



**Méthodologie**  
**de l'analyse**  
**institutionnelle**

Yves BODART

Méthodologie

Groupe & Société  
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

**CDGAI**

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



**C.D.G.A.I.**

**MÉTHODOLOGIE  
DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE**  
QUELLES VALEURS POUR VIVRE ENSEMBLE ?

Auteur  
**Yves BODART**

Concept et coordination  
**Marie-Anne Muyshondt - CDGAI**

**Collection Méthodologie - 2016**

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe  
Présidente du C.D.G.A.I.  
Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B 4102 - Seraing - Belgique

## **Les publications pédagogiques d'éducation permanente du C.D.G.A.I.**

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

### **La collection Méthodologie**

Cette collection aborde les pratiques professionnelles des animateurs et formateurs, prioritairement de l'éducation permanente. Elle vise à outiller la réflexion de tout acteur de l'éducation et ainsi, à soutenir sa créativité émancipatrice.

Ces publications sont proposées comme des outils de réflexion sur et à travers sa pratique individuelle, associative ou institutionnelle, notamment via la (re)découverte des méthodes et principes d'action de militants et pédagogues qui ont marqué notre société.

Les enjeux de cette collection sont de permettre un ancrage conscient et éclairé des animateurs et formateurs dans les racines de leur profession, de les (re)situer en tant qu'héritiers de ces pédagogies et mouvements alternatifs, de favoriser la compréhension critique des pratiques actuelles afin de permettre d'élaborer au mieux le présent et le futur des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de la formation.

## INTENTIONS

- Présenter et expliciter la grille de lecture de l'analyse sociologique de Luc Boltansky et Laurent Thévenot visant à enrichir le cadre conceptuel de l'analyse institutionnelle ;
- Revisiter la question des valeurs, vues comme des garants de ce que devrait être une organisation sociale ;
- Encourager la pratique d'une méthode d'analyse et d'intervention qui favorise l'expression des avis contraires au sein d'une organisation et donne au débat une valeur dynamisante, structurante et positive.

## PUBLICS VISÉS

- Acteurs et actrices de l'animation, de l'éducation, de l'enseignement, de la formation, des soins de santé, de la culture, du social, de la prévention, de la sécurité ; de l'accompagnement psychologique, social et psychosocial ; de la coordination, de l'encadrement institutionnel ;
- Salariés de structures associatives ;
- Salariés de l'économie sociale et solidaire ;
- Toute personne intéressée par le sujet.

# MÉTÉOROLOGIE

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE AUX LIVRETS</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>VALEURS ET ORGANISATION SOCIALE</b>	<b>15</b>
Problématiques liées au vivre ensemble	15
La référence aux valeurs comme expression de la légitimité	16
Le déclin des valeurs transcendantes	20
Une axiomatique des valeurs présidant au «vivre ensemble»	22
<b>LES SIX MONDES DE BOLTANSKI ET THEVENOT</b>	<b>27</b>
Brève explication de la démarche	27
La grille d'analyse des mondes communs	30
Le monde de l'inspiration	32
Le monde domestique	36
Le monde de l'opinion	41
Le monde civique	45
Dignité et relations naturelles entre les êtres	47
Le monde marchand	48
Le monde industriel	53
Le monde connexionniste de Boltanski et Chiapello	58
<b>LA CONFRONTATION ENTRE LES MONDES</b>	<b>65</b>
Les deux types de désaccord	66
Les modes de résolution des désaccords	67
<b>CONCLUSION PROVISOIRE</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>70</b>

# MÉTÉOROLOGIE

# PRÉAMBULE AUX LIVRETS

## MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ?

«Si, demain, de nouvelles structures sont mises en place, visant à permettre enfin la participation de tous aux décisions, c'est-à-dire l'autogestion sociale, cela ne servira à rien si les hommes n'ont pas déjà appris à vivre dans la nouvelle société et à la construire en *permanence*, à ne jamais plus fixer le mouvement historique dans les institutions figées et séparées de l'acte instituant» (Lapassade, 1966)

L'analyse institutionnelle a été développée par ses pionniers dans les années 60-70, époque qui fut également, peut-être sans trop de hasard, celle de la fondation de nombreux mouvements sociaux, associations sans buts lucratifs, collectifs, coopératives, entreprises sociales... dans lesquels vous, lecteurs, travaillez peut-être.

Proposer aujourd'hui deux publications pédagogiques sur l'analyse institutionnelle et sa méthode, s'inscrit en écho aux diverses problématiques traitées dans la collection *Travail en action*. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement du mal-être, les publications qui y sont disponibles sont également, des grilles de lecture de l'expérience vécue ou «écoutée» par les acteurs des secteurs sociaux, culturels, éducatifs, de la santé et de l'économie sociale et solidaire ; l'intention étant d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers des issues possibles. Nous verrons que la démarche de l'analyse institutionnelle peut y contribuer.

organisation volontaire d'éducation permanente des adultes, le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle s'attache à proposer des outils pédagogiques, des ateliers et des formations visant à influencer sur la Société globale en amenant les acteurs de changement à agir de façon autonome et responsable, dans et par l'action sur les groupes restreints, axés sur le changement social.

Depuis les années 70, le C.D.G.A.I. a formé des centaines de participants à l'analyse institutionnelle. La publication de ces deux livrets, après plus de 40 ans de pratique, peut sembler à la fois étrange et pertinente. Étrange car il ne s'agit pas d'une approche qui puisse tout à fait se transmettre par l'écriture, pertinente puisque la ligne éditoriale est fondée sur le partage et l'ouverture de questionnements critiques, sur la dynamique de l'élucidation collective et de l'imperfection créatrice, dans l'intention d'outiller des ateliers, des débats et des formations d'éducation permanente, ce qui correspond aux fondements méthodologiques de l'analyse institutionnelle.

# INTRODUCTION

Cette publication fait suite à la présentation du cadre conceptuel de l'analyse institutionnelle, tel qu'élaboré par ses pionniers Rémi HESS, Georges LAPASSADE et René LOURAU, notamment. Celui-ci repose essentiellement sur l'identification de la dialectique instituant – institué, que ce soit au sein d'une organisation, d'une «institution» ou du corps sociétal dans son ensemble, et sur l'élucidation collective de cette dialectique, y compris les compromis et les tentatives de la dépasser, à partir d'événements analyseurs.

Je voudrais aller un peu plus loin dans l'opérationnalisation d'un outil d'analyse institutionnelle des organisations (entreprises, associations, établissements, services, a.s.b.l., ...). Et, pour cela, il me semble indispensable d'approfondir le cadre théorique de l'analyse institutionnelle, en procédant à ce que j'appellerai un renouvellement conceptuel indirect. Il me semble en effet nécessaire, pour l'analyse institutionnelle, de s'enrichir des apports d'autres disciplines, telles que la lecture psychanalytique des institutions ou la sociologie des organisations.

Mais, ce renouvellement conceptuel doit rester placé sous l'égide de la lecture institutionnelle. Faire de l'analyse institutionnelle reste, à mon sens, une démarche spécifique et irréductible. En quoi cela consiste-t-elle fondamentalement ?

C'est d'abord adopter une grille de lecture des phénomènes collectifs, grille de lecture qui s'intéresse au sens des choses - les événements comme les modes de fonctionnement - et aux valeurs qui les sous-tendent. C'est donc aussi s'inscrire dans un mode de questionnement qui part des situations, qui en extrait les contradictions, qui adopte une perspective dialectique et qui cherche, au-delà du conflit ou du problème, des significations symboliques. C'est enfin pratiquer une méthode d'analyse et d'intervention qui favorise l'expression des avis contraires au sein d'une organisation et donne au débat une valeur dynamisante, structurante et positive.

Le cadre conceptuel classique de l'analyse institutionnelle présente, à mon sens, deux types de faiblesse.

La première concerne ce que j'appellerais «le manque d'accrochage référentiel de la dialectique instituant – institué». La transversalité de la discipline aboutit à la superposition des niveaux d'analyse, ce qui se révèle très pertinent mais présente également des difficultés non négligeables. On en arrive à identifier des éléments institués et instituant différents selon le niveau de complexité du système étudié : il n'est pas rare que ce qui est considéré comme institué au niveau de l'organisation soit vu comme instituant au niveau sociétal, et vice et versa. Et donc, la question se pose : «Instituant, oui, mais par rapport à quoi ?» ; ou encore, «Dans quel sens va l'instituant ?» ; Et, donc, «Dans quel sens va l'institué ?». Il y a de quoi s'y perdre !

La question du sens est double. En voici le premier aspect. Il s'agit d'apprécier la direction que prend l'institution, soit en renforçant les éléments institués, soit en donnant du poids à des éléments instituant et, le cas échéant, en spécifiant vers quoi tend ce mouvement instituant. Car, en fin de compte, à quoi sert-il de repérer qu'un mouvement instituant est occupé à contester un cadre ou des valeurs instituées si ce n'est pour analyser le type d'évolution que cela induit dans une perspective à moyen ou à long terme ?

Dans son second aspect, celui de la signification, nous pouvons nous demander si une impulsion instituante est signe d'évolution, voire de progrès, ou si elle ne représente que la polarité actuelle d'un mouvement de balancier, d'alternance entre des courants, des tendances idéologiques ou politiques, des modes d'organisation sociale qui se succèdent et sont appelés à s'inverser périodiquement ?

En outre, une autre question intervient dans la dialectique «instituant-institué». Elle concerne *le devenir de chaque institution* dès le moment où elle s'actualise *dans une organisation*. En effet, toute organisation évolue vers une *routinisation de ses pratiques*, d'autant plus importante que sa taille grandit, ce qui n'est pas sans effet sur l'actualisation et le caractère, vivant ou sclérosé, des valeurs que l'institution proclame. Le point de rencontre de la ritualisation des pratiques, de la croissance de l'organisation et de l'immobilisme des valeurs tient sans doute à une tendance au dogmatisme affichée par les détenteurs de l'autorité institutionnelle et, corrélativement à un affaiblissement du processus participatif.

