Denis » tel que le vit, en 1801, l'aquarelliste anglais Girtin, précurseur de Boys et de Bonington, sur « L'Entrepôt du Marais en 1834 » par Ouvrié avec son vaste ciel et ses petits personnages, sur le calme « Quai d'Orsay » peint par Villaret, avec son palais de style néo-florentin qui fut incendié pendant la Commune.

Les paysages changent, les mœurs et la vie sociale aussi. Carle Vernet évoque dans « Le Palais Royal » vers 1810 un des lieux les plus fréquentés de Paris par les amateurs de libertinage. Boilly excelle à décrire avec précision la société parisienne, ses personnages, l'atmosphère de ses

lieux publics. Il nous introduit, par exemple, dans un café politique, proche du Palais Royal, où nous voyons un libéral lire « Le Courrier de France » voisinant un ultra qui lit « La Quotidienne ». Constantin Guys, dont Baudelaire louait la modernité, est un chroniqueur qui dessine d'un trait vif aussi bien les grisettes et les ouvriers des bals populaires, les filles et les hussards que les élégantes en crinoline et les dandys en hauts de forme, les carrosses et les calèches des beaux quartiers.

Une gouache anonyme, plaisamment colorée, nous montre « Le Passage des Panoramas », une rue-galerie

L'Allée des Acacias en 1908 par La Fresnaye

très animée dont la vogue fut grande sous le Directoire, l'Empire et la Restauration. Un dessin aquarellé, anonyme lui aussi, ridiculise avec esprit la fatuité des snobs d'alors flânant sur les Champs-Élysées.

Steinlen raconte avec amour le petit peuple de Paris ; ses humbles vendeurs de fleurs sur les Grands Boulevards font une scène où perce une émotion vraie. Quant à Forain, ses croquis et ses caricatures constituent une satire corrosive de la société parisienne, de ses tares et de ses ridicules, dans les années 1890.

Sont présents à cette exposition non seulement les paysages de Paris et les mœurs parisiennes, mais aussi les événements historiques qui ont marqué ou bouleversé la société et la politique françaises. C'est Napoléon passant les troupes en revue dans la Cour des Tuileries (Swebach). Ce sont les Cosaques bivouaquant sur les Champs-Élysées après les défaites des armées napoléoniennes (Sanerweid), c'est le Comte d'Artois traversant la foule pour aller assister à la célébration du *Te Deum* en l'honneur du retour des Bourbons sur le trône de France (Vergnault), c'est la Chapelle ardente de Louis XVIII au Palais des Tuileries (Isabey).

Martinet et Renoux font revivre des scènes d'émeute de la Révolution de 1830 : l'un, les attaques du Louvre le 29 juillet ; l'autre, le rassemblement des insurgés devant l'Hôtel-Dieu. Un portrait de Barbès par Traviès de Villers rappelle que la Révolution de 1848 mit fin au régime issu des journées insurrectionnelles de juillet 1830. « Les Scènes de l'Affaire Dreyfus » de l'antidreyfusard Forain ressuscitent

pour nous ce drame qui divisa profondément les Français.

Un très intéressant ensemble de portraits complète heureusement la série de ces dessins parisiens : une étude de David pour le Talleyrand du « Sacre de Napoléon I^{er} », que l'on peut comparer à un Talleyrand par Prud'hon, un Tocqueville par Chassériau dont le trait frémissant a fixé avec bonheur la beauté de l'actrice Alice Ozy, Polaire et Boni de Castellane par Sem, Chabrier et ses amis par Fantin-Latour, un dessin d'Ingres parmi les mieux réussis : Auguste Panseron, musicien, un croquis de contrebassiste par Corot, un Helleu peignant à une terrasse de café par Boldini.

Daumier, Degas, Toulouse-Lautrec, Delacroix, Bonnard, Marquet sont absents des cimaises de Carnavalet ; le but des organisateurs n'était pas de réaliser « une anthologie systématique » mais plutôt de procéder à un choix qui soit « celui de l'amateur ne respectant pas forcément la hiérarchie des valeurs consacrée par l'usage ». On ne le regrette pas, car cette promenade dans le Paris du passé ressemble à la découverte de la précieuse collection particulière d'un amateur éclairé qui eut le bon goût de réunir, sur un même thème, des artistes très connus, peu connus et inconnus.

Henri BOURBON ■

Les musées de l'avenir : Ramsès II

par Anne-Marie Lavauden

qu'une reconstitution patiente et minutieuse d'époques disparues une ouverture un peu naïve (plafond bleu étoilé et polychromie, un peu trop neuve, des photographies de fresques dans la reconstitution du tombeau de Nofretari) mais vivante sur l'univers de Ramsès II et le dernier grand chant de victoire et de puissance de l'Égypte pharaonique, à travers un règne qui dura soixante-sept ans... (1290-1223 av. J.-C.). A l'ombre du dieu Faucon, Houdroun, ou prosterné à même le tronc de l'arbre « éiched », le persea, l'arbre sacré sur les feuilles duquel les dieux inscrivaient le nom du nouveau roi en lui promettant de nombreuses années de règne, l'image écrasante et toujours un peu énigmatique du roi-dieu, fils de Séthé I (Ramsès en Sphinx offrant le vase) surgit de salle en salle, de l'évocation des Ancêtres au caveau funéraire de Sennedjen, de l'empire au destin.

IMAGES DIURNES

L'ingéniosité de Christianne Desroches-Noblecourt, directeur du département d'Égyptologie du Musée du Louvre, commissaire de l'exposition, et celle de ses collaborateurs a su combiner l'évocation du mystère et du colossal avec celle du quotidien, le village des artisans, Deir El Medineh, la salle des métiers avec celle des coutumes funéraires, le nom et la personne royale avec les fastes du palais, et si le poème du Pentaour et le souvenir de la bataille de Quadech sont évoqués un peu rapidement par une série de reproductions des fresques du temple, l'évocation de l'attaque des 24.000 Hittites, le décompte des mains coupées, le combat avec Nouatall, la chute du prince dans l'Oronte et le triomphe un peu trop éclatant de Ramsès nous font découvrir un État guerrier où la cruauté et le goût du luxe et du pouvoir absolu côtoyaient l'anonymat d'un peuple laborieux qui ne songeait pas à protester contre sa situation car il n'en avait pas les moyens : ostentation somptueuse du lit plaqué or de Tout Ankh Amon, arc triomphant aux lignes si pures du char prêt à fendre un espace que l'on imagine ailé et gonflé d'éclairs comme un grand tourbillon de sable et de lumière, lourdeur arrogante des bijoux des grands prêtres et de Tout Ankh Amon, richesse des coupes et vases ornementaux (la frise du vase à la chevette) contrastant avec la sobriété et l'exactitude des objets artisanaux. Et l'on songe alors aux gestes infiniment délicats de cet habitant du Koufou spécialisé comme tous ses concitoyens dans la reconstitution des ustensiles et vestiges anciens (film d'Alain Saulnier projeté dans

