

Introduction

Vers une économie humaine

Est-il choquant de parler d'économie « humaine », d'en rechercher le meilleur fil conducteur ? L'économie n'est-elle pas forcément humaine, puisqu'elle est l'œuvre des hommes et des organisations qu'ils ont créées pour lui donner vie ? Mais cette évidence ne résiste pas longtemps. L'économie constituée se détache largement de la maîtrise des êtres qui sont à son origine. Elle devient un système autonome, oubliant les hommes, n'hésitant pas à les asservir, les transformer en de simples outils de son expansion. Vue sous cet angle, elle se montre alors carrément « inhumaine ».

En poursuivant son évolution, l'économie va au-delà de l'asservissement. Elle cherche à se passer de l'homme, puis à se débarrasser de lui si elle le peut, et quand elle consent sous certaines conditions à le tolérer dans son périmètre, l'interrogation surgit : pour combien de temps ? Les entreprises qui se vident de leur élément humain, les Bourses des valeurs mobilières et financières qui ne sont plus qu'un

agrégat d'ordinateurs en ligne et aux ordres, les modèles mathématiques sophistiqués censés optimiser la gestion des flux et des risques en ayant paramétré les comportements prévisibles, en sont des signes éloquentes. Ils prouvent chaque jour davantage la condition précaire de l'homme dans son œuvre économique, abandonnée au cynisme des crises périodiques pour réguler un système où l'on cherche l'homme, en vain...

Dans ce tableau pessimiste, cet ouvrage prend le parti de s'intéresser aux phénomènes économiques qui se manifestent et dureront « tant qu'il y aura des hommes ». Des êtres qui conservent la capacité de maintenir ou de rendre l'économie « humaine », ce qui ne veut aucunement dire « idéale ».

Il existe des parcours, des « souffles », capables de maintenir de l'humain dans l'économie, ou mieux, de rendre la présence de l'homme indispensable à tout un versant de l'existence économique. C'est l'objet de cet ouvrage que de réfléchir sur l'itinéraire qui, à mon sens, touche au plus profond des exigences humaines et renouvelle l'approche de la considération de l'homme dans l'économie.

La conjugaison des premiers souffles de l'économie humaine, même si on en trouve quelques prémisses dans les lois sociales du 19^e siècle, s'est réellement exprimée au début et au cours du 20^e siècle, quand des humanistes, parfois habillés en hommes de science, sont parvenus à « mettre de l'humain » dans l'économie. Les travaux qui, d'abord aux États-Unis puis dans tout le monde occidental, ont porté un regard appuyé et différent sur le travail humain pour empêcher qu'il entraîne la déchéance des êtres ou qu'il se

retrouve « en miettes »¹ dans une pure logique de productivité matérielle, sont l'élément clé de cette irruption de l'humain dans l'économie. Ces travaux donnèrent naissance à des recommandations suivies d'effet, influencèrent des lois sociales, créèrent de véritables « écoles des relations humaines » dont la vivacité se maintient jusqu'à nous.

Mais le nouveau souffle de l'économie humaine, tel que je l'entends ici, n'emprunte pas le même itinéraire. Il ne cherche pas à surenchérir et à mettre un peu plus d'humain dans l'économie ; il se propose d'éclairer l'économie propre à l'humain. Ce n'est pas l'humain dans l'économie, mais l'économie *de* l'humain. À côté des lois économiques du monde matériel, subsiste-t-il une économie au-delà de l'argent ? Une économie particulière dans l'entreprise ou dans n'importe quelle autre structure de la société globale, qui garantisse une présence humaine profonde et incontournable ?

Je soutiens ici que cette économie particulière peut être appelée « *économie de la relation* » sans abus de langage. Les productions, les échanges, les investissements, les valeurs qui en font la teneur justifient les efforts consentis pour disposer de biens relationnels échappant à la dictature ou tout au moins au déterminisme de l'économie matérielle.

L'objet du propos n'est pas de mettre à jour des « gisements » de potentiel humain que pourrait recéler cette économie de la relation, car nous ne savons pas encore sous l'impulsion de qui, de quelle manière et à quelles fins ils

1 Selon l'excellente expression de Georges Friedmann. Voir *Le Travail en miettes*, Gallimard, 1971.

pourraient être exploités. Et ce d'autant plus que l'économie de la relation n'est pas nécessairement celle de la relation *positive*.

Je cherche avant tout à proposer une démarche d'analyse et une grille de lecture sans complaisance d'une économie humaine, qu'aucune discipline de savoir spécialisé ne saurait prétendre à elle seule s'approprier. En éclairant et renforçant les fondements de cette économie de l'humain, en mettant en relief les pièges de la relation négative, la voie pour faire triompher les idéaux d'une économie relationnelle positive deviendra plus praticable.

La somme de pressions et les risques d'exclusion que l'économie matérielle fait peser sur les êtres expliquent en grande partie pourquoi la demande d'une économie autre, plus humaine ou au moins capable de corriger ses excès, gagne progressivement le plus grand nombre.

Cette situation n'est cependant pas le fruit d'une imprévisible fatalité qui se serait abattue sur l'humanité. Elle exprime clairement le syndrome de l'apprenti sorcier dépassé par sa machine, mais elle met aussi en relief l'*ambiguïté* des désirs des hommes dans leurs œuvres économiques.

S'il est vrai que le jeu économique a atteint une dimension critique et une liberté d'évolution qui excèdent la maîtrise de ses artisans humains, il faut néanmoins reconnaître que les hommes ont toujours eu l'illusion de pouvoir assouvir à travers l'économie leurs désirs contradictoires de rêves matériels et de reconnaissance humaine. Comme si la

distance entre les deux types de valeurs pouvait être facilement réduite, sans un patient travail tissant des liens entre le monde de la richesse monnayable et celui de la richesse de la personne...

Il est dès lors logique que les multiples situations résultant de cette contradiction façonnent une économie dont la nature profonde est double, mais dont les deux émergences visibles sont inégales : un côté très en vue (l'argent, la force, la nécessité et l'attrait du matériel) ; et un autre plus « ombragé » (la présence et les exigences de nécessités humaines irréductibles au matériel). Le rapport entre ces deux faces, la délimitation de leur domaine et, *a fortiori*, leur dialogue sont difficiles.

Dans un premier ouvrage (1983...), j'avais proposé d'introduire le concept et le terme d'« économie de la relation »² pour rendre compte des diverses manifestations du versant humain de l'économie dans les productions et les échanges relationnels qui se créent au sein des organisations.

Trouver des pistes d'analyse, une approche et des compromis différents dans l'attention que l'on porte à chacune des deux faces de l'économie est l'objet de l'économie de la relation. La perception du sens et l'acceptation même du terme « économie de la relation » – autant dans son versant positif que dans les avancées de relation négative – ont largement progressé depuis les années 1980. En témoigne par exemple en France l'attribution du « Prix du livre d'économie » 2007 à deux jeunes auteurs :

² *L'Économie désargentée – Introduction à l'économie de la relation*, Toulouse, Privat, 1983.