C'est un peu comme si le noyau institué avait besoin d'une dose de titillage *instituant - participatif* pour maintenir l'institution dans une position équivalente à celle qu'elle occupait aux premiers temps de la concrétisation de son mythe fondateur. Revenons à la question du sens de l'instituant : progrès ou alternance ? Je ne m'engagerai pas dans une tentative de réponse au niveau de la société globale tant la question est complexe et multidimensionnelle. Par contre, au niveau d'une institution et, plus encore, d'une organisation particulière, je propose de distinguer trois types d'instituant :

**1. L'instituant alternatif** propose des valeurs et des modes de fonctionnement nouveaux, qui s'écartent à la fois de la sphère instituée de l'institution et de celle de la société globale. C'est le seul instituant qui peut vraiment aller vers l'évolution et / ou le progrès. Il implique, au moins temporairement, une distribution plus large, plus participative du pouvoir. Politiquement, il correspond à la *tendance révolutionnaire*.

**2. L'instituant insti-tuteur** propose des valeurs et des modes de fonctionnement qui visent à maintenir l'institution dans une position constante par rapport au centre institué de la société globale. Tel un tuteur, il soutient l'institution dans la position qu'elle occupe. Il propose donc des changements qui constituent une façon de s'adapter à l'évolution du contexte environnemental de l'institution. Il ne vise pas à modifier les rapports de force. À l'intérieur, il s'oppose à la routinisation des pratiques et prévient ce qu'on pourrait nommer «une sclérose d'un institué vieillissant et obsolète». Politiquement, il correspond à la *tendance réformiste*.

**3. L'instituant insti-tueur** propose des valeurs et des modes de fonctionnement qui s'écartent des prescrits institués de l'institution, mais qui se rapprochent des recommandations instituées de la société globale. En ce sens, il attaque le mythe fondateur de l'institution, pouvant aller jusqu'à le tuer. Dès lors, c'est surtout dans les «institutions instituant» qu'il peut se manifester. En allant à contre-courant de ce que proposait l'institution, il peut s'inscrire dans la perspective de l'alternance. On peut également considérer que ce mouvement sanctionnerait l'échec ou la faillite de ce que

proposait le mythe fondateur de l'institution. On peut enfin voir cet instituant comme une régression par rapport au progrès incarné par ce même mythe fondateur. Politiquement, il correspond à la *tendance réactionnaire*.

La deuxième faiblesse du cadre conceptuel de l'analyse institutionnelle tient à son contenu. De quoi parle-t-elle au juste ? Quels sont ses objets d'investigation ? Et, d'une manière plus pragmatique, tout élément qui s'écarte du prescrit institué est-il pour autant instituant ? Les points de divergence ou d'opposition par rapport à l'ordre établi ont-ils tous la même importance ? Y a-t-il des instituants plus significatifs que d'autres et, si oui, en fonction de quels critères ? Nous rejoignons la question du sens, mais dans son second aspect, celui de la signification des éléments identifiés.

Que nous disent les pionniers concernant l'objet d'étude de l'analyse institutionnelle ? Voici quelques-unes des réponses proposées par LAPASSADE et LOURAU (1971) :

- «L'analyse institutionnelle s'intéresse aux modes de production et de reproduction des rapports sociaux»;
- «L'institution, c'est l'inconscient politique»;
- «Il s'agit de débusquer le sujet de l'institution, c'est-à-dire l'ensemble des forces sociales à l'œuvre dans une situation ...»

Sachant que le type de questionnement spécifique de l'analyse institutionnelle aborde l'essence des choses et, plus particulièrement la question des *valeurs*, j'aurais tendance à dire que son objet d'étude, c'est à la fois :

- l'identification des *rapports sociaux* des hommes et des femmes vivant dans une société, c'est-à-dire le type de relations qu'ils ont entre eux ;
- la fréquence et la fonction de ces relations, dans les sphères publiques et privées ;

- la présence, ou non, d'une hiérarchie et / ou de dispositifs favorisant l'égalité, l'équité ou la solidarité ;
  - l'exercice du pouvoir et la manière dont les décisions se prennent ;
  - la place laissée à la liberté individuelle ;
  - ....
- Ce qu'on dit que ces rapports sociaux doivent être et «au nom de quoi» il doit en être ainsi, c'est-à-dire les valeurs et normes de référence ;
  - Et le commentaire critique de la réalité observée, c'est-à-dire l'établissement de la légitimité de ce qui se fait par rapport à ce qui est prescrit.

C'est sur cette base que je vous propose de revisiter la question des *valeurs*, vues comme des garants, des guides, des principes référentiels de ce que devrait être une organisation sociale, donc comme des éléments *qui fondent des institutions*. Je me réfère à l'analyse sociologique développée par Luc BOLTANSKI et Laurent THÉVENOT (1990) dans *De la justification*. Ils y présentent, une grille de lecture visant à enrichir le cadre conceptuel de l'analyse institutionnelle en approfondissant le questionnement des *valeurs*, autrement dit, ce qui sous-tend les phénomènes collectifs à l'œuvre dans les institutions, notamment dans les associations sans buts lucratifs, les coopératives d'économie sociale et solidaire, les services publics, les organisations non gouvernementales, les syndicats, les mutuelles, les partis politiques... Multiples institutions où la question des valeurs est particulièrement objet et source de débats.



# VALEURS ET ORGANISATION SOCIALE

Penchons-nous donc sur ce que nous disent les valeurs au sujet de ce que doit être l'organisation sociale, vue comme l'objet d'étude de l'analyse institutionnelle. Afin d'éviter toute confusion, je me permets de resituer ici, brièvement, la différence entre les perspectives organisationnelle et institutionnelle. Quand on parle d'organisation sociale dans le cadre de la sociologie des organisations, ce dont il est question ce sont les critères fonctionnels d'efficacité et d'efficience d'une organisation déterminée, par rapport à sa raison d'être, à savoir la production de biens ou de services. L'organisation sociale, vue dans sa dimension institutionnelle, occupe un champ beaucoup plus large qui couvre toutes les modalités potentielles du vivre ensemble chez les humains. Ici, le questionnement ouvre aux dimensions éthiques, philosophiques, idéologiques, politiques et culturelles.

## PROBLÉMATIQUES LIÉES AU VIVRE ENSEMBLE

Au départ, c'est la question de la survie qui est au centre des préoccupations. Le fait que des humains s'associent pour organiser cette survie aboutit à l'émergence du phénomène culturel : les sociétés se donnent des règles, différencient des rôles parmi leurs membres et élaborent des systèmes de croyances pour expliquer la vie sur terre, mais aussi pour légitimer règles et différenciation des rôles. La question du bien et du mal naît probablement du regard porté par l'autre sur le comportement de tout un chacun et de la conscience que l'humain a de ses actes.

À un deuxième niveau, l'institution (l'organisation sociale qui s'institue) constitue un mode d'emploi préconisé par une société pour gérer la complexité des besoins et des désirs des hommes.

Pour que les normes deviennent des règles, elles vont s'étayer sur des valeurs qui les légitiment. *L'élaboration de l'Institution* passe donc par l'identification et l'adoption de valeurs communes. Une valeur, c'est ce «au nom de quoi» j'agis. La valeur commune permet de dépasser la confrontation chaotique des intérêts individuels.

Je vais maintenant tenter de préciser quelques domaines de l'organisation sociale qui intéressent plus particulièrement l'analyse institutionnelle, domaines au sujet desquels des valeurs vont constituer des points de référence, des principes directeurs :

- Les fondements de la différenciation des rôles (droit *a priori*, force, mérite, ....);
- L'existence de hiérarchies ;
- L'incidence des hiérarchies sur la répartition des richesses et des privilèges ;
- L'incidence des hiérarchies sur la répartition des tâches ;
- Les modalités de prise de décision ;
- La fréquence et la fonction des relations sociales ;
- L'intensité et l'acceptation des rapports de pouvoir ;
- L'existence de dispositifs d'égalité, d'équité, de solidarité et d'assistance aux plus vulnérables ;
- La place laissée à la liberté individuelle ;
- ...

## LA RÉFÉRENCE AUX VALEURS COMME EXPRESSION DE LA LÉGITIMITÉ

Dans chaque société, dans chaque culture, les problématiques posées par l'organisation du vivre ensemble reçoivent des modes de réponse qui vont progressivement émerger et s'instituer. L'historique de ces réponses peut révéler des chemins parfois sinueux, plus ou moins rationnels. Mais, au moment où elles s'instituent dans une série de règles auxquelles l'esprit humain s'efforce de donner cohérence, on va chercher des arguments, plus ou moins rationnels, pour en expliquer le bien-fondé. On va procéder à une forme de *justification* qui a pour but de donner du crédit et de la légitimité à cet ensemble de règles.

Le terme de *valeurs* désigne ces arguments en tant qu'ils constituent des principes directeurs, des points de référence, des repères pour guider la conduite des hommes et régler leurs différends. Si l'on considère qu'une valeur, c'est ce à quoi on tient, une valeur collective, c'est ce à quoi un ensemble humain tient pour gérer les relations de ses membres entre eux. En effet, le terme de *valeur* ne prend tout son sens que quand il s'applique à une collectivité. Sinon, il risquerait de se confondre avec la notion d'intérêt, laquelle concerne beaucoup plus les besoins, désirs et aspirations individuels.

Pour le sociologue O. KUTY, «toute notre histoire – toutes nos histoires, toutes nos actions, toutes nos relations – peuvent, en fin de compte, se lire, comme un jeu subtil entre valeurs et intérêts.» (1998) La sociologie identifie, en fait, différentes formes possibles d'articulation entre les intérêts et les valeurs, chacune de ces formes étant prescriptive d'un modèle d'organisation sociétale. On pourrait même dire que les valeurs proposent différentes manières de tenir compte, et dans quelle proportion, des intérêts individuels. Ceci confirme encore que les valeurs présentent un aspect collectif.