Torse de Minephtah, fils et successeur de Ramsès II

L'AUDIOVISUEL et les techniques les plus modernes de la photographie et du moulage ont permis depuis un certain temps à la muséologie de quitter ses forteresses ésotériques traditionnellement réservées à une élite capable de penser et de rêver à partir d'analogons (1) plus ou moins bien présentés ; et que ce soit à Berlin-Ouest ou en ce moment encore au Grand Palais, l'égyptologie enfin ouverte intelligemment au grand public devient en même temps

(1) Dans la philosophie sartrienne, l'objet servant de prétexte à la cristallisation des réveries donc à l'éveil de la faculté d'imager.

la salle de cinéma du Grand Palais et ayant pour thème l'exposition). On ne peut s'empêcher de rêver en face de la finesse de ces mains et de ces poignets reconstituant avec une sûreté énigmatique les objets disparus à l'aide de fragments informés découverts dans la zone des fouilles ; troublante également la simple beauté du cou de la paysanne tout de noir vêtue portant sa jarre d'eau sur la tête le long du Nil : tant de sveltesse et d'habileté élégante acquises lentement dans le monde des civilisations évanouies, souvenirs inconscients de cultures perdues qui se manifestent souvent spontanément dans la vie au milieu de leurs vestiges plus ou moins imprécis. Et l'on retrouve alors cette impression si singulière de déjà vu, le sentiment de parvenir enfin à l'intérieur du fuseau toujours évanescant de la vie et de la mort dévidant lentement sa poussière solaire et ses broderies lunaires le long d'une arche intemporelle ressemblant au fleuve comme le fleuve ressemble à la mer.

SONGES NOCTURNES

Mais la monumentalité des statues — ce poing géant posé comme une provocation sur son socle — l'impassibilité des têtes colossales, l'évocation de la verticalité écrasante des colosses d'Abou Simbel nous entraînent dans les profondeurs de l'ombre et de la rigidité servant de masques à l'inquiétant rituel des métamorphoses funéraires. La reconstitution de la syringue de Nofretari nous fait pénétrer dans le dédale ocre-roux et blanc des fresques en voie de restauration de la vallée des Reines ; l'image grandeur nature de l'épouse favorite de Ramsès acquiert par sa beauté et sa répétition : Nofretari et le dieu Thot, Nofretari guidée par Isis, Nofretari consacrant les offrandes pour Osiris et Atoum, Nofretari transformée en soleil (triomphe d'Ata et d'Horahkty sur Thot, le dieu lunaire — et obscur) le pouvoir assez envoûtant de cette exquise Nefertiti dont l'histoire a conservé la légende. Quant à l'apparition familière de ces créatures étranges mi-humaines mi-animales, têtes de chien, de faucon, de crocodile ou de singe, elle nous ramène aux mystères inquiétants de cultes et de rites célébrant les noces éternellement consommées de la vie et de la mort : Bastat à tête de lionne, Horahkty à tête de faucon, la déesse Hator coiffée de ses deux hautes cornes adorée par Parahotep, vizir du Nord sous Ramsès II rejoignent dans l'évocation du sacré l'initiation de la Reine Morte tout de blanc vêtue. Et l'on se souvient alors, loin des clapotis du bassin aux nénuphars évoquant les jardins de Thèbes, de la nouvelle de Lovecraft (2) et de ce défilé hallucinant consacrant aux arcanes du rêve l'union des vivants et des morts et la confusion des règnes animaux et humains. « Soudainement, son attention fut attirée par quelque chose qui avait frappé mon ouïe, avant que j'eusse repris vraiment conscience. D'un lieu situé encore plus bas, dans les entrailles de la terre, parvenaient certains sons cadencés

et précis qui ne ressemblaient à rien de ce que j'avais entendu jusque-là. Je sentis intuitivement qu'ils étaient très anciens. Ils étaient produits par un groupe d'instruments que mes connaissances de l'égyptologie me permirent d'identifier — flûte, tambourin, sistré et tympan. Le rythme de cette musique me communiqua un sentiment d'épouvante bien plus puissant que toutes les terreurs du monde, une terreur bizarrement détachée de ma personne et ressemblant à une espèce de pitié pour notre planète qui renferme dans ses profondeurs tant d'horreurs. Les sons augmentèrent de volume et je les sentis s'approcher. Que tous les dieux de l'Univers s'unissent pour m'éviter d'avoir à entendre quelque chose de semblable à nouveau ! Je commençai à percevoir le piétinement morbide et multiplié de créatures en mouvement. Ce qui était horrible, c'était que des démarches aussi dissemblables puissent avancer avec un ensemble aussi parfait ; les monstruosité venues du plus profond de la terre devaient s'être entraînées pendant des milliers d'années pour défiler de cette manière. Marchant, boitant, cliquetant, rampant, sautillant, tout se faisait au son horriblement discordant de ces instruments infernaux. C'est alors que je me mis à trembler...

Je suppliai Dieu de m'ôter de la mémoire le souvenir de ces légendes anciennes : les momies sans âmes... le rendez-vous des Ka errants... les cadavres hybrides conduits dans les caves d'onyx par le roi Khephren et son épouse Niktoris. Le piétinement s'approchait. Des hippopotames ne devraient pas avoir des mains humaines ni porter des torches... des hommes ne devraient pas avoir des têtes de crocodile... J'essayais de détourner la tête, mais les ombres, les bruits, la pauteur étaient partout. Puis je me rappelai quelque chose que j'avais l'habitude de faire lorsque petit garçon j'avais des cauchemars, et je me mis à me répéter « c'est un rêve, c'est un rêve... ». Mais cela ne me fut d'aucune utilité... »

TRIOMPHE DE LA VIE

Et l'on songe alors aux belles définitions de Gilbert Durand dans son ouvrage sur les structures anthropologiques de l'imaginaire.