Yann Algan et Pierre Cahuc pour leur ouvrage *La Société de défiance*³. Mais les développements continus des activités économiques, leur emprise sur les sociétés humaines, les schématisations, les interrogations et les revendications qu'elles font naître m'incitent à poursuivre cette voie et à approfondir ce qui n'était qu'une simple introduction à l'économie de la relation dans le sens d'une véritable ouverture.

La tâche est délicate car, si dans une première approximation (que nous devons dépasser), le matériel est assimilable à l'« avoir » et l'humain à l'« être », il est clair que les hommes manifestent à l'égard de l'être une profonde réticence, en même temps qu'ils l'appellent de leurs vœux. C'est ce que, dans un registre en apparence éloigné de l'économie, Milan Kundera a magnifiquement exprimé en parlant de « l'insoutenable légèreté de l'être »... À ce point insoutenable que les humains se sont souvent réfugiés dans une « imperturbable lourdeur de l'avoir », dont les lois et la domination ont ainsi tendu naturellement à s'imposer. Dans le langage de l'économie matérielle, les acteurs méritent l'attention lorsqu'ils « pèsent » un montant respectable de millions ou de milliards, et la préoccupation hygiénique d'éviter le sur-poids lui est encore largement étrangère.

La rencontre ambiguë et inégale entre l'être et les lois de l'avoir ne doit cependant pas nous masquer la vitalité du versant humain et « ombragé » de l'économie. Ce dernier emprunte des voies d'expression variées mais dont

3 Éd. Rue d'Ulm, Collection « Cepremap » 2007.

l'importance n'est pas toujours proportionnelle aux résonances médiatiques qui les accompagnent.

Nous connaissons ces cris, ces démonstrations bruyantes à l'échelle mondiale ou locale qui ont marqué les deux derniers siècles, d'abord dans la résistance humaine, secteur par secteur, à la dureté des lois matérielles, et de plus en plus fréquemment dans les manifestations qui ponctuent les sommets économiques mondiaux et les rencontres entre les acteurs marquants de la sphère libérale, ou de ses opposants...

Mais ces moments d'explosion énergétique, malgré leur éloquence, leur détresse et leur souffle, ne sont que l'une des expressions du versant humain de l'économie. Ils ne rendent compte que très imparfaitement de sa réalité profonde car ils se construisent *en réaction* aux excès du versant matériel et ne donnent pas l'image d'une vie autonome de l'humain dans l'existence économique quotidienne.

Un autre indicateur de l'insistance des attentes humaines s'exprime par cette quête impatiente, tout au long du 20^e et au début du 21^e siècle, d'une « nouvelle économie » qui viendrait prendre le relais de l'« ancienne ». Les rêves d'une économie de l'abondance, associés à la rationalisation des organisations ou à la rupture avec les modèles passés, ont tous été accompagnés d'une « nouvelle économie politique », d'un *new deal*, de la promesse d'une économie nouvelle avec son lot de nouveaux économistes. Malgré les déceptions ou les échecs, la quête continue : en témoigne par exemple la demande pressante d'un « nouveau new deal » dans le camp démocrate

de la Présidentielle américaine 2008, ayant même son site officiel, NextNewDeal.org...

Au-delà des caricatures qui ont parfois fait office de nouveauté, cette demande persistante nous dit que les manques et les excès liés à l'économie traditionnelle sont suffisamment profonds pour rendre impérieuse la découverte d'un champ de nouveauté réelle. Ce ne sont pas les actions de lutte contre les manques classiques, ni les déversements quotidiens de biens matériels et de services supposés nouveaux, qui parviennent à répondre à la demande de renouveau profond et « vrai ». Chez les riches comme chez les pauvres, dans les grandes ou petites structures, au travers des médias ou de l'homme de la rue, la question demeure entière.

Au fil du temps, l'exigence de renouvellement est devenue beaucoup plus forte que celle mise en avant par les utopies libertaires, les programmes politiques partisans et les racolages publicitaires pour des innovations à sensation. Une nouvelle économie crédible ne peut se limiter à des intentions, à des changements de paradigmes théoriques ou à la nouveauté des moyens et des outils – fussent-ils superficiellement fascinants. Elle doit atteindre les comportements et les pratiques des acteurs, concerner le jugement de leurs résultats et remettre en question leurs pôles de valeur – probablement en modifier l'étendue et le type... C'est tout le rapport entre l'humain et le nombre qui se trouve interpellé et sommé d'évoluer.

L'objet de ce livre est d'apporter un éclairage sur ce qui fonde cette part nouvelle de l'économie et peut en assurer la

pérennité, en accordant une place de choix au domaine de l'« immatériel ».

Ce domaine est sûrement l'un des plus maltraités de l'histoire économique. Or, en explorant son espace avec un œil différent de celui de l'économie classique, on peut découvrir des éléments constitutifs d'une « nouveauté » économique enfin porteuse de sens.

Le poids des habitudes et la force des germes

La première raison de cette « maltraitance » de l'immatériel dépend du poids des habitudes acquises au sein de l'économie courante. Le terme même d'« économie » éveille une série de réactions et de significations souvent contradictoires, qui vont de l'avarice précautionneuse jusqu'aux rêves les plus démesurés de développement et de fortune, mais sont toutes associées au matériel et en particulier à l'argent. L'extension géographique venant encore exacerber la radicalisation des visions économiques primaires, la mondialisation et ses pratiques incitent aujourd'hui à la généralisation d'un tableau matérialiste uniforme. Dans le paysage mondial, les velléités de rencontres et d'échanges interculturels sont exilés vers les rivages bien argentés des nouveaux riches ou des pauvres « assoiffés de consommation » des pays émergents. Un exemple assez significatif : celui de l'entreprise Carrefour en Chine ; d'abord le nom : l'enseigne s'y dénomme « Jia Le Fu » (Famille, Joie, Bonheur), censée exprimer l'adaptation ou le respect

culturel... En même temps, des bousculades pour des promotions vont jusqu'à faire des morts, les foules se ruant sur l'escalator avec un caddie débordant, dont la stabilité n'a plus rien à voir avec le traditionnel panier chinois !

Pour autant, un tel succès ne construit aucunement une relation positive entre Carrefour et son public chinois : périodiquement ou sous l'impulsion des médias (Tibet et Jeux olympiques de Pékin...), l'entreprise subit le choc de manifestations profondément hostiles. L'exemple est loin d'être isolé : Danone en est autant victime, tout comme Suez-Lyonnaise ou Veolia Environnement en plusieurs points du globe. La production de relation négative prospère.

Dans la critique de l'économie locale ou mondiale, ce n'est assurément pas ce versant immatériel qui est mis en avant. L'immatériel est loin d'avoir acquis une image ou un caractère déterminant ; c'est un simple état des choses, dont le développement pratique semble plutôt s'inscrire dans le renforcement de l'emprise du modèle économique global, comme le montre avec une volonté apparente de neutralité la dématérialisation de l'argent allant de pair avec l'accroissement de sa puissance.