La notion d'intérêt, d'intérêt individuel pourrait-on préciser au risque de faire un pléonasmе, a été longtemps décriée, sans doute avec pas mal de dose d'hypocrisie, par les moralistes, voire les philosophes et les politiques. C'est avec la publication du *Prince* en 1513, que Nicolas MACHIAVEL «lance explicitement la querelle sur la légitimité de l'intérêt» (Kuty, 1998). C'est en observant le fonctionnement de plusieurs chefs d'état qu'il a en quelque sorte donné droit de cité à la notion d'intérêt. Voici comment KUTY en synthétise les caractéristiques :

- L'adaptation à la situation extérieure : «C'est la situation que rencontre l'acteur social qui influence ses comportements... Abandonnons les discours sur ce que devrait être l'homme, nous dit MACHIAVEL, regardons ce qu'il fait, qui il est en réalité.» (Kuty, 1998) Il s'agit bien d'une rupture avec la philosophie morale ou avec toute autre forme d'idéalisme.
- Les objectifs congruents avec la situation : «Si l'acteur refuse la situation, il le fait au nom des valeurs. S'il l'accepte, il se donne des objectifs qui sont congruents avec son maintien. C'est en cela que nous pouvons parler d'adaptation.» (*Ibid.*)

- Le calcul des moyens : «L'idée d'adaptation signifie aussi (...) un choix calculé des moyens pour créer une bonne réponse face au contexte. Dès lors, s'adapter, c'est être attentif aux conséquences réelles que ses comportements auront dans le contexte, et ne pas s'abandonner à ses passions.» (*Ibid.*) Cette approche utilitariste, calculatrice, comprend donc bien un aspect pragmatique. Le résultat prime sur l'intention. La rationalité est préférée à l'émotivité ou au vœu pieux. Dans cette perspective, l'intérêt recommande d'utiliser des stratégies telles que la flexibilité, la ruse, la force, voire l'immoralité. Elle implique ce que KUTY nomme une révolution mentale. «Ainsi donc il n'y a pas de sujet qui puisse se poser indépendamment d'une situation de fait ... il n'y a donc pas de manière d'agir qui vaille en soi, ...». (Lefort, 1986)
- Le fondement de l'intérêt : se conserver : L'idée de se conserver apparaît à la fois comme la source et la finalité de l'intérêt. «L'anthropologie qui est porteuse d'une telle conception de l'action présente l'homme comme animé par un besoin de conservation. L'homme ne veut pas se perdre, il ne veut pas disparaître, il est animé par une volonté de survie.» (Kuty) Mais, ce n'est pas tout. Car, en plus, on postule que pour assurer sa survie, *il devient nécessaire, voire impérieux, de se conserver dans l'état d'une position acquise, c'est-à-dire de se maintenir.* Je ne peux m'empêcher de relever ce qui m'apparaît à la fois comme une proximité et comme un glissement sémantique. *Se maintenir en l'état (d'une position acquise) devient maintenir l'État.* L'individu s'identifie, en quelque sorte, à l'institution qu'il dirige. Mais, au-delà de ce *prolongement du moi* pour le moins révélateur, ce qui m'apparaît bien, c'est la résistance au changement qu'implique une telle vision.

Le terme de valeur a de nombreuses significations. Même si une certaine disparité terminologique entoure le concept (en France, les termes précurseurs ont pour nom «mœurs» (Montesquieu, 1748), «passions collectives» (de Tocqueville, 1835) ou «conscience collective» (Durkheim, 1893), nous pouvons également lui reconnaître quelques traits caractéristiques :

- L'aspect collectif ou communautaire : «L'idée véhiculée par ces termes est bien différente de celle d'intérêt. Ici, sont évoqués des sentiments communs, des habitudes partagées, des représentations collectives» (Kuty,1998) L'aspect collectif des valeurs leur conférera en quelque sorte le pouvoir de fournir des points de référence, des *guides* pour la vie des hommes en société.
- Le noyau affectif : Le noyau affectif des valeurs en explique *le pouvoir de mobilisation*. Le mécanisme à l'œuvre est similaire à l'action des sentiments collectifs inconscients sur la dynamique d'un groupe. Les émotions sont contagieuses et entraînent la conviction partagée. C'est sans doute cela qui permet d'expliquer l'engouement des masses pour une cause commune et, dans une forme exacerbée, le fanatisme militant. La force de l'inconscient collectif prend alors le pas sur la rationalité des comportements.
- L'héritage : La notion d'héritage pose la *question de la provenance* des valeurs et de leur essence, humaine ou suprahumaine. Pour certains, les valeurs viennent d'un ordre de réalité qui dépasse les hommes. C'est le cas des idéologies religieuses, mais aussi de valeurs englobantes qui peuvent être liées à des éléments tels que la morale ou le progrès. Pour d'autres, elles proviennent de la tradition issue des pratiques, des habitudes humaines.
- La vocation idéaliste : J'évoquerai ici le mythe de la  *cité idéale* pour rendre compte du besoin des hommes de savoir vers où ils doivent aller et, donc, comment ils doivent se comporter en société.
- Le type de légitimité qui la fonde : Les valeurs influencent les hommes par un mécanisme qui *se fonde sur l'autorité*, et non, comme dans le cas des intérêts, sur le pouvoir et les rapports de force. La différence entre le concept d'*autorité* et celui de *pouvoir* introduit la notion de *légitimité*. En effet, l'autorité n'est rien d'autre que du pouvoir considéré comme légitime, tant par celui qui l'exerce que par celui sur lequel il est exercé. Ainsi, les *valeurs agissantes* constituent des éléments de référence *au nom de quoi* l'influence s'exerce et est en droit de le faire.

L'examen respectif de ces deux concepts nous permet de mieux situer le rôle central que vont jouer les valeurs dans la légitimation des pratiques sociales instituées. L'organisation sociale apparaît alors comme étant chapeautée par ces valeurs, qui deviennent des critères de référence, en particulier pour guider la conduite des membres de la société et pour régler leurs désaccords.

Il est cependant des circonstances où des individus et des groupes d'individus passent outre ces garants de l'action sociale organisée que constituent les valeurs. C'est le cas des dictatures, des régimes totalitaires et, d'une manière plus générale, de toute forme de violence qui dépasse le cadre défini par les normes instituées. Ceci ne signifie pas que, dans certains groupes sociaux, les normes instituées ne présentent jamais de formes de violence plus ou moins accentuée. Mais, une première forme de garantie, et donc de démocratie, consiste à donner accès à l'explication du «pourquoi les choses fonctionnent ainsi» (c'est là qu'on fera référence aux valeurs) et, pour un surplus de bienveillance démocratique à permettre le débat, ce que ne font jamais ni la dictature, ni la violence.

## LE DÉCLIN DES VALEURS TRANSCENDANTES

Même si le rôle des valeurs reste central aujourd'hui, il est nécessaire de préciser que leur statut a fortement changé depuis quelques décennies. Autrefois, elles présentaient un caractère de transcendance qui permettait de vrais arbitrages dans les différends entre les hommes. Le sociologue TOURAINE les appelait des *garants métasociaux* (Touraine, 1975). «Il signifiait par là deux choses. Tout d'abord que le monde des hommes trouve son fondement ailleurs : dans la religion par exemple.... Le domaine métasocial est aussi un **lieu sans conflit**. C'est un domaine de sens où les hommes ne se disputent pas (...). Aux 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècle, le droit prendra le relais de la religion (...). La science, troisième garant métasocial, s'inscrira ensuite dans ce même schéma : objective, elle exclut les jugements de valeur humains.» (Kuty, 1998). Les valeurs étaient considérées comme transcendantes, dans la conception ancienne. «(...) les valeurs sont déjà là ! Elles sont antérieures à l'action et les hommes ne les créent pas !» (*ibid.*).

Les valeurs constituaient, en quelque sorte, ce cadre de référence qui permettait un arbitrage des conflits des hommes.

Et puis, dans le courant de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, les choses se sont progressivement modifiées, au point que des valeurs, jusqu'alors pratiquement incontestables, ont été mises en question. Pour ne prendre que deux exemples, la perte d'aura des religions et la faillite de certaines idéologies, telles que le communisme, se sont mesurées dans l'écart de plus en plus visible entre le prescrit du discours et la réalité des faits.

On peut parler d'un véritable déclin de ces valeurs transcendantes, encadrantes, englobantes qui nous dirigeaient. Ce déclin me semble lié à trois points essentiels qui apparaissent d'ailleurs interdépendants :

1. La mise en question des idéologies quelles qu'elles soient et, plus particulièrement, de leur côté absolu, doctrinal, voire dogmatique, d'une part, de leur vocation universelle, d'autre part. Les questions existentielles reçoivent de moins en moins de réponses «modélisées».
2. La constatation de plus en plus évidente de l'importance des intérêts dans les motivations des conduites humaines.
3. La perte de légitimité, non seulement de la subordination idéologique (c'est-à-dire de la soumission aux opinions dominantes), mais aussi de notions telles que la représentation ou la délégation. Les rôles qui y sont attachés (mandataire, représentant, délégué, ...) n'échappent pas à la logique des intérêts individuels, pas toujours très reluisants. Le phénomène de corruption, largement répandu dans bon nombre de sociétés, en témoigne de façon manifeste.

Les valeurs ont donc perdu leur statut «transcendental». Dans ce contexte nouveau, beaucoup se sont sentis en perte de repères, voire en perte de sens : «Nos valeurs s'évanouissent-elles, comme le craint le sens commun, pour laisser entièrement le champ libre au jeu des intérêts individuels ? N'est-ce pas là la cause des affrontements et des conflits qui semblent se multiplier dans tous les domaines, de la famille à l'entreprise ?