« La fonction fantastique déborde le refoulement et ne peut être taxée seulement de frauduleuse... elle qui est à l'origine de la recherche et de la découverte... L'image persiste en l'idée objective comme sa propre jeunesse... L'aube de toute création de l'esprit humain — théorique et pratique — est gouvernée par la fonction fantastique... Ordonnances de l'être aux ordres du meilleur... tel est le grand dessein que nous a révélé la fonction fantastique... Car l'on a dit bien souvent, sous différentes formes, que l'on vit et que l'on échange sa vie en donnant ainsi un sens à la mort, non pour des certitudes objectives, non pour des choses, des demeures, des richesses mais pour des opinions, pour ce lieu imaginaire et secret qui lie et relie le monde et les choses au cœur de la conscience ; non seulement on vit et l'on meurt pour des idées, mais la mort des hommes est absoute par des images... ».

Anne-Marie LAVAUDEN ■

(2) « Prisonnière des Pharaons Lovecraft » (Dagon - traduction Paule PEREZ).

notes de Lecture

● La vie, c'est autre chose, par Gérard Bonnot

Responsable de la rubrique scientifique dans un grand hebdomadaire, l'auteur règle ici, paradoxalement, son compte à la science, cette idole des temps modernes. On a cru un temps qu'elle allait libérer l'homme de l'obscurantisme, du fanatisme, de l'intolérance, ces vieilles passions mortelles que sa rigueur, son objectivité, son souci de vérité universelle allaient éteindre. En fait, elle a trahi sa mission et se présente à nous aujourd'hui marquée de toutes les tares de ses vieux ennemis.

Sa vérité est inhumaine puisqu'elle nie la qualité et la diversité des êtres pourtant éclatante dans la nature et plus encore entre les hommes. Elle est terroriste car elle refuse toute autre forme de savoir que la sienne. Elle ressuscite le pire cléricisme : prétendant s'imposer comme une révélation, elle se veut « la parole de la communauté des hommes de science » et exige « la foi ». Elle se dit neutre, étrangère à la distinction du bien et du mal alors que son objectivité « n'est qu'une forme raffinée du fanatisme. Celui, glacé, de la Raison, quand elle se retourne contre la vie et sa réalité immédiate ». Elle sert un instinct de puissance transformé en absolu et qui récuse toute limite. En cela, elle tourne le dos à la sagesse et s'alimente au contraire auprès des mythologies qui ont bercé l'enfance de l'humanité et nourrissent les rêves des enfants. Immature, elle se veut faiseuse de miracles. Or « ses ambitions sont insensées, elle est une forme de démente ». Parce que « les diverses activités nécessaires à sa survie et à l'entretien de l'espèce seront organisées demain selon les principes du collectivisme », la science est socialiste par nature. Et c'est tant pis pour l'homme.

On croit parfois entendre dans ce pamphlet passionné comme un écho de la critique qu'un Nietzsche, prophète de notre siècle, menait déjà contre la science, œuvre d'hommes esclaves, assoiffés de sécurité et d'égalité.

La référence à l'iconoclaste allemand s'impose plus encore dans la seconde partie de l'ouvrage où l'auteur

esquisse les éléments d'une morale qui permettrait de briser la nouvelle idole. Lui non plus ne croit pas au retour des religions, définitivement disqualifiées par la science et tôt ou tard tentées par l'intolérance. L'âme est mortelle, et le Christ n'était pas Dieu. Et pourtant, il reste fasciné par l'exemple des saints qui, en marge de toutes les religions, témoignent de la liberté de l'âme et des droits de l'intuition contre l'analyse mutilante. Il met quelque espoir dans la « nouvelle science » qui rend à la biologie toute sa place et redécouvre les notions d'équilibre et de complémentarité. A cet égard, l'organisation sociale qui reflète le mieux son enseignement, c'est « l'ordre féodal. Barbare et généreux, irrationnel et délicat... qui rassemble sans mutiler ». Enfin, il évoque André Malraux qui, comme Nietzsche précisément, cherche dans l'art la voie du salut. L'œuvre d'art ne sauve-t-elle pas du temps la qualité et l'éphémère ? Mais l'art, réservé à une élite, a été, force est de le constater, « impuissant à empêcher la dictature de la science ».

Telle est la matière de cet essai qui, l'auteur en convient, pourra le faire taxer d'anarchie. De fait, le problème est bien là : que peut le cri d'un individu isolé, fût-il le plus sincère, contre la dictature de la science ? Pour répondre à l'ordre inhumain dont elle nous menace ne faut-il pas un autre ordre, spirituel celui-là, mais ordre tout de même. G. Bonnot semble en convenir lorsqu'il écrit : « Les premiers monastères n'attendaient plus rien de la société où ils vivaient, ils s'organisaient pour s'en passer. Et ils ont sauvé la civilisation. »

Pour riposter au désordre d'une science sans loi sinon sans foi, quel autre recours que le respect d'un certain ordre naturel et social ? L'auteur, il est vrai, hésite devant cette ultime conséquence.

Maurice BLIN ■

Belfond, 254 pages.

● Penser la guerre, Clausewitz par Raymond Aron

Par un singulier et heureux hasard, la publication d'une substantielle étude de Raymond Aron consacrée au phénomène guerrier, à travers son plus célèbre théoricien, Clausewitz, a coïncidé avec l'ouverture, devant l'opinion publique — événement bien rare (trop rare ?) en France — d'un débat sur la politique militaire de notre pays.

Le rapprochement peut surprendre : la pensée d'un général prussien méditant, dans la seconde partie de sa vie, sur les guerres de la Révolution et de l'Empire qu'il avait vécues, à certains moments de fort près, peut-elle utilement éclairer les débats stratégiques de notre temps, si différent du sien par la géopolitique, la nature et la dimension des enjeux, les caractéristiques des armements, les idéologies affrontées ? En deux volumes denses, couvrant plus de 800 pages, d'une lecture parfois austère, mais presque toujours stimulante, Raymond Aron, confrontant en une étroite symbiose sa pensée à celle de Clausewitz, nous le démontre.

De l'auteur de « Vom Kriege » on ne connaît plus guère, en France, qu'une formule : « la guerre : continuation de la politique par d'autres moyens », frappante mais ouverte, isolée de son contexte, aux interprétations les plus contradictoires ; s'y ajoute, pour certains, l'image d'un doctrinaire de la guerre absolue, inspirateur des massacres sanglants de la première guerre mondiale, donc de ceux, plus horribles encore, de la seconde.

La « reconstruction » de sa pensée à laquelle est consacré le premier tome de « Penser la guerre » remet à sa place la formule et décompose l'image.