À l'inverse, il est significatif de voir que la part de mystère, d'inconnu et d'attrance qui se loge dans les appels de ce que l'on nomme au début du 21^e siècle «l'économie numérique ou la web-économie», fait inlassablement référence à l'immatériel, un immatériel qui transgresserait les vieux enclos et les réflexes usés de l'économie traditionnelle.

Que faut-il retirer de ces perceptions contradictoires de l'immatériel ?

Une vision économique et des pratiques à reconstruire

La progression mondiale de l'économie, qui s'est opérée par ajouts successifs et extensions d'activités primaires, industrielles et tertiaires sur la quasi-totalité des territoires, tend à privilégier les visions fourre-tout de l'immatériel. Mais peu de gens encore ont une vision claire de ce qui, sur le terrain de jeu mondial, transgresse les limites du domaine matériel et nous porte vers des champs immatériels qui seraient une expression de la globalité humaine dans une économie élargie. La perception de l'immatériel se fonde sur des intuitions à la fois réalistes et contraintes.

Réalistes, d'abord : si l'économie s'étend à un nombre croissant d'êtres dont les cultures et les horizons diffèrent, peut-elle en rester à ses déterminants primaires, peut-elle prétendre faire endosser les mêmes habits et les mêmes schémas matériels à une part croissante de la société et de l'humanité ? Les réactions premières que nous avons observées dans l'exemple de Carrefour en Chine sont-elles durables ? Ce n'est plus l'utopie, mais bien la réalité courante qui montre les limites des forces de standardisation développées par le modèle matériel. Dans les régions à développement matériel plus ancien, on découvre que l'économie matérielle « envahissante » est elle-même progressivement envahie.

L'économie a pu, au départ, rejeter hors de son giron le rêveur, le poète, l'artiste, l'intellectuel, l'homme de science, l'étranger... Par la suite, en les récupérant et en les envahissant, elle leur a certes appris à compter, voire à

calculer avec des outils similaires, mais elle n'a pas pu se prémunir elle-même contre la pénétration du rêve, de l'esthétique, de l'éthique, de la sensibilité, parfois même de la différence et de la relation vraie et coûteuse... Aujourd'hui, tous nos outils de production se doivent, sinon d'être beaux, du moins d'intégrer une recherche ou un travail d'esthétique et de confort et d'adaptabilité. Observons l'effort considérable opéré sur l'apparence de nos ordinateurs ; le mot d'ordre des constructeurs pour les ordinateurs portables et ultra légers est carrément qu'ils doivent être « beaux » ! Il en va de même de nos espaces de travail, où il serait inconcevable que les nouvelles structures soient équipées d'armoires grises sans « touche verte ». Ainsi, l'imbrication des deux types d'influence est clairement perceptible dans la vie économique courante : l'économie matérielle continue d'envahir tout ce (et ceux) qu'elle touche, mais elle est continuellement envahie par les caractères humains, par cette légèreté de l'expression humaine dont elle voudrait se soustraire. Cela constitue l'un des piliers de la complexité économique et alimente l'image et le contenu de la sphère immatérielle.

Cela dit, la perception et le développement de l'immatériel sont aussi fortement contraints : Les pionniers de l'Internet étaient sans aucun doute mus par de vrais idéaux relationnels. les hypothèses et les revendications de liberté, de simplicité, d'échange direct, de culture démocratisée, de transaction monétaire au juste prix ont été pour eux autant d'objectifs devant libérer des archaïsmes et des contraintes asphyxiantes. L'échange de fichiers musicaux, la lecture sans frontières,

l'argent et les biens obtenus aux meilleures conditions ont fait naître des entreprises pionnières d'un monde redessiné.

Mais l'épreuve de l'ancrage dans les réalités a été rude. Dans un premier temps, la préoccupation majeure héritée de tous les réflexes antérieurs fut de parier sur la capacité de cette économie immatérielle à... attirer toujours plus d'argent ! C'était la Bourse ou la mort ! L'obligation de greffer un *business model* sur toutes les jeunes pousses de l'explosion immatérielle s'est apparentée à une sorte de rituel, à un passage nécessaire sous les fourches caudines de la matérialité, une conversion forcée dont l'issue est ouverte à l'incohérence, comme nous l'ont montré les crises dont les entreprises du Net ont été l'objet après les euphories boursières.

Il reste que les entreprises qui ont survécu et qui en sont sorties plus fortes sont celles dont le tissu relationnel interne et externe avait été suffisamment travaillé pour résister aux aléas de la bonne fortune exclusivement matérielle ; celles où les liens humains étaient capables de vivre et de rester suffisamment convaincants pour tout observateur extérieur, en dépit de la fuite de l'argent.

Rompre avec les cercles vicieux

Sortir de l'enfermement dans les schémas réducteurs de l'économie matérielle conduit à poser au moins deux séries de questions :

- S'il existe un domaine représentatif de l'émergence

d'une vraie économie immatérielle, quel est-il ? Est-il simplement dépendant de la conscience et de l'implication humaines, ou faut-il recourir à des moyens déterminants, tels Internet et le fourmillement d'activités qu'il génère, pour sa découverte et son développement ?

- Ce domaine peut-il manifester une spécificité affirmée et une autonomie relativement à l'emprise de l'économie matérielle ? Que reste-t-il à conserver de la notion et de la pratique de l'économie hors de l'attrait et des justifications matérielles, hors de l'argent en final ? Plus encore, si l'on admet que les déshérités de la terre, absents du « festin » matériel, sont la proie des croyances les plus fantaisistes sur l'accession au bien-être, doit-on concentrer tout l'effort de justice sur le partage de la sphère matérielle ? Le risque de dérive démagogique et de crispation des nombrilismes est suffisamment présent pour que l'on tente d'insérer dans les rapports entre les riches et les pauvres une part d'économie immatérielle qui profiterait aux uns et aux autres.

Ces questions exigeantes sont immergées dans une réalité économique que l'on qualifie couramment de « complexe ». Donner un sens précis à la complexité économique devient alors une condition impérative à la construction de notre propos. D'autre part, la réalité économique étant elle-même « évolutive », il importera d'en fixer les traits dominants à travers les écarts entre l'économie qui se vit et les

représentations modélisées ou théoriques qui ont voulu en rendre compte.

L'immersion dans la complexité économique

La rencontre difficile, parfois même la collision, entre les hommes et les nombres, donne le ton de la complexité économique, lui confère ce caractère cyclothymique (d'humeur inconstante) où chaque avancée économique, chaque propos ou promesse d'activité contiennent tous les germes de leur réfutation ou de leur inversion rapide. Nous le voyons dans le cas des entreprises publiques ou privées, dont la vitrine sociale est pourtant affirmée, qui font tomber des couperets sur leurs personnels ; nous le constatons dans la fragilité de la création d'entreprise, dont plus de la moitié défaille durant leur première année d'existence, mais aussi dans des perspectives plus mondiales avec les volte-face des politiques d'échange ou d'entraide, le reniement des engagements qui concernent l'avenir du monde, le piétinement, voire l'échec des négociations au long cours de l'OMC, les retournements brutaux et les revers de fortune financière... Fort heureusement, l'inversion joue aussi dans le sens positif, quand des régions ou des populations apparemment condamnées par l'histoire forcent les barrières à l'entrée, étonnent par leur dynamisme local ou mondial, et remettent en cause les positions acquises par les acteurs existants, comme le font sans état d'âme les « BRIC » (Brésil

Russie Inde Chine), à la suite des « Dragons » de la fin du siècle dernier.