Sur quoi débouchent ces affrontements : sur des compromis d'intérêts "dépourvus de valeurs" ? Ces questions sont au cœur de toutes les préoccupations actuelles.» (*Ibidem*)

Mais, la perte de ce statut transcendantal n'enlève pas aux valeurs leur rôle de point de référence sociétale. Les valeurs continuent à *dire des choses* à propos de la cohabitation des intérêts et des valeurs. Les intérêts ne sont pas tout-puissants. Mais, tous les systèmes de valeurs ne s'entendent pas sur la place qu'ils peuvent ou qu'ils doivent prendre dans l'organisation du *vivre ensemble*. En d'autres termes, le monopole ou le primat des valeurs dominantes a fait place à une situation de concurrence entre plusieurs systèmes de valeurs, qui se respectent chacun selon sa vision du monde. Et, d'ailleurs, c'est dans ce contexte que la *médiation* a fait son apparition, non seulement comme méthode de gestion de conflit, mais aussi comme instrument de régulation sociale puisque, maintenant, *les valeurs doivent être négociées...*

## UNE AXIOMATIQUE DES VALEURS PRÉSIDENT AU «VIVRE ENSEMBLE»

Nous nous trouvons donc en face de plusieurs systèmes de valeurs distincts. Nous allons examiner en quoi ces systèmes se différencient. Mais, avant cela, il est nécessaire de se donner un cadre de référence qui nous dise *au sujet de quoi* ces systèmes de valeurs vont se prononcer et s'opposer. Pour ce faire, je vais entamer la présentation de la théorie de Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT qui se trouve exposée dans leur ouvrage intitulé *De la Justification* (1990) et à laquelle, comme annoncé, je vais emprunter la majeure partie des données qui constituent la trame de ce livret.

En passant en revue ces différents systèmes de valeurs, nous allons tenter de définir en quoi consiste le «modèle de la cité» que chaque système préconise et auquel il se réfère. Mais, avant cela, il est nécessaire de se demander ce qu'il y a de commun aux différents modèles, sachant que la finalité de la démarche consiste à rechercher ce qui est juste, dans le double sens de la justice et de la justesse.

Nous commencerons donc par élaborer ce qu'on appelle un *méta-modèle* commun, avant de distinguer les différentes façons de l'investir. C'est un peu comme quand on construit une grille, puis qu'on l'utilise en demandant à plusieurs personnes de remplir les cases.

Alors, en quoi consiste ce méta-modèle commun ? Boltanski et Thévenot évoluent dans l'identification successive de plusieurs modèles possibles du vivre ensemble. Ils énoncent une série d'axiomes qu'ils posent comme des principes de l'organisation sociale. Au fur et à mesure que ces axiomes apparaissent, nous allons être amenés à envisager de nouveaux modèles, sans doute plus complexes, mais surtout plus justes car correspondant mieux à ce qui se passe réellement dans les sociétés humaines. La formulation des axiomes qui suit révèle, chez les auteurs, un questionnement de départ qui s'attache à envisager soit l'équivalence entre les membres de la cité, soit les règles qui permettent de les différencier. Je leur laisse la parole.

## 1. MODÈLE DE COMMUNE HUMANITÉ (H1)

**Premier axiome (a1)** : principe de **commune humanité** des membres de la cité : équivalence fondamentale entre les membres.

Si l'on en reste à ce principe unique, le modèle de l'humanité est celui de l'**éden**, dans lequel l'ensemble de ses membres peut être confondu dans une même classe d'équivalence.

## 2. MODÈLE D'HUMANITÉ À PLUSIEURS ÉTATS (H2)

**Deuxième axiome (a2)** : principe de **dissemblance** qui suppose au moins deux états possibles pour les membres de la cité.

Au vu de la contradiction potentielle qui résulte de la confrontation des deux premiers axiomes, il s'agit de déterminer les conditions d'accès des membres de la cité aux états.

Si l'on attribuait les états de manière permanente à certaines personnes, comme dans un système de castes, on serait en contradiction avec le principe de commune humanité. Donc, le modèle doit supposer, pour tous ses membres, une possibilité identique d'accès à tous les états, ce qui revient à poser un troisième axiome.

**Troisième axiome (a3)** : principe de la **commune dignité** des membres : puissance d'accès identique à tous les états.

Le modèle d'humanité à plusieurs états implique la possibilité d'accords, mais aussi de **litiges** quant à l'attribution d'un état à une personne, ces litiges n'entraînant pas immédiatement des **différends** sur la définition de ces états.

## 3. MODÈLE D'HUMANITÉ ORDONNÉE (H3)

Les accords ou désaccords sur l'attribution d'un état à une personne supposent non seulement l'explication de comportements qui y sont liés, mais aussi leur ordination. Ceci doit permettre de coordonner les actions, de justifier les répartitions, de régler les désaccords.

**Quatrième axiome (a4)** : les états sont ordonnés selon une **échelle de valeurs** des biens ou des bonheurs attachés à ces états.

Nous nous trouvons donc dans une humanité confrontée à des grandeurs inégales. À nouveau, ceci génère une tension avec l'axiome de commune humanité (a1), surtout si la puissance d'accès à tous les états n'est pas assurée.

En fait, tous les hommes ont (auraient) une égale puissance d'accès aux états supérieurs, mais ils n'y parviennent pas tous. Car accéder à un état supérieur a un coût.

**Cinquième axiome (a5):** la **formule d'investissement** lie les bienfaits d'un **état supérieur** à un **coût** ou un **sacrifice** exigés pour y accéder.

On peut considérer que les personnes demeurant à l'état inférieur ne veulent pas supporter le coût qui leur aurait permis de profiter des bienfaits attachés à l'état supérieur. Elles pourraient alors remettre en cause ce coût. Ceci marquerait une faille dans le système. C'est ici qu'intervient un autre axiome, lequel aide à définir un modèle supplémentaire.

#### 4. MODÈLE DE LA CITÉ (H4)

La spécificité de ce monde tient au lien qui relie les états par une hypothèse sur les biens ou bonheurs attachés aux différents états.

**Sixième axiome (a6) :** le bonheur, d'autant plus grand qu'on va vers les états supérieurs, est un **bien commun** qui doit profiter à toute la cité.

C'est seulement à cette condition que l'on peut parler d'**ordre de grandeur**. Le bien commun s'oppose à la jouissance égoïste. La «cité» implique la référence à un «bien commun dans une société en ordre». La commune dignité (a3) devient, dans le modèle complet de cité, une égale capacité à agir selon le bien commun. L'état de grand ne se différencie pas seulement de l'état de petit en ce qu'il dispense plus de bien-être à ceux qui y accèdent, mais encore en ce qu'il rejaillit sur le bien-être des petits.

L'état de grand correspond à une forme de généralité plus importante que l'état de petit. Mais ces formes de généralité se confondent avec le bien commun. Dès lors, les notions de grandeur et de bien commun sont réunies dans le **principe supérieur commun**.

C'est donc le modèle de la cité qui va nous permettre d'identifier plusieurs systèmes de valeurs distincts. Pour chacun d'eux, il sera nécessaire de repérer une série d'éléments parmi lesquels : le principe supérieur commun, la définition de l'état de grand, la formule d'investissement, ... . De cette manière, les systèmes de valeurs s'incarnent dans des *cités* qui, à leur tour vont donner naissance à des *mondes*, lesquels associeront les *valeurs* de la cité à une série d'*objets* et de *figures* qui leur permettront de s'actualiser et de prendre forme. La grille de lecture ainsi constituée porte le nom de «grammaire des mondes» dans la terminologie de Boltanski et Thévenot. Nous allons la découvrir.

# LES SIX MONDES DE BOLTANSKI ET THEVENOT

## BRÈVE EXPLICATION DE LA DÉMARCHÉ

Le titre de l'ouvrage de référence, *De la justification*, révèle le souci premier des auteurs qui consiste à «étudier les pratiques de justification des acteurs» lorsque ceux-ci ont à statuer au sujet de désaccords entre eux. En outre, ces justifications doivent présenter un caractère de *généralité*, dépasser le cadre du cas particulier. Elles doivent aussi s'attacher à rechercher ce qui est *juste*.

En général, les modèles théoriques qui ont essayé de rendre compte des critères utilisés pour départager, de manière juste, des points de vue différents s'appuient sur des principes assez généraux : «La philosophie politique explicite les fondements d'une argumentation qui influe sur le cours des disputes» (*op cit.*, 1990). «Mais la perspective de Boltanski et Thévenot n'est pas celle de la philosophie politique. Ils ne se sont pas contentés de relire des grands textes de philosophie politique et de chercher à en tirer un modèle du sens de la justice. On trouve chez eux une ouverture sur l'action. Leur point de départ est constitué par des disputes concrètes. Ce qui les intéresse n'est pas tant une recherche d'accords sur des principes ou des valeurs qu'une recherche de modalités, d'une coordination effective en cours d'action.» (Volckrick, 2010-2011)

Il s'agira alors de *voir à quelles valeurs les acteurs vont se référer concrètement dans des situations de disputes*. Et, point central de la théorie, *les valeurs de référence sont exprimées sous la forme de grandeurs*. Ce qui est grand, c'est l'état des personnes qui sont hautement considérées et ce, en fonction d'une série de valeurs, de principes, d'attributs, .... Les auteurs distinguent six mondes distincts qui définissent différemment l'état de grand.

Nous allons examiner successivement ces sept mondes issus de sept modèles de cité différents avec des systèmes de valeurs différents et une série de dispositifs, eux aussi différents, qui actualisent ces valeurs.

Revenons au modèle de la Cité, tel qu'il a été établi à partir des axiomes d'une humanité ordonnée dans laquelle les biens et les bonheurs des grands rejaillissent sur les petits en vertu de l'établissement du bien commun. Dans chacune des six cités, des principes sont énoncés qui définissent un système de valeurs cohérent. «Le modèle de la cité (philosophie politique) étudie les contraintes d'établissement des principes de justice, établissant la légitimité des états de grandeur». (Boltanski, Thévenot)

Mais, pour ces deux auteurs, «les philosophies politiques en restent au niveau des principes et ne nous disent rien des conditions de réalisation d'un accord effectif». (*op cit.*) Autrement dit, la définition de principes ne suffit pas pour examiner ce qui se passe dans les situations concrètes. Dès lors, «nous étudierons la mesure des états de grandeur, ... les modes d'attribution de ces états à des personnes particulières» (*op cit.*). En outre, un état de grandeur ne peut être attribué durablement à une personne, uniquement à partir de ses caractéristiques personnelles. Par exemple, un chef d'État peut être considéré comme l'incarnation d'un système de valeurs déterminé pendant une partie de son règne ou pour certains de ses actes, mais plus du tout à d'autres moments, comme dans tous ces scandales de la vie privée de nos dirigeants qui ne manquent pas de secouer, voire d'indigner l'opinion public.