Pour Raymond Aron, l'enseignement majeur de Clausewitz réside dans l'idée que la guerre est un moyen de la politique et qu'elle doit dès lors être subordonnée, dans sa conduite, aux fins politiques qu'elle doit servir. Sans doute sa nature propre d'« acte de violence destiné à contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté » tendrait-elle, par sa logique interne, à la conduire nécessairement au paroxysme ; mais dans la réalité, la prise en compte de ses objectifs politiques peut limiter cette « ascension aux extrêmes » et réduire le conflit jusqu'à la simple « observation armée » ; en fonction de facteurs politiques, les guerres réelles se rapprocheront plus ou moins de deux types : celles où il s'agit d'abattre l'ennemi pour lui imposer ses conditions de paix, celles où l'on se borne à créer les conditions d'une négociation avantageuse.

Interprété de la sorte, en fonction d'une réflexion ultime du penseur allemand dont toutes les conséquences n'ont pas été tirées dans la rédaction de son ouvrage, prématurément interrompu par la mort de l'auteur, et marquée alors d'une large ambiguïté, Clausewitz peut être invoqué contre ceux-là mêmes qui, prétendant s'inspirer de lui, se sont fait les tenants en 1914-1918 notamment (mais aussi de 1943 à 1945 : un seul but, la victoire) de la guerre à outrance, de l'offensive de masse, et de la recherche de la victoire d'anéantissement devenue fin en soi.

On laissera les spécialistes de la pensée militaire débattre de ce qui, dans cette interprétation, appartient véritablement à Clausewitz, ou en propre à son commen-

tateur. Pour le profane, l'intérêt essentiel de la réflexion qui lui est présentée, qu'elle procède du premier ou du second, tient, conformément au titre de l'ouvrage, à la leçon qu'elle apporte pour, non pas conduire *une* guerre, mais « penser la guerre », donc aussi les guerres, réelles ou virtuelles, de notre temps.

Les instruments conceptuels élaborés par Clausewitz, que n'ont pas méconnus les théoriciens marxistes mêmes, à commencer par Lénine, permettent, en distinguant les niveaux d'analyse : politique d'une part, stratégique et tactique d'autre part, une compréhension adéquate des guerres contemporaines, prévenant des confusions lourdes de conséquences, telle que celle qui a conduit certains responsables militaires français, au temps des guerres coloniales, à définir par les seuls moyens mis en œuvre la notion de « guerre révolutionnaire » et de croire à tort, un tel type de guerre à la portée de n'importe quelle armée dans n'importe quelles circonstances.

Surtout la subordination du militaire au politique constitue le seul recours contre le risque d'ascension à des extrêmes, dont la dimension est à la mesure de la puissance des armements accumulés, et le principe fondamental d'un maniement rationnel de la dissuasion nucléaire : l'exemple de la crise de Cuba, en 1962, a montré comment la prise en compte — vraisemblablement par les deux antagonistes — des enjeux politiques peut faire succéder la détente à l'extrême tension ; le débat stratégique français sur la menace d'un usage quasi-automatique de l'arme nucléaire, qui opérerait une « sanctuarisation » du territoire national, n'a guère de sens s'il fait abstraction des circonstances politico-historiques.

Encore faut-il que les politiques qui s'affrontent manifestement bien, suivant la définition clausewitzienne, « l'intelligence de l'Etat personnifié ». Sans méconnaître les rivalités d'organisations, de partis, de classes qui peuvent affecter une telle définition, ni le risque que « l'Etat se confonde avec l'intelligence d'une personne et que la politique cesse d'être intelligente en se confondant avec une personne », la fiction de l'« Etat personnifié » demeure nécessaire si l'on veut comprendre l'histoire. Au demeurant, elle confère aux conflits un caractère humain qui garantit seul une certaine modération en excluant l'extermination mutuelle, s'il est vrai que « le seul sens humain de la lutte, c'est la reconnaissance du vainqueur par le vaincu ».

Finalement, ce que Clausewitz à travers Raymond Aron (ou peut-être Raymond Aron, une fois encore, à travers Clausewitz) nous enseigne, c'est l'éminente valeur de la lucidité et de la raison. Contre les illusions et les passions nourries par les idéologies ou les bons sentiments, elles demeurent la meilleure sauvegarde contre l'apocalypse. Sauvegarde, certes combien incertaine : l'histoire — et d'abord l'histoire guerrière — l'a surabondamment démontré. Mais, puisqu'il faut risquer un pari, sur quoi d'autre parier ?

Jean-Claude SIBAUER ■

● Florence que j'aime

J'aime le plus deux villes au monde : Florence et Rome. Ce sont déjà des amours de jeune homme, du temps de la vic où les grandes passions s'enracinent pour durer. Je les aimais avant de les connaître, comme ces princesses d'ancien Régime dont les futurs s'éprennaient en admirant le portrait peint en miniature, qu'un messager venait leur apporter, plusieurs mois avant les noces. Je les aime encore depuis notre première rencontre et nos retrouvailles périodiques, malgré les outrages du temps, des éléments et des hommes.

Rome, que Pierre protège, a moins souffert que Florence. Peu d'usines sont venues la dénaturer, le Tibre ne déborde guère, et dans le centre au moins les constructeurs respectent le site. A Florence, les laborieux Toscans ont multiplié les industries et ceinturé le cœur médiéval de la cité d'entreprises prospères mais peu esthétiques. L'Arno impétueux ravage ses berges. En 1966, la crue dévasta brutalement les vieux quartiers où s'abritent les métiers historiques du meuble, des bijoux. Tout fut saccagé et Paul VI, le jour de Noël 1966, vint reconforter les Florentins abattus. J'ai sous les yeux la médaille commémorative portant l'inscription latine : *In nomine Christi Paulo orante ex undis resurget Florentina civitas, c'est-à-dire « Paul priant au nom du Christ, Florence ressort des eaux ».*

Mon plus grand plaisir est d'amener mes amis et mes proches à Florence pour leur faire découvrir la ville. Je ne leur passe rien. Je me répands en explications infinies sur la coupole de Sainte-Marie des Fleurs, le chef-d'œuvre de Brunelleschi, le modèle qui a inspiré Bramante pour Saint-Pierre. Je leur commente chaque porte du Baptistère et je m'attarde sur la porte d'or où Ghiberti a inscrit dans le bronze doré les coquetteries d'Éve et les somptueux atours de la reine de Saba. Je les mène à Or San Michele puis traversant le Ponte Vecchio je leur fais découvrir les charmes cachés de la chapelle Brancacci, dans l'église del Carmine où Masaccio a donné aux saints apôtres la structure et la densité des corps d'hommes, dans cet admirable ensemble sur la vie de saint Pierre.

Je leur apprendis à aimer Donatello, ascétique dans la Madeleine du Baptistère, somptueux dans les farandoles de *Putti* escaladant les chaires à prêcher comme à San Lorenzo, angelots ambigus tout proches des amours. Nous découvrons l'admirable ordonnance du modèle des façades jésuites à Santa Maria Novella où Alberti a composé cette superposition d'ordres, couronné d'un

fronton triangulaire, raccordé par des volutes latérales au reste de la façade.