C'est aussi le jeu risqué de l'économie et de la société globale dans la perspective de l'« envahisseur envahi » qui donne un rythme à cette complexité. Quand l'économie envahissante se sent un peu trop envahie par la sensibilité ou le sentiment humain, elle peut réagir comme une bête blessée, opérer de brusques retours en arrière vers les principes les plus durs de l'économie « préhistorique » dans laquelle l'homme n'est plus qu'une énergie à utiliser ou rejeter, un coût qu'il importe de minimiser. Le rythme de la complexité est alors celui du balancier : on chasse l'homme tant que la réduction des coûts semble produire de l'ordre, jusqu'à ce que l'on s'aperçoive que l'on n'invente plus rien dans le silence des nombres et qu'il faut à nouveau repartir à la chasse de l'homme, y compris s'il le faut avec des « chasseurs de têtes »... !

Mais la complexité économique trouve son expression quotidienne la plus caractéristique sur un plan de rencontre plus profond, qui intègre les observations précédentes tout en les dépassant : le plan de la confrontation du neuf et de l'ancien.

La collision entre le neuf et l'ancien

Si, par exemple, l'opposition que l'on avait voulu instaurer à la fin du 20^e siècle entre « nouvelle économie » et « économie traditionnelle » s'est rapidement révélée peu pertinente, c'est

que la ligne de fracture entre le neuf et l'ancien n'obéit pas servilement aux apparences. Tout en persistant dans une culture et des attitudes majoritairement conservatrices, l'économie traditionnelle se révèle parfois capable de générer ou d'intégrer de vraies innovations, techniques mais aussi managériales et humaines, lesquelles peuvent sérieusement bousculer les comportements et les acquis. C'est en particulier le cas pour la liberté réellement négociée du temps de travail, pour les types de management qui ne confondent pas le participatif et le manipulateur, ou encore pour les chartes d'éthique interne et externe qui restent attentives à la vie quotidienne et ne croupissent pas au fond d'un placard...

D'un autre côté, toutes les ouvertures et les champs d'application qui se dessinent dans les activités économiques nouvelles ou dans les entreprises jeunes sont loin d'éliminer leurs traits archaïques. Nous avons déjà évoqué l'exubérance des passions boursières et les mythes de la fortune rapide et myope, auxquelles nous nous devons d'ajouter la communication et l'échange trafiqués, ainsi que les ententes au détriment des consommateurs. Nombre d'entreprises ayant pignon sur rue ont voulu se montrer plus attirantes, plus profitables, plus honnêtes qu'elles ne l'étaient en réalité. Les entreprises de téléphonie mobile ont été condamnées pour cela à de lourdes amendes, sans que l'on ait le sentiment d'une efficacité profonde de la sanction. Les entreprises qui, avec les facilités des techniques de « communication », ont maquillé leurs comptes, trompé leurs actionnaires forment une liste trop longue à citer... Quant à la vie quotidienne dans les activités modernes, l'apparente décontraction et la

jeunesse de leurs acteurs ne parvient pas à masquer le renouveau d'un taylorisme dans l'application des process des services standardisés et dans les conditions de travail qui sont en vigueur. Les cadences, les automatismes verbaux et administratifs des centres d'appels à l'échelle planétaire sont de ce point de vue édifiants. Nous sommes contraints de nous rendre à l'évidence : les nouvelles activités économiques sont loin de s'extraire de la « soupe » économique primitive !

On se rend compte avec beaucoup de retard du délai nécessaire pour prendre conscience de ces réalités. L'illustration de notre incapacité historique à concevoir et, *a fortiori*, à anticiper la complexité économique, s'est exprimée de façon éclatante durant les années qui ont clôturé le 20^e siècle et ouvert le suivant. Acte I : L'économie traditionnelle est morte ; Acte II : La « nouvelle économie » doit prendre les commandes ; Acte III : La nouvelle économie est morte ; Acte IV : Retour à la vie des seules valeurs solides, celles de l'économie traditionnelle... Acte V : Insuffisance de l'économie traditionnelle pour répondre aux défis planétaires : économie traditionnelle et nouvelles activités économiques doivent trouver un terrain de complémentarité... qui demeure difficilement praticable. Nous en sommes là.

Cette première « ondulation », probablement plus culturelle que naturelle, traduit une tendance lourde, une sorte d'acquis génétique qui veut que nous interprétions les faits de l'évolution davantage en termes de *pouvoir* qu'en termes de *liens*. Qui devient le guide, le leader, qui peut prétendre à dominer l'autre, à le faire disparaître ?

Spontanément, la négation de la complexité s'exprime par la recherche d'une ligne, ou mieux d'une lignée qui élimine les connexions, les « parasites », censés la nuancer en lui donnant la forme d'un réseau. Il faut admettre que les schémas du déterminisme historique marxiste – selon lequel une force matérielle constituée en classe prend nécessairement le relais et le pouvoir de l'autre – ne nous ont pas aidés à nous en dégager ; mais l'interdiction absolue, dans la concurrence libérale pure et parfaite, de communiquer entre les acteurs jeunes ou vieux, tous considérés comme des « atomes » adjacents, n'a pas davantage favorisé ces connexions entre le neuf et l'ancien qui forment la complexité.

Cette imbrication, cette collision entre le neuf et l'ancien dans tous les genres d'activité économique, est non seulement la manifestation majeure de la complexité économique, mais aussi la plus étendue, car elle touche autant le domaine matériel que le domaine immatériel couramment admis, ou tel que nous le reconsidérons.

Bien plus que la multiplication des acteurs dans le jeu économique, bien plus que l'avalanche d'informations, de procédures et de produits nouveaux à intégrer, c'est bien la confrontation du neuf et de l'ancien et les interactions qu'elle induit qu'il importe maintenant de scruter dans toutes les organisations et situations économiques. Si, dans une production, un échange, une équipe, voire une entreprise, tout est neuf ou tout est vieux, quand par exemple un manager a pu choisir librement chacun des membres de son équipe ou, à l'inverse, conserver tous les plans de carrière

établis, alors les choses sont simples... Mais ce genre de situation est devenu très rare.

Pour analyser la complexité économique, l'accompagner, la vivre, le premier mouvement est de repérer puis de suivre les lignes de partage entre le neuf et l'ancien. Se défier des signaux de l'information courante n'est pas chose aisée. Et pour parodier l'humoriste, on doit se rendre à l'évidence : ce qui est vraiment nouveau ne « vient pas forcément de sortir » ! C'est notamment le cas des cultures biologiques, du respect entre client et fournisseur, de l'attention au développement réellement durable, de l'apprentissage de la communication praticable..., qui plongent leurs racines tant dans la permanence historique que dans les remous du présent.