Donc, «la réalisation de la cité repose sur des épreuves de grandeur, (...) lesquelles procèdent à l'attribution toujours réactualisée des états» (*op cit.*). Et, pour dire que, dans telle cité, quelqu'un est grand, il faut pouvoir le comparer à d'autres, à partir d'un étalon, c'est-à-dire d'une mesure d'équivalence. «L'attribution d'un état à une personne particulière suppose une équivalence générale (...). La preuve d'une grandeur d'une personne doit prendre appui sur des objets extérieurs aux personnes». (*op cit.*) Ces objets pourraient être, par exemple, un diplôme universitaire, la réalisation d'une œuvre artistique, le nombre de voix lors d'une élection, ... «le répertoire des objets d'un monde est étendu au fur et à mesure des épreuves». (*op cit.*)

«Il est donc nécessaire que le modèle de la cité puisse s'étendre à des êtres qui ne sont pas des personnes (...). En faisant appel à ces objets, la situation singulière peut être rapprochée d'autres (...).» (*op cit.*). La cité reste un modèle idéal. «C'est l'appui pris sur les choses, les objets et les dispositifs dans les épreuves de qualification qui autorise à parler des «mondes»» (Volckrick). Et, c'est pour cela que nos auteurs passent des «cités» aux «mondes».

Une fois que nous aurons distingué et caractérisé les mondes, les questions qui se poseront à nous consisteront à voir comment les hommes et les femmes pourront arriver à vivre dans différents mondes. En effet, ceux-ci ne sont pas étanches. Ils se croisent, s'imbriquent, se font face, se confrontent et les personnes qui se trouvent «à la croisée des chemins» seront régulièrement amenées à rechercher des *modus vivendi*, des compromis entre ces mondes.

Les humains sont donc tous appelés à évoluer dans plusieurs mondes. Pour s'y retrouver, il est nécessaire qu'ils puissent reconnaître, dans chaque situation rencontrée, le ou les mondes qui sont concernés. «C'est parce que les personnes existent dans tous les mondes, qu'il faut les identifier dans le monde qui convient» (Boltanski, Thévenot) et qu'elles doivent identifier le monde qui convient à l'*ici et maintenant*. «Dans un monde, pour juger juste, il faut encore être capable de reconnaître la nature de la situation et de mettre en œuvre le principe de justice qui lui correspond» (*op cit.*)

Une attention particulière sera apportée aux différents types de désaccord résultant de ces rencontres et confrontations et aux manières de les traiter.

# LA GRILLE D'ANALYSE DES MONDES COMMUNS

Chacun des mondes se caractérise et s'appréhende à partir d'une terminologie spécifique que nous allons expliciter. Boltanski et Thévenot lui donnent le nom de «grammaire des mondes», comme s'il s'agissait de construire les règles d'agencement des éléments du message. Voici ces différents éléments.

- **Principe supérieur commun.** «C'est une convention constituant l'équivalence entre les êtres» «elle assure une qualification des êtres (objets et sujets) et détermine la façon dont ils importent au-delà des contingences» (*op cit*). C'est l'instance de référence «**au nom de quoi**» on décide. On y a recours en dernier ressort, pour les arbitrages.
- **État de grand.** «Les grands êtres sont les garants du principe supérieur commun» (*op cit.*) Ils sont plus élevés dans la «hiérarchie des mérites». Ce sont eux qui incarnent les valeurs de la cité. «Par leur généralité, ils servent de repères» (*op cit.*).
- **Dignité des personnes.** «Les gens partagent (...) une capacité commune à s'élever dans le bien commun (...) La commune dignité, c'est l'aptitude des êtres humains permettant l'accord avec les autres». (*op cit.*). Ce sont les valeurs qui fondent cette commune humanité.
- **Répertoire des sujets.** «C'est la liste des sujets le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur, du plus grand au plus petit». (*op cit.*)
- **Répertoire des objets et des dispositifs.** «Des objets, ou leur combinaison dans des dispositifs plus compliqués, qui .... contribuent à objectiver la grandeur des personnes» (*op cit.*) Ce sont les catégories qui incarnent la grandeur, ce qui compte dans ce monde, y compris les symboles.

- **Formule d'investissement.** «C'est une condition majeure d'équilibre de la cité, puisqu'en liant l'accès à un état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de la grandeur, dans laquelle les bienfaits se trouvent balancés par les charges». (*op cit.*) C'est, en quelque sorte, le prix à payer pour accéder à l'état de grand. «la grandeur suppose aussi le sacrifice des plaisirs particuliers à l'état de petit». (*op cit.*)
- **Rapport de grandeur.** «Il spécifie la relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant ...» (*op cit.*) ... en quoi le grand se différencie du petit et en quoi ... «l'état de grand comprend l'état de petit» (*op cit.*)
- **Relations naturelles entre les êtres.** «Ces relations, exprimées par des verbes dans les rapports, doivent s'accorder aux grandeurs des sujets et objets qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité.» (*op cit.*) Il s'agit d'identifier quelles relations sont attendues entre les uns et les autres.
- **Figure harmonieuse de l'ordre naturel.** «Ces figures sont invoquées comme des réalités conformes au principe d'équité». (*op cit.*) C'est un peu le principe de la photo de famille.
- **Épreuve modèle.** «C'est une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est donc incertaine, dans laquelle un dispositif pur, consistant, se trouve engagé». (*op cit.*) C'est la situation-type dans laquelle se révèle la grandeur. Cela suppose de s'être accordé sur le principe d'évaluation, de justice.
- **Mode d'expression du jugement.** «Le jugement, qui marque la sanction de l'épreuve, est exprimé d'une certaine manière». (*op cit.*)
- **Forme de l'évidence.** «Modalité de connaissance propre au monde considéré». (*op cit.*)

- **État du petit et déchéance de la cité.** «L'état du petit est caractérisé par l'autosatisfaction ...» (*op cit*), ce qui est en contradiction avec l'idée du bien commun. «Sa qualification est moins claire» (*op cit*) et il est souvent défini «par défaut de la qualité de grand» (*op cit.*) ou en lien avec la grandeur d'autres mondes.

Le septième monde a été ajouté par Boltanski et Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*. La présentation de chacun des sept mondes suivra un canevas identique. Dans un premier temps, nous mettrons en lumière les postulats et les valeurs inhérents à la cité idéale qui fournit le point de référence des préceptes du monde concerné. Ensuite, nous passerons en revue quelques-uns des éléments de la grille de lecture exposée.

## LE MONDE DE L'INSPIRATION

### LA CITÉ INSPIRÉE

Au sein de la cité inspirée, quelques personnes sont *touchées* par la *grâce*. La puissance de l'inspiration est liée à l'acceptation totale de la grâce, comme émanant d'un don de Dieu. Les élus sont ceux qui acceptent, sans s'y opposer, le travail de la grâce entre eux ; en effet, la plupart des hommes la refusent. Cette grâce n'est pas due ; c'est une pure libéralité ; elle va générer et nourrir *la vision intérieure des prophètes*.

### EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ, C'EST :

- La **charité** : on ne se complaît pas dans sa propre excellence ; on est soucieux du bien de tous. On valorise le renoncement à soi (y compris le renoncement charnel) pour les autres, sans accorder aucun crédit à la reconnaissance des autres. Ce qui est mal considéré, en retour, ce sont l'avarice, l'amour des richesses et la vaine gloire, qui est le fait de celui qui est trop avide des louanges humaines.

- L'**humilité** : on est soumis à ce qui est au-dessus de nous ; on prône l'oubli de soi. L'orgueil et l'autosatisfaction sont proscrits. La croyance en sa propre grandeur par l'individu lui-même mène à la folie.
- Le **sacrifice** : la charité et le renoncement impliquent aussi le sacrifice.
- Le **lien personnalisé avec le surnaturel** : c'est seul à seul que l'humain touché par la grâce se met en contact avec le surnaturel, comme dans la prière. La référence à un tiers n'est pas favorable.

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

C'est le *jaillissement de l'inspiration* qui permettra aux personnes qui le connaissent d'accéder à la perfection et au bonheur.

## L'ÉTAT DE GRAND

Ce qui confère l'état de grand, c'est l'*illumination*, ce qui est éprouvé dans *l'expérience d'une motion intérieure qui habite et transforme* celui qui est inspiré. C'est un état intérieur que les êtres reçoivent du dehors. L'état de grand est un état *spontané* qui se caractérise par des émotions et des passions. Cela peut être *dévorant, enthousiasmant, fascinant, inquiétant, mystérieux, original, bizarre, irrationnel, ....* Les grands êtres de ce monde échappent à la détermination et aux certitudes. À l'inverse, l'*imaginaire* et l'*inconscient* participent à son harmonie.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

Les plus grands selon l'inspiration sont souvent méprisés du monde, pauvres, dépendants, inutiles. Ils ont accès à une autre forme de connaissance, tels *les enfants, les passionnés, les naïfs, les fous*, mais aussi *les poètes, les artistes* ou *les monstres* et les personnages des mondes *magiques (ombres, fées, mages)*. L'image du poète maudit symbolise bien le sujet du monde inspiré.

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

Ce monde, dans lequel les êtres doivent se tenir prêts à accueillir les changements d'état, au gré de l'inspiration, est peu stabilisé et faiblement équipé. Les objets et les dispositifs ne sont pas détachés de la personne. Ils relèvent indifféremment de l'*esprit* et du *corps* qui sont préparés et disponibles pour accueillir l'inspiration. Il faut pouvoir descendre en soi-même (*voyage mental, inconscient, rêve éveillé, rêverie, psychanalyse, ...*) ou se mettre en contact avec le surnaturel (*vocation, prière, grâce, religions, zen, ...*).