Santa Croce, San Lorenzo, la chapelle de Pazzi où Brunelleschi a alterné admirablement le blanc des murs et le noir des pilastres engagés, séparés par des médaillons polychromes des della Robbia... Autant de merveilles ! Je ne m'arrête plus, je nage dans le bonheur et j'épuise mes compagnons... Nous nous reposons à l'entrée de San Miniato al Monte, en admirant la ville à nos pieds.

Je me jette sur tout livre sur Florence, avec l'appétit de l'ogre pour la chair humaine ! Je dis ma gratitude à mon excellent confrère et ami Pierre Antonetti, professeur de langue et de littérature italiennes à l'Université de Provence pour le grand livre qu'il vient de publier, *l'Histoire de Florence* (Robert Laffont, 300 p., 60 F).

L'auteur a réparti sa matière en deux masses, l'histoire de la ville d'une part, celle de sa civilisation de l'autre. Il s'excuse d'avoir un peu sacrifié le Moyen Âge dans son étude. Je ne crois pas qu'il l'ait fait. Mais je crains que ce qu'il a écrit sur la Florence d'après 1600 ne passionne guère les foules, car à partir du XVII^e siècle Florence ne s'est plus vraiment enrichie d'œuvres créatrices et nouvelles et son rôle historique original a cessé. Il en est des grandes cités comme des nations. Elles connaissent leur heure de gloire, puis ensuite vivent de manière plus commune en entretenant leurs souvenirs. Florence a atteint son apogée aux XV^e et XVI^e siècles. L'on peut dire que la Florence du Quattrocento a constitué un ensemble politique, économique et culturel unique, par son équilibre et son originalité. Pierre Antonetti a su analyser les rouages des institutions et mettre en œuvre les hommes. Ses portraits de Côme l'ancien et de Laurent le Magnifique, saisissants de vie et de contrastes, effacent beaucoup de préjugés et d'erreurs de jugements sur ces deux grandes figures de Florence au XV^e siècle. Nous recommandons vivement cet ouvrage, solide et agréablement écrit, sans sectarisme ou parti pris. Il nous a plu de lire dans les dernières pages quelques lignes pertinentes et élogieuses sur ce grand chrétien engagé dans la politique qu'est Giorgio La Pira, deux fois maire de Florence de 1951 à 1957 et de 1961 à 1965, qui a essayé de placer son action réformatrice sous le signe de l'exigence évangélique... Un bon livre, que les amoureux de Florence aimeront, tout comme les amis de la Corse avaient aimé la belle *Histoire de la Corse* que Pierre Antonetti nous avait donnée il y a trois ans.

Jean CHELINI ■

● Les Mémoires d'un Fasciste, I. Les Décombres, II - 1941-1947, par Lucien Rebatet

Petit tollé et grand étonnement. J.-J. Pauvert édite Rebatet. Deux volumes. Un titre agressif. Après un long silence voici, posthume, la voix du chantre de Mussolini et d'Hitler. Le bestseller de 1942 qui préfère Laval à Pétain, Déat à Boutang, la L.V.F. aux F.F.L. et n'importe quoi à tout ce qui rappelle le Juif.

Cette édition est une bonne action. Pourquoi trois

décennies d'ostracisme pour un tel livre ? Il ne méritait pas ce Purgatoire. « Le talent de plume dans la polémique est presque toujours à droite ! », me disait un jour Clara Malraux. Nous en avons ici une belle démonstration. Mais la vivacité du style et son élégance sont des raisons secondaires. Il en est trois, plus importantes, qui font souhaiter la large diffusion de ces livres.

D'abord, c'est une œuvre indispensable à qui veut suivre l'itinéraire qui relie le Traité de Versailles à Montoire, les charniers de Verdun aux fours de Dachau. Le son de cloche de Rebatet annonce d'entrée la tonalité de l'œuvre, et il faut faire au partisan sa part. Mais quels spectacles ! Il est bon de découvrir (ou de se remémorer) ces horreurs que furent l'exode, la débâcle de toute une armée. De découvrir (ou de se remémorer) où peuvent mener un peuple l'impéritie des chefs militaires, l'incurie des ministres plus soucieux de la voix de l'électeur que de son sang, la bêtise de toutes les oppositions incapables d'autres idées que le dénigrement systématique ou la haine stérile.

Ensuite, ces livres sont nécessaires parce qu'ils montrent des aberrations d'un jeune homme qui est loin d'être idiot quand le vide répond seul à son besoin d'idéal. Certes, tous ceux qui approchaient la trentaine vers 1935 n'ont pas été éblouis jusqu'à l'aveuglement par Nuremberg, mais le cheminement de Rebatet n'est guère différent de celui qui, aujourd'hui, conduit tel garçon vers Mao-Messie, rend tel autre nostalgique d'un « ordre nouveau ». Il y a une constante dans le cas particulier de Rebatet écœuré par une Troisième République proie des partis ; par un patronat qui se refuse à voir les réalités qui crèvent ses yeux mais dont il ne veut pas qu'elles crèvent son portefeuille ; par les chefs timorés ; par un Maurras qui s'émeut moins de mille cadavres que de l'inversion d'une épithète et d'un substantif. Et l'on est ahuri à lire telle déclaration d'un Reynaud, à suivre tel capitaine obscur aux heures les plus cruciales, à apercevoir le comte de Paris rêvant de succession en mai 1940, ou ces officiers arrivés bien avant leurs hommes dans le Périgord et pensant toujours, avec *Paris-Soir*, que les Boches n'ont ni essence ni savon.

Enfin, il faut conseiller cette lecture parce que mieux

J.-J. Pauvert, éditeur.

● Quelques études historiques

L'opinion posthume caricature souvent les princes. Pour peu que des circonstances hostiles aient marqué la vie ou la mort d'un grand, ou qu'un parti se soit acharné à dénaturer sa mémoire, la postérité professe à l'égard du malheureux un mépris définitif qui ne souffre pas discussion.

Comment faire admettre à nos contemporains, surtout s'ils sont de gauche, que Napoléon III, le Badinguet de la légende républicaine, maudit pour l'éternité par Victor Hugo, Rochefort ou Jules Vallès, ait pu être un grand prince soucieux de développer l'économie de son pays ou d'améliorer les conditions de vie des travailleurs ? Comment persuader nos compatriotes, surtout s'ils sont défenseurs de la vertu, que Philippe d'Orléans, le Régent, l'homme des fameux soupers et le chef des roués, ait pu être un administrateur habile, avisé et humain ?