Les choix dans la complexité

Progresser dans le repérage de la complexité est une première étape. Vivre la complexité nous place devant des choix difficiles : choisir ce qui dans l'immensité des précédents et des habitudes « reste à conserver », et ce qui dans la multitude de la nouveauté « mérite d'être accueilli », le reste étant momentanément ou définitivement mis de côté. Si l'on se place du point de vue des pays, il est clair que celui qui avait le mieux relevé le défi de ces choix difficiles jusqu'au début du 21^e siècle était les États-Unis. De façon parfois brutale, ils avaient su se séparer de quantité de précédents bloquants et accueillir des nouveautés risquées dont la pertinence a été par

la suite prouvée. Mais il serait faux de croire que les États-Unis n'excellent que dans leur capacité à éliminer l'ancien. À l'inverse de l'Europe, ils ont souvent et jusqu'à aujourd'hui conservé des emplois de proximité réputés improductifs : on y trouve encore beaucoup de pompistes, de gardiens d'immeubles ou de parking... D'où la faiblesse de leur taux de chômage, même si elle est en partie due à des emplois qu'on qualifierait ici de précaires. Les choix effectués relèvent donc bien d'une ligne de partage entre le neuf et l'ancien, qui n'obéit pas servilement à la chronologie mais exprime une culture qui navigue entre pragmatisme et transformation du monde. Les films futuristes ou de science-fiction qui en émergent sont de ce point de vue particulièrement révélateurs. Quand ils ne sont qu'une accumulation de nouveautés – fussent-elles fascinantes –, ils demeurent simplistes et peu crédibles. Ceux qui retiennent l'attention sont ceux dont la complexité offre un étonnant mélange de neuf et d'ancien. Des films comme *La Planète des singes*, *Star Wars*, *Minority Report* ou *Déjà vu* excellent dans la confrontation ou la collision des structures et des habitudes du monde ancien (architectures, organisations hiérarchiques, types de raisonnement, jeux, nourriture, coins de nature...) et de la nouveauté la plus radicale (transformations biologiques, écologiques, mutations irréversibles, changement d'univers...). C'est ce qui produit l'effet de vérité complexe. L'une des pistes les plus fécondes pour expliquer la renaissance des États-Unis dans la dernière décennie du 20^e siècle (alors qu'on les prédisait déclinants dix ans plus tôt) nous conduit à leur gestion de ce que nous définissons ici

comme la complexité. En revanche le basculement opéré au début du 21^e siècle dans le sens du (néo)conservatisme (qui revoit le rapport neuf/ancien plutôt à la baisse) a certainement affaibli la capacité de ce pays à affronter la complexité... Les résultats de l'élection de novembre 2008 nous en diront davantage sur la suite prévisible.

La difficulté des choix dans la complexité – qui concernent autant les fermetures d'usines, les préretraites, les évolutions et la notion même de carrière, que la création d'emplois, la mobilité, le risque d'entreprendre... – mérite sûrement que viennent s'ajouter aux déterminants de l'économie matérielle ceux d'une économie immatérielle réinventée. Le mariage d'Internet avec les activités traditionnelles, l'impératif d'intégrer dans les start-up les valeurs humaines de l'entreprise qui ont traversé les âges et de tisser des liens entre les impulsions créatrices des pionniers, les conseils des modérateurs et le savoir-faire des hommes d'expérience sont des défis caractéristiques de la conduite de la complexité.

La confrontation entre le neuf et l'ancien n'épargne évidemment pas le langage du mouvement économique. Il est judicieux de qualifier de « classique » l'économie qui s'est vécue majoritairement dans le passé, celle que l'on a théorisée de la fin du 18^e siècle jusqu'au milieu du 20^e siècle, et plutôt modélisée ensuite. Cette économie classique comporte des prolongements vivaces dans toutes nos organisations. Elle se situe fondamentalement sur le versant matériel qui fait la part belle au nombre, en exaltant la réduction des coûts et l'obligation de *business models*, et ne voit l'immatériel que dans

une notion de « services » qui n'échappe aucunement aux lois du matériel.

Mais la complexité veut qu'à côté de cette première économie se vive aussi une économie au mouvement plus libre et plus dynamique, plus rebelle aux modélisations, car tirant son évolution exclusivement de son vécu et d'aucun principe idéologique préétabli ou souverain, comme la « concurrence pure et parfaite », la « dictature du prolétariat », la société d'« abondance » ou des « loisirs », la « création de valeur » pour l'actionnaire...

Je propose de la nommer « économie évolutive ». Évolutive, parce qu'elle avance grâce au pragmatisme de ses acteurs, et qu'au lieu de partir de concepts théoriques descendants et parfois « assommants » (car la *théo*-rie pèse toujours au-dessus de nos têtes...), elle crée ses propres concepts « remontant du vécu ». Ainsi des entreprises vont réellement communiquer tout en restant fortement concurrentes, et pratiquer ce que j'ai appelé la « communication concurrentielle »⁴ ; des ONG vont sérieusement travailler avec les entreprises qu'elles dénoncent ; Unilever continue son travail avec le WWF depuis plusieurs années, de même que Nike avec Global Alliance et Lapeyre avec Greenpeace. Plus étonnant : deux puissants fonds d'investissement américains, KKR et TPG, ont entrepris de racheter le groupe énergétique texan TXU, non seulement pour une somme colossale (44 milliards de dollars), mais surtout en exigeant l'annulation de 8 des 11 centrales électriques au charbon inscrites dans les plans

4 Dans l'ouvrage *Sortir de la préhistoire économique*, Paris, Economica, 1997.

d'investissement, ce qui devrait empêcher l'émission de plusieurs dizaines de millions de tonnes d'émission de carbone, en déclarant : « KKR et TPG veulent faire cesser le combat avec la communauté écologique et travailler de concert avec l'organisation Environmental Defense du Texas... La question écologique est devenue un problème financier que toutes les entreprises émettrices de carbone devront prendre en compte ». Dans un autre registre, mais toujours selon le même principe, des syndicats réalistes vont construire l'avenir avec une partie des pouvoirs publics et des patrons non moins réalistes : une démarche de « dialogue économique » entre le Medef et les organisations syndicales menée depuis 2006 a par exemple abouti à un texte commun de réflexion sur la politique industrielle de la France... Avancée modeste, mais qui eut été impensable par le passé.

Dépendante de la « ressource humaine », l'économie évolutive vise la pérennité plus que la performance éblouissante. Les exemples que nous venons de citer la situent proche des principes du vivant où l'alliance entre espèces apparemment antagonistes n'est pas rare. Les acteurs mettent en œuvre des comportements et des stratégies qui forment ce que l'on pourrait appeler une « bioconduite », c'est-à-dire une conduite des affaires économiques plus reliée aux règles de la vie qu'aux rapports de force mécaniques. Pour en arriver là, l'économie évolutive impose aussi une vision, un traitement et une intégration de l'immatériel qui transgressent résolument l'enclos de l'économie classique.

Pour reprendre notre vision de la complexité, nous dirons que les collisions brutales et les dialectiques subtiles entre

économie évolutive et économie classique s'avèrent capitales pour affronter la complexité économique de notre temps et le domaine de l'immatériel.