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

Il faut pouvoir *s'évader de l'habitude et de la routine*, pouvoir tout remettre en question en *se libérant de l'inertie du savoir*. Se disposer à la grandeur c'est quitter son attitude mentale rationnelle, *tout abandonner pour se consacrer à sa vocation*. Mais, ce renoncement à lui seul ne suffit pas. L'accès à la grandeur n'est jamais prévisible. Il émane d'une suite de *singuliers hasards*. Les aléas de la création impliquent des échecs, des détours, de l'humilité, des périodes de «vaches maigres» comparables à de longues traversées du désert.

L'épreuve prend la forme d'une *aventure intérieure*. Il s'agit d'un voyage intérieur, d'un *cheminement buissonnier*, plein de détours, d'une *quête* qui n'a rien à voir avec une trajectoire prédéfinie. Les moments de plénitude de l'inspiration sont des *fêtes de l'esprit*, en particulier lors de la *création d'un chef d'œuvre*. L'inspiration y jaillit spontanément dans un *bouillonnement confus*, fait de frémissements, de frissons et d'étrangeté.

## DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES

La passion qui anime les sujets leur procure le *désir de créer*, mais aussi l'*inquiétude et le doute*, qui peuvent être source de souffrance, voire de culpabilité. Chaque être crée et se laisse créer par les autres. Il faut donc adopter un état d'*ouverture*, une *attitude d'accueil* pour laisser faire la *mystérieuse alchimie de la création*. L'affectivité et l'imagination doivent pouvoir se transmettre.

Les grands inspirés comprennent les autres êtres, les englobent et les réalisent, non en représentant ce qu'ils ont tous en commun, mais au contraire en affirmant leur *singularité*. Le *génie* est *original* et procède d'une *libération individuelle*. Il célèbre la dignité humaine à partir de l'œuvre authentique d'un sujet inspiré.

### EXEMPLES D'INSTITUTIONS «INSPIRÉES»

Les valeurs de la cité inspirée évoquent surtout des institutions religieuses au sein desquelles l'altruisme et le don de soi sont mis en exergue, au nom de l'intuition fondatrice de leur créateur. C'est parce que celui-ci est entré en contact avec Dieu, c'est par la grâce du «Tout-puissant», qu'il a pu transmettre aux humains un message les exhortant à être vertueux et à renoncer aux plaisirs d'ici-bas. Les traces de cette inspiration génitrice persistent dans la puissance, dans la valeur de vérité, dans l'incontestabilité de la parole du prophète, du souverain, du chef suprême des églises.

Le monde de l'inspiration fait davantage référence à des institutions qui fonctionnent à partir des créations artistiques de certains de leurs membres. Il ne s'agit bien sûr pas de l'ensemble de ce type d'organisations, certaines souscrivant davantage aux impératifs de la notoriété ou du marketing. Mais, quelques institutions dépendent très fort du génie créatif de leurs «chevilles ouvrières». Lorsque ceux-ci sont en veine d'inspiration, le travail avance et tout s'anime autour de la création qui progresse.

Par contre, quand le poète ou l'artiste est en panne d'imagination, c'est tout l'édifice qui bat de l'aile. Ces institutions sont très peu organisées, très réticentes à l'installation de routines, telles qu'horaires fixes et activités répétitives. La routine y est considérée comme stérile et morbide.

Ce qui réunit la cité et le monde de l'inspiration, et peut-être même, au-delà de la différenciation des six mondes, une force vive présente dans beaucoup d'institutions, c'est le *mythe fondateur*, cette impulsion qui est à la source de l'institution et qui a souvent été le fruit d'une géniale intuition, d'un éclair instituant, de l'idée du père fondateur. Quand ce mythe est particulièrement vivace et qu'il est très souvent réactivé, la passion de l'inspiration sans cesse renouvelée reste le moteur institutionnel et influe sur son fonctionnement au jour le jour.

## LE MONDE DOMESTIQUE

### LA CITÉ DOMESTIQUE

Dans la cité domestique, la grandeur des gens dépend de leur position hiérarchique dans *une chaîne de dépendances personnelles*. Chacun est relié à un supérieur, dont il reçoit une puissance d'accès à la grandeur, et à des inférieurs qu'il englobe et incarne. De la même façon, l'autorité s'exerce d'une personne de rang supérieur directement sur une personne de rang inférieur. *L'appartenance à une maison* est centrale tout comme le lien familial entre les êtres. Cette appartenance implique de prendre part à la reproduction de la lignée. L'identité de la maison est plus importante que celle des individus. Connaître son rang est un signe de grandeur, se méconnaître peut mener à la folie.

### EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ, C'EST :

- L'**observance des lois divines** qui engendre la cohésion.
- Le **serment** qui consacre l'engagement envers les autres, serment passé devant un être supérieur.
- Les principes de la **génération** (il existe une chaîne depuis Adam) et de la **tradition**. Au contraire, l'innovation qui interrompt la chaîne des générations est source de discorde.
- La **soumission** à une divinité transcendante et la **subordination au Souverain** qui est le garant de la chaîne reliant les êtres ordonnés les uns aux autres.

- L'**entraide** et la **générosité** qui viennent du Souverain car la raison d'être des grands, c'est de protéger les petits. Le Souverain, le Prince assoit sa légitimité sur l'**oubli de soi**, qui n'exclut ni la **magnificence**, ni les dépenses de splendeur. Tous lui doivent en retour la **gratitude**.
- La **réunion des affaires privées et publiques**, lesquelles ne sont pas distinguées.

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

C'est par la référence à la *génération*, à la *tradition* et à la *hiérarchie* qu'un ordre peut être établi entre les êtres de nature domestique. La position des uns vis-à-vis des autres se définit toujours en termes de *plus grand que* ou *plus petit que*, l'image du *père*, du *Souverain* ou du *Prince* représentant l'état de grandeur le plus élevé.

## L'ÉTAT DE GRAND

Inserés dans une hiérarchie, les êtres sont *appréciés* et *bien considérés* par le jugement exclusif d'un *supérieur* ou d'un *chef* qui les distingue, les fait sortir du rang. Les critères reposent sur le fait que ces êtres agissent dans la *tradition*, dans la *continuité*, qu'ils sont *corrects*, qu'ils possèdent toutes les qualités qui manifestent la *permanence* (*fermeté, fidélité, exactitude*). Ils sont *prévenants* avec les intimes, *affables* avec les visiteurs, *déférents* avec les supérieurs avec lesquels ils entretiennent des relations de *confiance*, manifestent de la *discretion* et de la *réserve*. Ils sont férus de *bonnes manières*, témoignent d'une *bonne éducation*, se gardent de toute familiarité déplacée. Les supérieurs sont *informés* et *avisés*, *bienveillants* et *serviables* avec tous, font preuve de *simplicité* et de *délicatesse* et montrent, en toute circonstance, qu'ils sont *bien* élevés.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

La *chaîne des générations* définit comme grands êtres ceux dont on tire son origine, les *aïeux*, les *ascendants*. Il s'ensuit un ordre descendant qui va des grands-parents aux *parents*, puis aux enfants et aux petits-enfants. L'appartenance à la *maison* valorise les rôles du *mari*, de l'épouse, de la *maîtresse de maison*, pour s'échelonner vers les fonctions subalternes des domestiques. Les célibataires n'accèdent pas aux rangs les plus élevés.

La référence à la famille implique la *réunion de famille*. Les adultes sont considérés comme des *grandes personnes*. Enfin, *la nature des relations* détermine la présence de l'ami de la famille, du confident, de l'invité par rapport aux mauvaises fréquentations.

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

Soutenir et manifester la relation hiérarchique entre les personnes constitue, dans le monde domestique, la détermination principale des objets : les *petits cadeaux* qui entretiennent l'amitié, les fleurs, les *lettres* d'invitation, de félicitations, de condoléances, de recommandation, lettres qui appellent toujours une réponse en bonne et due forme. Les codes utilisés indiquent et annoncent l'identité des personnes et leur rang : carte de visite, faire-part, en-tête, signature, lettre manuscrite, ...

De même, les *règles de savoir-vivre* ou de *bienséance*, les *bonnes manières*, la *politesse* sont cultivées, notamment le respect vis-à-vis d'un supérieur, d'une personne âgée ou d'une dame.

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

*Les plus grands ont des devoirs plus encore que des droits* à l'égard de leur entourage et plus particulièrement de ceux dont ils sont *responsables*. Pour *vivre en société*, il est nécessaire de rejeter toute forme d'égoïsme. Il faut faire en sorte que les relations individuelles soient harmonieuses, en manifestant gentillesse, serviabilité, considération à l'égard d'autrui et refus d'abuser des plus faibles.

C'est dans la famille que prennent place la plupart des épreuves modèles : ce sont des situations *mondaines* comme les *réceptions* à l'occasion de fêtes *anniversaires, baptêmes, communion, Noël, mariage, naissance, nomination, décès, ...* Certaines comportent un événement qui a quelque chose à voir avec la génération (naissance, mariage, décès) et sont marquées par une nouvelle distribution des états de grandeur. Elles sont aussi l'occasion de rassembler, par la *conversation*, les petits et les grands.

## DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES

Les grands agissent avec *naturel* parce qu'ils sont mus par des *habitudes*. Cela leur donne de l'*aisance*. Les dispositions naturelles reposent également sur le *bon sens* et les *préjugés*. Les contraintes de lieu et de temps existent vu la nécessité, pour manifester son importance, de *se présenter en personne en présence des autres*. Dès lors, on porte intérêt à l'apparat du corps, au *vêtement*, à la *présentation*, à la *tenue*.

L'accès à la supériorité passe par la *bonne éducation*. C'est par l'éducation que se transmet le *naturel*. On jugera de votre éducation par celle de vos *enfants* qui doivent être *bien élevés* et instruits de *bonnes manières*. La *bonne tenue* est avant tout une habitude qui se forme par l'*imitation* et par l'*exemple*. L'enfant aime imiter, *jouer aux grandes personnes*. L'enfant n'est qu'une grande personne en petit. L'éducation est avant tout une affaire de famille. Les relations entre les êtres sont des relations personnelles : on *reçoit* (à dîner, par exemple) et on *est reçu*. Dans les réceptions, on est *présenté* personnellement. On fait des visites à différentes occasions. On donne des égards. Le *prédécesseur* présente en personne son *successeur*...