Quelquefois un historien scrupuleux, ou un auteur à courage — comme il y a des auteurs à succès — se rebiffe et essaye de rétablir la vérité, de nuancer les traits partisans que la sottise ou la méchanceté ont donnés aux héros. Ainsi récemment le metteur en scène

qu'aucun autre ces livres sont une prodigieuse peinture du fanatisme. Quelle leçon ! Ce sont vraiment des livres pour la jeunesse. Elle y verra combien il faut se méfier de ses assurances doctrinales, à quelles absurdités parvient celui qui, pour « détenir la vérité », s'enferme dans ses principes et manie doctoralement le manichéisme le plus primaire. Il faut lire les pages où Rebatet parle du Juif, de l'Aryen, du Communiste, de l'Allemand, de l'Italien. Dès qu'apparaît un électeur de Thorez ou de Daladier, c'est un aviné, le plus souvent bossu ou scrofuléux, quasi analphabète, obsédé de la fesse et, bien évidemment incapable de goûter Debussy ou Moréas. Mais que pointe un Allemand ou un Italien, c'est, à coup sûr, un athlète, qui se lave tous les jours, cire ses souliers, aime Wagner et d'Annunzio, étreint magnifiquement sa Lorelei ou sa Béatrice de Firenze et, point du tout alcoolique, gagne des batailles pour offrir du chocolat aux fils des vaincus. Rebatet pouvait être un enfant de Voltaire, ce n'est qu'un rejeton de Goebbels. Il n'est jusqu'à sa misogynie et à son anticléricalisme qui ne soient du niveau du Café du Commerce — avec en moins la bonhomie et le bon sens qu'on finit toujours par trouver dans ce café.

Quant à ses plaintes de prisonnier, elles sont d'une impudence qui feraient sourire si la comparaison ne s'imposait. Les geôles de la Libération n'étaient pas des palaces, mais qu'elles sont odieuses ces jérémiades — parce qu'il y fait froid — de celui qui ironise parce qu'en France « on ne fusille pas le dimanche », mais qui aurait volontiers envoyé tous les démocrates au garrot, et surtout les Juifs, même au matin du sabbat.

Oui, un livre à mettre entre toutes les mains : En l'éditant, Pauvert a plus fait pour l'antifascisme que quarante ans de discours.

Pierre-Robert LECLERCQ ■

B. Tavernier a-t-il tenté, sinon de réhabiliter le Régent, du moins d'en montrer des côtés plus favorables, dans cet admirable film que j'ai revu trois fois, *Que la fête commence !* L'idée, portée par l'image, moteur encore plus efficace que le livre, a cheminé depuis et je ne serais pas étonné de voir sortir bientôt une grande étude sur Philippe d'Orléans.

Un diplomate historien vient de publier un excellent livre sur Louis XV. Récemment, mon ami Henri Fréville qui, avant d'être sénateur-maire de Rennes, a été — et demeure — un grand historien de l'époque moderne avec une thèse sur *Les intendants de Bretagne au XVIII^e siècle*, m'avait signalé le grand intérêt de ce *Louis XV* par Paul del Perugia (756 p., 4 pages d'illustrations, 85 F, Diffusion Frankelver, 8, rue Clapeyron, 75008 Paris). Depuis un demi-siècle, les travaux d'éminents historiens ont montré que le Grand Siècle fut aussi le « Siècle de Louis XV ». Pourtant, un de ses aspects décisifs demeura inexplicable : personne n'avait pénétré l'âme du prince. Paul del Perugia, qui a eu notamment connaissance des papiers du confesseur de Louis XV ; nous

révèle la réflexion religieuse constante de cet homme dont on n'a voulu retenir que les aspects libertins. Cette spiritualité ne se renferme pas seulement dans la personne du roi. Eclairant son devoir d'Etat, elle projette sur son règne une lumière qui ne doit rien à celle des encyclopédistes.

L'action politique, financière, diplomatique et militaire de Louis XV a été analysée par de nombreux spécialistes, mais au-delà de ses aspects techniques, elle demeure dominée par un retour perpétuel du prince vers Dieu. Ce dialogue intérieur lui confère une douceur qui étonnait déjà l'Europe. Voltaire, qui collabora avec lui au début, n'écrivait-il pas à la fin de ce règne : « Si Dieu envoyait sur terre un ministre de ses volontés célestes pour réformer nos abus, il commencerait par faire ce qu'a fait Louis XV » ?

De nombreux textes, restés jusqu'ici dans l'ombre, des documents inédits, irréfutables, nous procurent l'extraordinaire émotion de découvrir aujourd'hui, deux cents ans après sa mort, l'âme d'un grand prince européen. A travers ce témoignage nous voyons que ce long règne représente un des chefs-d'œuvre de l'art politique. Il sera désormais impossible de parler de Louis XV sans connaître cette étude telle que la présente le livre de Paul del Perugia, conseiller des Affaires étrangères et historien. A nous de découvrir et de comprendre ce nouveau visage du prince :

L'actualité de l'édition nous amène à signaler à nos lecteurs deux ouvrages historiques récents. Charles-Olivier Carbonell essaye d'analyser « la mutation idéologique des historiens français », dans *Histoire et Historiens* (Privat, 609 p., 125 F, hors collection). Avec ce livre, l'auteur veut mettre en œuvre une nouvelle manière

d'aborder « l'histoire de l'histoire », approche du devenir d'une science humaine qui suscite actuellement un vif intérêt, dans le public le plus large. Maître-assistant à l'Université de Toulouse le Mirail, Charles-Olivier Carbonell enseigne également à l'Institut d'Etudes Politiques. Parmi les ouvrages publiés précédemment, signalons son livre consacré à la révolution soviétique, sous le titre *le Grand Octobre russe*, paru au *Centurion*.

Une édition française vient de paraître du livre classique de Philip Grierson, *Monnaies et monnayage* (Aubier-Montaigne, 288 p., 45 F), que j'ai lu avec l'intérêt de l'historien mais aussi du collectionneur que je suis devenu depuis quelques années.

Bien connu des numismates, le professeur Philip Grierson offre dans ce petit livre la « somme » de ses réflexions et de sa longue expérience de savant, d'historien et de collectionneur. Le débutant, l'amateur y trouveront une initiation parfaitement accessible et concrète qui ne laisse rien dans l'ombre, de l'histoire et de la fabrication des monnaies, des médailles et des jetons. Des conseils pratiques, un glossaire, un tableau des poids et des indications de lecture complètent utilement l'ouvrage, abondamment illustré. Les chercheurs plus avancés, les historiens, tous ceux qui sont curieux de savoir ce que peuvent nous apprendre les monnaies apprécieront particulièrement les chapitres consacrés aux trouvailles monétaires et aux diverses techniques numismatiques (datation, métrologie, analyses, estimation de la production, identification des imitations et des faux, etc.). En conclusion, un manuel et une méthode sans équivalents à l'heure actuelle, écrits par un maître de la science numismatique.