L'explosion de l'économie des services, et particulièrement des services en ligne, est-elle représentative de ce domaine immatériel ? Le virtuel renouvelle-t-il le champ de l'économie immatérielle ? La confusion entre information, communication et relation n'oblige-t-elle pas à un éclaircissement radical ? Ne faut-il pas admettre que ceux qui travaillent sur l'économie de l'information n'ont pas encore entamé de travail réel sur l'économie de la relation ?

Ces questions seront encore plus légitimes si nous nous portons au cœur de la distinction entre économie classique et économie évolutive.

Économie classique *versus* économie évolutive

Quel est le trait dominant de l'économie classique ? C'est sans conteste la notion d'équilibre : équilibre de l'offre et de la demande, prix d'équilibre, revenu d'équilibre, équilibre du consommateur ou du producteur, équilibre financier, équilibre général... Toutes les facettes de l'équilibre fondent ou justifient les comportements et les situations optimales de l'économie classique.

L'attrait de l'équilibre

L'équilibre n'est que très rarement une donnée initiale, c'est une recherche, un horizon à atteindre, une sorte de situation idéale qui implique que certaines conditions soient respectées ou mises en place. Les acteurs économiques, généralement confrontés à des situations de déséquilibre, en particulier de rareté, supportent des travaux quotidiens pour les éliminer et atteindre un « équilibre » qui apparaît comme le but ultime de l'effort... Le réconfort en quelque sorte.

Ainsi, la recherche de l'équilibre correspond autant à une motivation des acteurs qu'à un aboutissement des forces et des intérêts contradictoires qui s'entrechoquent dans les situations de déséquilibre.

Prenant appui sur ce socle, la promesse de l'équilibre remplit dans les rapports socio-économiques une fonction importante de « sécurisation et d'acceptation de l'attente ». Les investisseurs promettent l'équilibre à un horizon acceptable pour les apporteurs de fonds, l'État promet les grands équilibres, les organismes internationaux, l'équilibre des échanges, et les redresseurs d'entreprise, l'équilibre au terme des restructurations...

Qui pourrait *a priori* s'en plaindre ? La préoccupation d'équilibre de l'homme de la rue rejoint celle du chercheur, du décideur et des instances politico-économiques. Les tableaux remplis d'équations du théoricien économique à la recherche de l'équilibre et de ses conditions semblent recouper les préoccupations courantes et leur apporter la caution scientifique d'un équilibre possible.

Cette alliance objective de la réflexion poussée et de la demande commune n'est pas sans effet sur le réel : le chef d'entreprise, le manager, le décideur local ou national acquièrent non seulement le réflexe de recherche de l'équilibre, mais tendent à en précipiter la venue et à s'y accrocher quand il paraît atteint.

Une incursion rapide dans l'histoire de la pensée économique nous confirme l'attachement à ce critère souverain. Le débat sur l'équilibre n'a jamais été poussé assez loin pour remettre en cause les vertus ou l'inévitabilité d'un équilibre en final, un peu comme si la recherche et l'atteinte de cet horizon allaient de soi.

Une partie des théoriciens a cherché à justifier les équilibres existants, ou s'est concentrée sur les conditions à respecter pour atteindre l'équilibre partiel ou général : Jean-Baptiste Say avec la « loi des débouchés », David Ricardo au sujet de la rente foncière et de l'échange international, Léon Walras pour l'équilibre général, John Richard Hicks pour l'« équilibre dynamique » et, plus près de nous, l'école néoclassique qui opère les développements mathématiques nécessaires aux généralisations des approches de l'équilibre...

D'autres ont concentré leur analyse sur les déséquilibres les plus frappants à leurs yeux et capables d'infléchir l'histoire humaine, mais vers un nouvel équilibre : Thomas Robert Malthus prend appui sur le déséquilibre entre la croissance des humains et celle de leur nourriture pour annoncer en final l'atteinte d'un équilibre général dans un état stationnaire proche de la subsistance, voire de la famine...

Karl Marx prend appui sur les déséquilibres des rapports de production et de la lutte des classes résultante pour annoncer l'avènement ultime d'une société d'abondance où l'« humanité nouvelle » se trouve enfin libérée de ses déséquilibres...

John Maynard Keynes est probablement celui qui va le plus loin car, en prenant acte du déséquilibre durable entre production et consommation durant la crise de 1929, il va proposer, pour en sortir, de provoquer délibérément le déséquilibre entre investissement et épargne (l'investissement devenant supérieur à l'épargne, en particulier sous l'impulsion de l'État). C'était à l'époque un crime de lèse-majesté pour les théories dominantes de l'équilibre classique. Keynes est celui qui s'est le plus approché d'une remise en cause radicale de l'équilibre, en proposant un type de déséquilibre salvateur. Mais, l'ayant fait, il va ensuite s'ingénier à nous (dé)montrer qu'il s'agit là d'un simple moment à passer ; par des mécanismes de multiplication d'investissement, de revenu, et finalement d'épargne, nous retrouverons au bout du compte l'équilibre entre l'investissement et l'épargne... Ainsi, Keynes lui-même n'a pu se soustraire à la promesse de l'équilibre en final, qui est au fond le point de rencontre le plus tenace entre tous les penseurs différents.

Où en est-on aujourd'hui ? Les critiques de l'équilibre viennent surtout de disciplines extérieures à l'économie, des mathématiques et de la physique en particulier à travers les théories du chaos, de la cybernétique et de la biologie aussi, mais l'essentiel vient surtout des situations vécues à travers la recherche de l'équilibre. Si l'attrait de l'équilibre reste

indiscutable en raison des garanties de sécurité et stabilité offertes, sa valeur *in fine* se juge dans les conséquences des actions économiques simples ou lourdes qui tendent à l'instaurer durablement.

L'étonnant résultat de la poursuite de l'équilibre

Au stade d'évolution où elles se trouvent, les organisations économiques confrontées à des déséquilibres jugés insupportables finissent toujours par trouver leur équilibre en éliminant des hommes et des activités.

Comme l'observation vaut aussi bien pour « mon » plombier (qui a trouvé son équilibre en éliminant deux employés et me fait attendre en conséquence...) que pour les méga-entreprises mondiales (qui pour montrer des comptes équilibrés suppriment des pans entiers de travail et d'activités...), je propose d'appeler cet effet récessif de l'équilibre « le syndrome de l'équilibre par le vide » !

Dans un jeu économique idéalement souple et respectueux de la valeur des acteurs, qui anticipe les évolutions et les prépare par la reformation des hommes, trouver son équilibre en éliminant les éléments jugés inadaptés ou non rentables dans une situation donnée n'empêcherait pas les individus et les activités remis sur le marché de trouver rapidement preneurs... Or, dans notre monde économique, ni la « main invisible », ni l'intervention étatique, ni le tempérament actif des entrepreneurs n'ont jusqu'à présent permis de faire en sorte que les déversoirs des comportements d'équilibre soient

efficacement compensés par l'absorption créative. D'où le chômage, l'inactivité et la précarité (qui n'est pas la mobilité) persistantes, y compris dans les pays les plus dynamiques, et ce malgré l'immensité des besoins négligés, des choses à faire et à refaire.