### EXEMPLES D'INSTITUTIONS DOMESTIQUES

Le prototype de l'institution domestique, c'est celle qui entretient la lignée «de bonne famille», telle la noblesse, dans laquelle les traditions et les bonnes manières se transmettent dans des relations de dépendance personnalisées, de filiation directe pourrait-on dire.

Certaines organisations s'en inspirent assez directement, quand elles sont imprégnées d'une bienveillance paternaliste, du directeur ou du patron envers ses subordonnés et ses ouvriers. C'était le cas dans les charbonnages d'après-guerre où l'entreprise fournissait à tous les membres du personnel et à leur famille le logement, les cadeaux de Noël, etc... Dans les petites entreprises familiales (PME) et chez beaucoup d'indépendants, les rapports personnalisés entre le patron, ses ouvriers et ses apprentis tiennent également lieu de système de filiation.

Les membres de la famille sont souvent les bienvenus pour faire partie du personnel.

Dans d'autres organisations, la figure emblématique du père fondateur draine la plupart des rapports privés et professionnels. Une série de rituels et de convenances permettent aux membres méritants de côtoyer de près ce *père-directeur*. Son autorité est incontestable et incontestée et l'est d'autant plus qu'il se montre bienveillant à l'égard de son personnel, dont il connaît personnellement le nom, la situation familiale et une partie plus ou moins importante de la vie privée. Il est souvent tout naturel que ce soit un membre de sa famille qui reprenne le flambeau à son départ à la retraite. Certaines réunions rassemblant l'ensemble du personnel en début ou en fin d'année, telle une grande famille, sont parfois appelées *grands messes*. Elles sont l'occasion d'entendre les discours qui font largement référence aux traditions de la maison.

Certaines œuvres philanthropiques fonctionnent sur un modèle similaire, en particulier quand elles sont constituées de membres appartenant aux *bonnes familles* de la région, comme c'est le cas dans bon nombre de services-club («Lion's clubs», «Rotary», «Kiwanis», ...). D'une manière générale, c'est aussi le principe de toutes les associations qui n'ouvrent leurs portes à des nouveaux membres que si ceux-ci sont parrainés par un membre actif de la *société*, de la *confrérie* ou de la *loge*. La tradition y est alors incarnée par les anciens qui sont les dépositaires par excellence des principes qui font la force et la réputation de l'association. Les universités, les grandes écoles, l'ordre des médecins, les sociétés corporatives font également la part belle aux traditions et fonctionnent souvent selon les prescrits du monde domestique.

# LE MONDE DE L'OPINION

## LA CITÉ DE L'OPINION

La cité de l'opinion consacre la valeur des grands à partir d'une conception de l'*honneur*. Honorer un homme, c'est reconnaître qu'il détient un surplus de puissance par rapport à un autre. Et cette force provient de l'*estime* que les gens portent à leurs *congénères* et qui permet de *calculer leur valeur*. La grandeur dépend du *nombre de personnes* qui accordent leur crédit. Elle est liée à la constitution de signes conventionnels qui concourent à la réputation des personnes. Ici, le souverain est une personne fictive qui personnifie et représente la multitude des sujets. Ce dispositif suppose un tiers virtuel qui juge et attribue des signes et qui s'exprime par le *suffrage du plus grand nombre*.

### EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ, C'EST :

- La **renommée**, puisque la valeur dépend directement de l'opinion des autres, de la visibilité de ses actions, pas de l'estime que la personne a d'elle-même, ni de sa grandeur d'âme ou de son courage.
- La **puissance**, dans la mesure où celui qui est reconnu par le plus grand nombre a le pouvoir d'incarner et de constituer l'opinion.
- L'**honneur**, qui vient de la renommée, qui peut être un compromis entre plusieurs autres grandeurs et qui implique la *fidélité à la parole donnée*, au contrat.
- L'**acceptation du verdict du plus grand nombre**. La révélation des pouvoirs de l'opinion ne prend pas une forme critique. La protestation d'une personne qui se considère outragée passe pour de la prétention et constitue une erreur d'appréciation.
- Le **soupçon** qui permet de démasquer les prétentions de certains à posséder une grandeur naturelle, laquelle viendrait des qualités effectives de l'âme ou du corps. La cité de l'opinion leur préfère des **grandeurs d'établissement** qui sont le fruit de la volonté des hommes par l'estime. La tyrannie est de vouloir la domination universelle. Le lien politique est plutôt une affaire de regard.

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

C'est l'*opinion* qui fait équivalence et la grandeur de chacun dépend de l'opinion des autres. L'opinion constitue la seule *vraie* réalité. Les personnes sont pertinentes en tant qu'elles composent un *public* dont l'opinion prévaut.

## L'ÉTAT DE GRAND

La *célébrité* fait la grandeur. Et, comme la réputation dépend de la *visibilité*, le fait de se montrer *accrocheur, persuasif, informateur, bon communicateur* constitue un atout non négligeable. Notons que le monde de l'opinion accorde peu de prix à la mémoire. Les célébrités peuvent être oubliées du jour au lendemain. On n'est grand que pendant son heure de gloire. Le *has been* n'a plus aucun crédit.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

Les *personnalités* et les *vedettes* les sont indépendamment du type de profession qu'elles exercent. Ce qui compte c'est la capacité à pouvoir attirer l'attention du public. Les *supporters* et les *clubs de fans* honorent les célébrités. Ceux qui font valoir la grandeur de renommée ont aussi leur importance : *leaders d'opinion, porte-paroles, attachés de presse*, mais aussi les *journalistes*.

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

Pour se faire connaître, il est recommandé d'avoir un *nom*, ou un *pseudo* qui accroche. Pour le diffuser, il faut s'appuyer sur des supports, tels que *badge, logo, en-tête, ...* Il est capital de soigner le véhicule de la *communication*, de chercher les *médias* qui touchent le plus grand nombre et de réfléchir à la teneur et à la forme du *message*. L'entreprise devient un émetteur. Il s'agit de réaliser une bonne *campagne de presse* qui réussira à implanter une *image*. Le degré de pénétration du message sera bien desservi par des outils tels que la *brochure, le dépliant, le mailing, le communiqué de presse, ...* Et, bien entendu, le dispositif par excellence de ce monde est constitué par le *sondage d'opinion*, qui n'est pas avare de chiffres, ni de classements.

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

Pour être connu, il faut accepter de *tout révéler sans rien cacher à son public*. Les vedettes, comme les hommes politiques par exemple, doivent pouvoir accepter que les médias scrutent leur vie privée. Celle-ci doit faire congruence avec leur image publique, sans quoi la réputation s'en trouve aussitôt ternie. Pour être connu, il est nécessaire de *se montrer*, de fréquenter certains lieux publics, de faire acte de présence, et – mieux – une présence qui n'a pas l'air forcée, à une série d'événements où se presse du monde.

L'épreuve est précisément constituée de ces *grands moments* qui placent les sujets sous les feux des projecteurs, sous *les regards des autres*. La *présentation aux yeux du public* fait l'objet d'une mise en scène, plus ou moins *protocolaire*, permettant de créer une *ambiance*. Ces *manifestations* sont l'occasion de *créer l'événement* pour lequel les journalistes seront informés par une *conférence de presse*. Ce qui importe à nouveau, c'est le message à destination du grand public.

## DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES

Les êtres humains étant tous mus par l'*amour-propre*, il est naturel qu'ils partagent le *désir d'être reconnus et considérés*. En conséquence, ils aiment connaître le *rôle* qu'ils jouent et, dans le même mouvement, la notoriété de l'entreprise ou de l'association dont ils font partie doit rejaillir sur eux.

Les rapports entre les êtres sont des relations d'*identification*. Les grands comprennent les petits parce que ceux-ci s'identifient à eux, tels les fans à la star. Cela peut aller jusqu'à s'identifier aux objets qui ont fait la célébrité des vedettes. Pour un grand, comprendre les autres, c'est être reconnu par eux, *attirer leur attention* et *emporter leur adhésion*. Le renom et la *célébrité* s'obtiennent grâce à l'apport d'un *public* dont le *potentiel de force* constitue un atout appréciable et indéniable.

## EXEMPLES D'INSTITUTIONS D'OPINION

Les institutions peuvent souscrire au primat de l'opinion et de la notoriété de plusieurs manières. Tout d'abord, il y a celles qui recherchent, encouragent et célèbrent la notoriété de leurs membres les plus éminents ou des personnes qu'elles promotionnent. Le monde politique est friand de bons communicateurs, le *show-business* développe le culte de la personnalité, les milieux universitaires poussent leurs éléments les plus brillants à publier des articles qui peuvent avoir un retentissement international. Les organisations qui servent ces objectifs s'inscrivent clairement dans le monde de l'opinion : médias, agences de presse, de communication, de sondages d'opinion, culture *people*, ....

D'autres institutions cherchent la renommée non pour leurs membres, mais pour elles-mêmes. Ce qui compte alors, c'est la réputation de l'établissement, par rapport à d'autres établissements du même type, un peu comme si l'organisation elle-même s'efforçait d'être *la première de classe*. Ceci peut amener un fonctionnement très centré sur des démarches qui accroissent ou amplifient la visibilité des activités, au point que certaines actions sont destinées à embellir la *vitrine* qui donne sur l'extérieur. Ce phénomène est fréquent dans les établissements scolaires, les organismes de formations, le milieu culturel, les professions libérales, .... Dans le domaine des entreprises marchandes, il s'articule avec la recherche de profit. S'il apparaît au sein d'associations non-marchandes, il émane souvent d'un dirigeant propriétaire d'un ego surdimensionné, en particulier quand il s'agit du père fondateur de la dite association.