Jean CHELINI ■

● A la recherche... de Proust

La stimulation intellectuelle exercée par Proust sur nos contemporains est étonnante. Elle ne s'est jamais démentie depuis sa mort. Après les décennies de lectures critiques consacrées aux clefs biographiques et géographiques, aux circonstances de la publication du roman, à l'examen des théories psychologiques et esthétiques de l'écrivain, voici que l'œuvre semble avoir préparé des approches nouvelles, en s'y prêtant avec plus de richesse encore qu'aux traitements littéraires classiques.

L'étude de Jean Milly, *La phrase de Proust, des phrases de Bergotte aux phrases de Vinteuil* (collection « L », Larousse Université, 224 p.), s'applique à l'élément majeur du style proustien, la phrase, longue et compliquée, qui enveloppe tous les lecteurs et provoque inmanquablement leurs réactions, tantôt admiratives, tantôt excédées. Savent-ils pourtant qu'en réalité les très longues phrases, celles de dix lignes et plus, qui jouent ce rôle dominant, occupent à peine un quart du texte total de l'œuvre ?

La démarche suivie part d'un thème de la phrase qui parcourt le roman d'un bout à l'autre et se manifeste

tantôt sous forme de phrase littéraire (Bergotte), tantôt sous forme musicale (la petite phrase de la sonate de Vinteuil, les phrases de son septuor), avec un effort permanent de Proust pour rapprocher les deux arts. Les manifestations de ce thème sont analysées aux points de vue linguistique et poétique, et en rapport avec tout l'aspect de roman d'apprentissage de l'écriture que constitue *A la recherche du temps perdu*. Aussi apparaissent peu à peu les tendances profondes du style proustien et se dégage un petit nombre de formes et de processus primordiaux sur lesquels repose le roman tout entier. C'est une part capitale de la créativité de Proust qui est ainsi mise au jour : on ne pourra plus lire *la Recherche* de la même façon après avoir bénéficié de cette « radiographie » de son écriture.

Statistiquement, « amour » est le mot le plus fréquent chez Proust. Le thème de l'amour ne cesse, à mesure que l'œuvre avance, de s'enrichir de rapports et de résonances. Tout en choisissant ce biais pour aborder son étude, *Proust, l'amour comme vérité humaine et romanesque* (collection *Thèmes et textes*, Larousse Université, 192 p.), Bernard Pluchart-Simon s'interroge sur

la cohérence et la vitalité de l'analyse proustienne de l'amour. Plus exactement, il interroge l'œuvre sous un double aspect. Celui d'une psychologie traditionnelle, à propos de ce qu'il est convenu d'appeler, sans doute à tort, « l'amour proustien », matière à bien des controverses. Ensuite, d'un point de vue « romanesque », à la lumière duquel ces mêmes controverses semblent perdre leur raison d'être.

Le romancier a-t-il voulu donner de l'amour une peinture universelle ? A-t-il limité son analyse à quelques cas particuliers ? S'agit-il, comme on peut le lire dans *le Temps retrouvé*, d'une « démonstration » ? Si l'œuvre de Marcel Proust poursuit l'inventaire des passions humaines commencé avec Montaigne, ne s'inscrit-elle pas de façon exemplaire dans le grand courant de lecture du désir qui, de Cervantès à Dostoïevski, donne peut-être

son sens le plus évident à l'entreprise romanesque européenne ?

A travers questions et hypothèses sur le jeune homme qui, dans *les Plaisirs et les jours*, appelait de ses vœux « le pur, le parfait amour », l'auteur met en lumière un parcours inattendu qui souligne chez Proust une lucidité à toute épreuve en même temps qu'un aboutissement à « l'amour désintéressé de l'humanité ». Amour qui ne serait autre qu'union et fusion de la *caritas* chrétienne et de *l'amor intellectualis*, conciliation contradictoire et annulation de l'ancienne opposition de Pascal entre cœur et raison. Au lecteur de se former un jugement, de se livrer à la réflexion personnelle à l'aide du matériel mis à sa disposition.

Jean CHELINI ■

LE SYSTÈME ET LA LIBERTÉ

par Etienne BORNE

La notion de système, surtout lorsqu'on en parle systématiquement et que la frottant assidûment contre elle-même on attend que de cet exercice jaillisse l'étincelle d'une neuve pensée, a de quoi inquiéter l'humaniste, le personnaliste, le spiritualiste que, en dépit des avertissements de quelques bons esprits, je m'obstine à demeurer envers et contre tout. Mais, et je reprends la provocante litanie, un humaniste, un personnaliste, un spiritualiste ne peut pas ne pas croire à la valeur de l'inquiétude, et plus encore au bienfait de la rencontre avec la conviction adverse — réellement ou en apparence — surtout lorsqu'elle est si sûre d'elle-même et si solidement argumentée. D'où une question : tenir le système pour l'ennemi de la liberté, serait-ce en fin de compte un préjugé qui nous interdirait l'intelligence des choses de la vie et des réalités humaines ?

Le système, philosophiquement parlant, est ce discours totalisant et intégralement cohérent qui aurait l'abusives ambition d'égaliser la rationalité du réel et de faire tenir dans une poignée de concepts soigneusement articulés la vérité de l'univers ? Telle était la pensée de Hegel qui a porté à son plus haut point de perfection et de démesure l'idée de système. La dialectique hégélienne avait répondu à tout et elle aboutissait au savoir absolu. Un tel triomphe de la philosophie ne pouvait que signifier la mort de la philosophie, comme le répètent à satiété beaucoup de ceux qui vivent des dépouilles de Hegel. Et un certain marxisme qui n'est qu'un hégélianisme dégénéré, a beaucoup retenu de la dialectique et de la systématité hégélienne qui sont si commodes pour justifier la subordination à l'autorité, par le moyen du savoir détenu par les autorités, des conduites, des imaginations, des aspirations des individus affranchis ainsi des tentations individualistes. En ce dernier et triste état le système fait fort bien les affaires de la tyrannie.