Plus précisément, il se crée une pénurie des spécialités et des domaines à la mode, et un excès de ceux qu'on abandonne par manque de formation, de liens, de relation au monde tel qu'il devient et dont on a toujours l'impression – l'ayant trop peu anticipé – qu'il nous tombe dessus ou qu'il marche sur la tête... Bref, dans la plupart des cas, l'équilibre trouvé par les uns se traduit par des déséquilibres externes qui n'ont rien de moteur et qui, dans un système circulaire comme celui de l'économie, ont toutes les chances de produire un effet boomerang vers ceux qui les ont déclenchés. On ne peut d'un côté trouver son équilibre en éliminant des hommes et des activités, et de l'autre pester contre la faiblesse de la consommation ou le coût de l'insécurité !

L'économie classique a probablement un peu vite, et en regardant trop les valeurs du monde ancien, minimisé les effets pervers, les dysfonctionnements cruels de la recherche et de l'atteinte de l'équilibre.

Lorsqu'une entreprise, après avoir baigné dans les déséquilibres, trouve enfin une position d'équilibre, a-t-elle envie d'investir ou d'embaucher ? Et si une organisation se trouve spontanément en équilibre, a-t-elle envie de se remettre en cause et de tenter quelque changement qui la déstabiliserait ? Le spectacle même des structures qui

« dégraissent » n'incite-t-il pas à ne rien entreprendre, ce qui génère une ambiance de frilosité et d'attente ?

On le voit, le débat sur l'état d'équilibre, jusqu'alors absent, mérite bien d'être engagé. Atteindre des points d'équilibre est sûrement nécessaire pour faire le bilan et souffler un peu. Mais vouloir des surfaces d'équilibre transforme l'équilibre stable en statisme et la tranquillité en immobilité. On comprend ainsi mieux pourquoi les racines de cet attachement à l'équilibre nous viennent du monde ancien, peu sujet à l'innovation ou au simple mouvement, arc-bouté sur des certitudes intangibles, plus encore sur une conception du sens de l'histoire menant inexorablement vers un état stable ou stationnaire, comme le voyait Malthus... Vision pessimiste ? La pensée classique s'en défend et invoque plutôt le réalisme. Réalisme d'une histoire qui regarde avant tout le passé, de cycles où rien ne se modifie profondément, de révolutions qui ne sont que des cercles vicieux... Une partie de la vie économique reste arrimée à ce socle. La sagesse populaire vient d'ailleurs en renforcer l'assise, lorsqu'elle évoque avec respect la réussite de celui qui « a fait son trou » ! Suprême récompense de l'effort classique, mais qui n'y verrait pas aujourd'hui de façon tout aussi réaliste celui qui « creuse sa tombe » ?

C'est donc une tout autre face de la réalité qui fonde l'existence de l'économie évolutive.

Le déséquilibre comme force motrice

L'économie évolutive, plus proche des réalités qui bougent, des situations qui se transforment, des êtres et des organisations qui cheminent ailleurs et autrement, part fondamentalement du fait que tout mouvement – physique ou humain – prend nécessairement naissance dans un ou plusieurs déséquilibres.

Le déséquilibre n'est plus l'état des choses ou du monde à éliminer ou à fuir, mais au contraire l'état caractéristique de la vie en mouvement, qui nous réveille autant qu'elle nous fatigue, et peut nous briser, ou en tout cas nous priver de toute épaisseur. C'est le fameux « pierre qui roule n'amasse pas mousse » que nous impose à nouveau le dicton populaire, nous renvoyant inmanquablement au loup libre de courir, mais décharné, de la fable... Sauf que ces images de légèreté et de mobilité n'ont plus les connotations négatives qu'elles avaient autrefois.

La réalité dérangeante d'aujourd'hui ne permet pas de traiter le déséquilibre seulement comme un mal nécessaire, une malédiction, un écart qu'il faut ramener à l'équilibre. Certains déséquilibres sont moteurs ou vitaux ; d'autres bloquants, voire mortels, surtout si on les laisse fuir. L'action nécessaire contre les déséquilibres doit nous motiver, nous faire « nous lever tôt et nous coucher tard », mais pas nécessairement pour aboutir à un équilibre. Il s'agit plutôt de parvenir à contrôler les déséquilibres, les empêcher de fuir au-delà d'un niveau qui les rendrait catastrophiques et maintenir notre éveil et notre vigilance de déséquilibre en

déséquilibre, tout en rencontrant ou utilisant ici et là quelques points fugitifs d'équilibre.

Dans les pratiques économiques quotidiennes, le contrôle réussi du déséquilibre n'équivaut pas franchement à un équilibre, il est seulement une condition de poursuite du mouvement, des transactions et des négociations risquées, auxquelles les « pentes » économiques nous soumettent.

Pour réfléchir à la pertinence de la notion de déséquilibre en économie, une comparaison peut s'avérer féconde : celle de la pratique du ski. Après tout, le langage de l'économie classique a depuis longtemps intégré les termes de « jeu économique », « compétition », « sport à (haut) risque »... Alors pourquoi pas ?

La comparaison pourrait être d'autant plus justifiée que l'économie classique a souvent raisonné comme si les acteurs se trouvaient en terrain plat, sur lequel ce qui compte est la position de l'un par rapport à l'autre ; un terrain où l'on peut faire son trou, édifier des pyramides, des cathédrales, mais aussi des chaumières durables, un terrain où les chênes prospèrent mieux que le chiendent... Un terrain où la rationalité, l'information et les stratégies ne risquent pas d'être emportées sur des pentes abruptes, au-delà du contrôle des acteurs.

Or, les acteurs économiques n'ont plus le sentiment aujourd'hui d'être sur un terrain plat ; ils se voient en terrain glissant ou sur des pentes. Sur des pentes à gravir ou à descendre, avec parfois l'impression de s'y comporter comme des Sisyphe poussant leur rocher, mais ces pentes conjuguent des doses de découverte, d'apprentissage, de connaissance,

d'incertitude et d'insécurité, qui caractérisent la pratique des activités économiques de notre temps.

Au milieu du 20^e siècle, quand les acteurs et les théoriciens économiques découvrirent les phénomènes de croissance continue et s'habituaient à vivre dans l'ambiance nouvelle qu'elle produisait, l'image la plus utilisée pour rendre compte du contrôle du déséquilibre était celle de la bicyclette et du cycliste. La comparaison s'orienta, soit en direction du moyen de locomotion lui-même – la bicyclette ne pouvant tenir en équilibre que dans le mouvement des pédales –, soit vers le sujet du cycliste censé trouver son équilibre dans l'obligation de donner des coups de pédales continus, et pour lequel tout arrêt devenait fatal... C'était la voie royale du « contrôle du déséquilibre par la fuite en avant », et l'on peut mesurer aujourd'hui l'ampleur des dysfonctionnements générés par une telle vision, dans les relations entre nations ou régions, dans les relations de travail, de même qu'entre le système économique global et son environnement naturel.