Hegel n'a pas été le dernier philosophe, mais les philosophies qui ont compté, après Hegel, philosophies de l'existence, de Kierkegaard à Sartre, philosophies de la vie, de Nietzsche à Bergson, ont dans leur vaste variété, chacune et toutes, fait le procès du système et se sont présentées délibérément comme non-systématisées. Le propre, peut-être inconceptualisable de l'existence comme de la vie, étant de se révéler dans ce qu'elles ont d'inépuisable, irréductibles à toute systématisme, laquelle ne saurait valoir que pour les retombées répétitives de l'élan vital ou du comportement humain.

Ce qui est acquis est acquis, même en philosophie ; et si la notion de système fait aujourd'hui par le biais de ce qu'on appelle la révolution structurale irruption dans la pensée contemporaine, elle ne peut être reçue et avoir vocation à renouveler l'intelligence des choses qu'à condition d'être non-systématique. Les systèmes sans le système. Et en effet telle qu'elle est exposée et éprouvée dans le substantiel cahier qu'on vient de lire, « la pensée systémique » propose une pluralité de méthodes et d'outils intellectuels, adaptés chacune et chacun à des champs très divers ou très déterminés. Les modèles qui permettent de comprendre comment sont structurés et comment fonctionnent un organisme vivant, une entreprise économique, une société politique, sont à chaque fois spécifiques et susceptibles d'agencements, d'assouplissements et de démultiplication sans cesse recommencés ; mais est introuvable, parce qu'impossible, le Modèle des modèles qui rendrait d'un coup transparentes et maniables la grande machine du monde, la marche de l'histoire et les démarches des hommes. Son pluralisme foncier devrait donc empêcher la pensée structurale de se pervertir en idéologie et en idéologie totalisante.

.

La pensée structurale ou systémique entend être opérationnelle, avoir une prise efficace sur le réel, ce qui n'est possible que si ce réel se prête à cette sorte de préhension qui est en même temps une compréhension. La structure vaut comme modèle des choses à condition que les choses elles-mêmes n'aillent jamais sans une organisation propre et immanente qu'il s'agit de prévoir et de saisir. L'idée n'est pas neuve ; elle se trouvait déjà chez Aristote, reprochant à Platon de « séparer » les idées en les situant dans un monde intelligible, alors que la présence des idées est visible et saisissable dans tous les êtres de ce monde, où il n'est pas de matière qui ne soit « informée » à différents

niveaux de complexité. La forme, c'est déjà la structure. Il restera à affiner et à raffiner mais l'intuition, si on ose hasarder ce mot malfamé, reste la même, originelle, fondatrice, et implicite à chaque bond en avant de la pensée et de la méthode : les êtres de la nature — et les sociétés, aristotélicienement parlant, sont dans la nature — se présentent comme des totalités unifiées, et d'autant plus réelles qu'elles sont édifiées et organisées selon une plus grande complexité architecturale. Cette architecture ou la nommera système ou structure, lequel ou laquelle n'est rien d'autre que l'ordre immanent à chaque être et qui est l'être de son être au point que le pur désordre, la multiplicité absolue, la dispersion indéfinie, bref le chaos seraient indiscernables du néant.

DES lors il n'est pas vrai de dire que la pensée structurale a abdiqué toute ambition métaphysique au point d'être philosophiquement neutre. Une pensée analytique, réduisant l'être à la somme de ses éléments, incline nécessairement vers le matérialisme. Mais si l'élément en soi est introuvable et n'existe que dans son rapport à un tout qui est toujours plus que la somme des parties qu'il soutient dans leur être et situe dans leur vérité, s'il y a dans l'univers cet infini de complexité que Teilhard n'ajoutait pas mais substituait aux deux infinis de Pascal, si de l'atome au système solaire, et de la cellule à l'animal et à l'homme, toutes choses sont, comme l'on dit aujourd'hui, « programmées » selon la plus prodigieuse et la plus éperdument variée des planifications, la substance des êtres n'est plus opacité matérielle, elle est faite d'un entrecroisement de relations. Une structure n'est rien d'autre qu'une pensée objectivée, car une relation peut-elle exister autrement que par et pour la pensée, comme n'a cessé de le dire et de le redire la philosophie classique ?

LES choses sont parce qu'elles sont vraies : à la fois audace métaphysique et bon sens, bien faites pour éclairer d'un reflet de platonisme l'aristotélisme d'une pensée structurale dont on vient de voir qu'elle rejoint l'être par le biais de l'ordre. Il est difficile de donner plus de chances à ce contraire du matérialisme que l'on peut nommer de tous les noms partout hargneusement disqualifiés d'idéalisme, de spiritualisme, de finalisme. On ne récusera pas sur ce point le témoignage de Lévi-Strauss, praticien éminent en ethnologie de ce qu'il appelle « l'analyse structurale » et qui écrit dans la finale de « l'Homme nu » : « Le structuralisme est résolument téléologique ; après une longue proscription par une pensée scientifique encore imbue de mécanisme et d'empirisme, c'est lui qui a restitué sa place à la finalité — cette finalité que supposent toutes ses démarches et qui l'a rendue à nouveau respectable. »

UNE conclusion provisoire, ouverte dans ce qu'elle affirme, mais déterminée dans ce qu'elle exclut, est alors possible. Si toutes choses sont ainsi structurées, la question se pose, inévitable, d'un pouvoir structurant qui seul pourrait empêcher que ne reste qu'idéale la réalité de l'ordre. Surtout si l'histoire de l'univers, de l'amibe à l'homme, est faite d'une suite de structures, imprévisibles à chaque nouveau palier, autant d'émergences qui rendent impossibles la réduction du postérieur à l'antérieur, et du supérieur à l'inférieur. Lévi-Strauss qui, dans un discours insuffisamment structuré, se résout à un finalisme sans théologie et persiste à congédier le sujet au profit d'un monde tout entier objectif, n'en est pas moins réduit à évoquer ce substitut du sujet et de Dieu qu'est « un vouloir, lent, pesant, têtù, anonyme » qui seul pourrait rendre compte du fait que l'univers et puis l'homme soient depuis des milliards d'années en « construction permanente ».

LE structuré n'aurait donc pas de sens si dans le monde ou au-delà du monde et au terme dans l'homme, prodigieux inventeur de modèles, ne se trouvait une puissance structurante. Moins anonyme que jamais lorsque avec l'émergence de la personne se manifeste cette possibilité de choisir entre les modèles et plus profondément de construire ou de déconstruire qui fait le caractère dramatique de la liberté humaine. Une pensée structurale peut être une bonne contribution au renouvellement nécessaire de l'humanisme si, loin de supprimer l'alternative, elle montre mieux son caractère inéluctable. Ne pas faire c'est défaire et se défaire. Créer ou périr.