La comparaison est autrement moins dangereuse dans le cas du ski, où il ne s'agit pas de fuite en avant, mais de connaissance du terrain et d'accrochage à ses caractères, à ses particularités. C'est le lien entre le jeu et l'adaptation au terrain, donc le respect du second qui prime.

Dans le ski, comme en économie, le déséquilibre est la condition du mouvement. Dans l'apprentissage du ski, les humains habitués au terrain plat ont souvent le réflexe de refuser la pente. Ils ont alors tendance à raidir leur jambe aval comme pour retrouver un semblant de terrain plat, et c'est dans une telle posture qu'ils risquent l'accident grave,

beaucoup plus que s'ils font « corps avec la pente », comme le voudrait le moniteur... Mais pour cela, il faut un minimum de technique, d'apprentissage, de chutes acceptées et d'état d'esprit positif permettant de vaincre l'appréhension et de se lancer dans le jeu.

C'est parce que les champions, comme les enfants, sont capables de prendre le déséquilibre maximum possible, et de le contrôler par des points techniques mais très fugitifs d'équilibre, qu'ils sont en mesure de jouer le jeu pleinement, et en même temps de minimiser les risques corporels de l'acteur. Pourtant, les gens qui regardent descendre les champions ou les enfants prodiges ont généralement le réflexe de crier admiratifs : « Quel équilibre ! », et non pas : « Quel contrôle du déséquilibre ! »

Le jeu auquel nous nous livrons ne va pas jusqu'à réclamer une maîtrise du déséquilibre, car ni le champion ni l'enfant ne maîtrisent véritablement le déséquilibre qui conditionne leurs mouvements et les entraîne dans le parcours. Tout au plus peuvent-ils contrôler leur prise de déséquilibre et ses conséquences (vitesse, position...) par un apprentissage exigeant et un état d'esprit volontaire, qui excluent la prétention d'une maîtrise souveraine. C'est au fond une belle leçon de modestie dont l'avantage majeur est de ne pas réserver le contrôle du déséquilibre à une élite, mais de le mettre à la portée d'un plus grand nombre.

Par quels détours culturels, accumulés tout au long de l'histoire, les organisations et les êtres humains ont-ils fini par nommer « équilibre » ce qui est un « contrôle du déséquilibre » ? Mesure d'économie ? Tic de langage ?

Manipulation des réalités ? Chacun peut mesurer le travail de re-connaissance à entreprendre si un jour l'homme parvenait à employer les termes « contrôle du déséquilibre » et non plus « équilibre » pour qualifier la majorité des actions économiques fertiles.

Il ne s'agit pas d'une simple question de langage, car, en introduisant la fiction de l'équilibre à propos de réalités dynamiques, on se prive de travailler dans deux directions primordiales pour l'évolution économique :

- On évite le travail de connaissance et d'analyse des déséquilibres moteurs, de ceux qui nous font bouger, jouer et vivre, avant peut-être de devenir mortels si on les ignore. Ce travail devrait constituer la première marche de toute entreprise économique.
- Dans le même temps, on occulte le travail de contrôle de ces déséquilibres ; pour éviter d'être entraînés dans une dynamique brutale ou un écart devenu irréductible, comment et avec qui les contrôler ?

La jonction permanente de ces impératifs est loin de s'imposer spontanément aux organisations humaines – non seulement celles qui restent obsédées par l'horizon d'équilibre, mais aussi celles qui en prennent brutalement le contre-pied !

Le passé nous a fréquemment donné à voir des hommes, des organisations, des États même (pensons aux « dragons » asiatiques des années 1990), lassés de l'immobilisme ou excités par la perspective du mouvement, se jeter à corps perdu dans le déséquilibre, sans la moindre recherche de

contrôle. Et que dire de l'évolution de la sphère financière qui, depuis la crise de 1929 jusqu'à celle de 2008, s'est périodiquement engouffrée dans le déséquilibre incontrôlé, avec l'invention de produits grisants générateurs d'une ambiance « casino » ? On se trouve alors placé devant un syndrome inverse de celui de l'équilibre – que nous avons nommé « syndrome de l'équilibre par le vide » –, un syndrome du « raider ou trader fou », de la « fièvre asiatique » ou de celle des pays émergents, de la débâcle du spéculateur...

Un peu à la manière du skieur qui, se lançant dans la pente sans une égale préoccupation du mouvement et du contrôle, sortirait violemment de la piste, les hommes et les organisations qui sont acquis au versant du déséquilibre se laissent souvent entraîner vers un chaos qui devient avalanche pour tous ceux qu'il emporte.

Nous devons donc nous garder de sombrer dans deux syndromes opposés, et la difficulté d'affronter et d'utiliser le déséquilibre moteur vient de là. Au fond, tout se joue en termes de seuils.

Il existe un seuil « inférieur » de déséquilibre en dessous duquel les acteurs économiques stagnent dans la routine, conjuguent la somnolence et l'immobilité ; et il existe aussi un seuil « supérieur » de déséquilibre, plus ou moins proche du premier selon les hommes et les organisations, au-delà duquel le déséquilibre devient incontrôlable.

L'expérience d'une vie économique durable se joue entre ces deux seuils, dont la connaissance et la pratique ne sont pas intuitives.

On comprend mieux ainsi pourquoi des masses d'êtres humains peu éduqués aux nuances du mouvement économique se portent plus naturellement vers la sécurité d'un état d'équilibre dans l'immobilité, que vers la pratique du déséquilibre sur lequel plane le risque de basculement dans un chaos mortel.

Tant que l'on ne dépasse pas l'un et l'autre des deux syndromes que nous offrent les tenants de l'équilibre statique et ceux du déséquilibre incontrôlé, il subsiste peu de chances d'évoluer vers une vision et des pratiques économiques qui seraient plus proches d'une bioconduite patiente que d'une lutte contre la seule rareté matérielle émaillée d'une mécanique de rapports de force.

On peut ici encore revenir à l'image du skieur, bonne pour les conditions et les règles du jeu économique – pente, utilisation et contrôle du déséquilibre –, mais critiquable aussi, car trop individualiste. En économie, on est au moins deux – sauf à croire que l'on pourrait bâtir une économie sans échange... Le rêve de l'autosuffisance, de se construire tout seul, a animé bien des êtres et des nations, mais s'est toujours mal terminé pour les entêtés. L'échange demeure une réalité incontournable en économie, à condition qu'il mette en jeu des acteurs avertis, ayant acquis les principes et les moyens de jouer.

C'est pourquoi le ski coordonné représente finalement la parabole la plus adéquate : chaque acteur connaît et contrôle son propre mouvement, mais tient compte dans sa trajectoire et son itinéraire du mouvement de l'autre. Chacun surveille et prend soin de son jeu, sans oublier celui de l'autre ; bien plus,

chacun se doit de coordonner ses mouvements et son parcours avec ceux de l'autre, pour l'efficacité partagée ou pour l'esthétique de la chorégraphie d'ensemble... Quel programme engageant pour une économie s'extrayant de ses rugosités primaires !