Toute institution qui accorde quelque crédit aux effets de mode, aux mondanités, aux parades de tout genre ou au déploiement mégalomane de sa puissance souscrit plus ou moins massivement aux valeurs de la cité de l'opinion.

# LE MONDE CIVIQUE

## LA CITÉ CIVIQUE

La cité civique postule que le bien commun ne peut venir que d'un souverain désincarné placé au-dessus des intérêts particuliers. Il faut libérer les hommes des liens de dépendance personnalisés du monde domestique. Les interactions doivent être médiatisées par une instance abstraite car les hommes sont tous caractérisés par des appartenances et des intérêts. Cette instance n'est pas d'essence surnaturelle. Elle résulte d'un *contrat social* conclu par les hommes qui recherchent la *volonté générale*. En effet, l'homme possède, outre son côté individualiste, un côté *citoyen* lorsqu'il fait le sacrifice de son intérêt particulier pour parvenir à connaître ce qu'est le bien général.

La *loi* est l'expression de la volonté de ce souverain désincarné dans la mesure où elle édicte des règles indépendamment de leur application à des personnes particulières. Le *gouvernement* regroupe des personnes qui ont une sensibilité commune pour gouverner la cité. Il garantit la recherche du bien commun en tant que *personne morale*.

## EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ C'EST :

- La **vertu** qui pousse l'individu à renoncer à la satisfaction immédiate des intérêts singuliers.
- Le **zèle** avec lequel l'individu fait le sacrifice de ce qui pourrait le valoriser dans d'autres cités.
- La **clairvoyance** au service d'un soupçon de bon aloi. Ceux qui exercent l'action politique doivent posséder des capacités cognitives et critiques pour interpréter les signes d'égoïsme et de corruption potentiellement présents chez les autres, en particulier les dirigeants.
- L'**indépendance** qui permet de s'affranchir des chaînes de dépendance personnalisées.
- Le **for intérieur**, disposition de la conscience qui confère à l'individu la qualité de citoyen plutôt que celle de particulier.

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

Tous les êtres appartenant à un *collectif*, c'est la *volonté générale* qui doit primer. Elle permet de surmonter les singularités qui divisent. Les actions des gens sont pertinentes lorsqu'elles participent d'une *action collective* et permettent la constitution d'un *corps social*.

## L'ÉTAT DE GRAND

Les grands êtres sont d'abord les *masses* et les *collectifs* qui les organisent et les rassemblent. Est grand ce qui  *fédère*  ou *confédère*, mais aussi ce qui appartient au domaine *public*. Tout ce qui œuvre à la *réunion* et à l'établissement de *causes communes* est appréciable. Les personnes en vue sont celles qui sont considérées comme *représentatives*, porteuses d'une *délégation*, d'une *mission* ou d'un *mandat*. Et, tout ceci se doit d'être *officiel*, fait dans les règles de la *légalité*. Enfin, pour qu'une personne puisse exercer un mandat en toute légalité, il faut qu'elle soit éligible, première qualité attestant d'une véritable *indépendance de jugement*.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

Les êtres sont des personnes lorsqu'ils sont susceptibles d'avoir *des droits et des obligations*, c'est-à-dire lorsqu'ils ont été créés ou *autorisés par un acte* dans lequel s'exprime la *volonté de tous*. Le *collectif*, la *fédération*, le *comité*, le *bureau*, la *section*, ... bref tout ce qui rassemble des individus dans une forme reconnue et constituée de façon légale, a droit de cité. Pour exister dans la société, l'individu doit être inscrit au registre national et posséder des papiers d'identité. Des qualifications complémentaires apparaissent quand l'individu exerce une fonction officielle qui marque son adhésion au collectif : *militant*, *membre adhérent*, *élu*, *délégué*, *secrétaire*, *trésorier*, ....

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

Le monde civique dispose d'un arsenal impressionnant d'équipements et de dispositifs. Tout ce qui se rapporte à l'organisation des élections (bulletin de vote, listes électorales, isolements, affiches, ...) symbolise l'importance de représenter la volonté générale. Les *textes de loi*, décrets, arrêtés, jugements, ... ; les *chartes d'entreprise*, les *définitions de fonction* ; les *programmes politiques*, ... ; le *procès-verbal* d'une réunion, ... en un mot, tout ce qui exprime, formalise et officialise une position commune, fruit de la volonté générale, occupe une place en vue.

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

Le premier investissement du citoyen consiste bien évidemment à sacrifier son intérêt particulier pour agir dans une visée collective, ce qui implique un renoncement de tous les instants et une *lutte* sans répit (ce n'est jamais gagné). Le second investissement consiste à ne pas usurper la parole au nom de tous. Le porte-parole ne peut exprimer une opinion personnelle, le délégué est tenu par son mandat et ne peut transgresser le cadre défini par ses mandants.

L'épreuve qui permet d'attester de la qualité de citoyen se déroule toujours en public. Il s'agira d'une *réunion*, d'une *assemblée*, d'un *congrès*, d'une *délibération*, ... au cours de laquelle la personne investie d'une fonction doit l'exercer conformément au prescrit légal ou officiel, témoin de la volonté collective.

## DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES

Les êtres sont naturellement *politiques*, c'est-à-dire qu'ils contiennent en eux-mêmes une aspiration qui les porte vers ce qui est *commun*, vers ce qui unit et qui les incite à rompre leur isolement. C'est dans la mesure où ils laissent libre cours à ce penchant qu'ils sont de bons citoyens.

Le mode de relation primordial est celui de l'*association* qui permet de faire d'une multitude d'individus une seule personne. Pour ce faire, il y a lieu de *mobiliser* et de *concerter*. La mobilisation est nécessaire pour amener les individus à participer au départ d'une conscientisation de la cause commune. La concertation représente la *liaison* entre le délégué et ses mandants. Elle implique de débattre, de décider ensemble et de s'organiser.

### EXEMPLES D'INSTITUTIONS CIVIQUES

Les institutions qui touchent à la politique, au droit et à la justice baignent dans un univers de règles, de lois et de votes. Elles devraient, en principe, constituer les premiers exemples d'institutions civiques.

Il n'empêche qu'elles peuvent être traversées par d'autres déterminations qu'elles soient liées au commerce, à la réputation ou à des traditions parfois ancestrales.

L'on trouvera probablement des exemples d'institutions civiques parmi les organes officiels de prises de décision d'institutions publiques ou privées. Cela peut être le cas du conseil d'administration d'une ASBL ou d'une assemblée parlementaire.

Plus généralement, le critère du *civisme* d'une institution est peut-être à rechercher du côté de son éthique démocratique. Pour ma part, je la définirais à partir de deux indicateurs :

1. La régularité avec laquelle on se réfère explicitement aux règles formelles, collectivement élaborées, pour prendre des décisions ;
2. La possibilité, pour les membres, de s'engager dans des débats ouverts qui abordent réellement les tenants et les aboutissants des questions traitées.

Les institutions qui fonctionnent selon un modèle d'autogestion ou de cogestion, notamment les maisons médicales, actualisent souvent ces deux critères.

Un autre critère définit sans doute aussi le côté civique de certaines institutions, c'est la fréquence du recours à un système de *délégation* véritable dans lequel les décisions sont prises à partir des votes de délégués de sections ou autres groupes définis.

## LE MONDE MARCHAND

### LA CITÉ MARCHANDE

Dans la cité marchande, le lien social capable de connecter des personnes à un bien commun est réalisé par le dispositif d'un *marché* où des individus en *sympathie*, mais soumis à leurs intérêts personnels entrent *en concurrence pour l'appropriation de biens rares*, de sorte que leur richesse leur confère une grandeur puisqu'elle est l'expression des désirs inassouvis des autres.

Le dispositif d'échange suppose que tous les hommes soient dans le même état d'*individu affranchi de toute dépendance personnelle*.

Le lien marchand suppose que les personnes soient proches de leurs intérêts particuliers et soumises à une passion principale qui les tourne vers la possession des biens. La balance nécessaire pour ordonner la société ne peut être obtenue qu'en faisant jouer cette passion contre elle-même, de sorte qu'elle se restreint elle-même. C'est de la confrontation des passions individuelles plutôt que de la raison que pourra germer un mode d'organisation sociale. Les interactions inter-individuelles apparaissent centrales dans ce mécanisme.

Les individus détournent leur vanité sur des *biens extérieurs*, détachés de leur personne et, donc, aliénables sans souffrance. La contrainte de rareté qui pèse sur la répartition de ces biens détermine une nouvelle espèce de grandeur. Mais celle-ci ne peut se construire qu'à partir d'une conception de l'être humain qui apparaît doté d'une *disposition sympathique* à l'égard des autres. La *Théorie des sentiments moraux*<sup>1</sup> constitue le complément nécessaire pour appréhender la cité marchande.

## EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ C'EST :

- La **liberté** dans la mesure où l'échange suppose des individus, dans le même état, affranchis de toute dépendance personnelle.
- La **possession de biens** car l'appropriation trouve sa valeur dans la préséance acquise par celui qui possède des biens sur les autres membres de la communauté. En effet, les biens extérieurs, rares et transmissibles, sont les objets communs des désirs des hommes.
- La **cupidité** qui prend la place de la charité car il n'y a pas de disposition de l'esprit (telle la bienveillance) assez forte pour contrebalancer l'appât du gain.

---

<sup>1</sup> La *Théorie des sentiments moraux*, initialement publiée en 1759, est l'un des plus importants travaux d'Adam Smith sur la théorie du capitalisme.

- La **sympathie** qui fait que nous établissons un lien entre nous et les autres, en nous substituant pour ainsi dire à l'autre. L'individu s'identifie aux clients possibles avec lesquels il pratique l'échange. Il le fait à partir d'une **sensibilité** qu'il va communiquer à d'autres êtres sensibles, qu'il va partager en semblant s'identifier à eux.
- La **position de spectateur impartial** qui permet d'accéder à un point de vue commun. C'est la position de l'observateur, qui ne s'abandonne pas à la colère, ni à la rage. Il s'agit d'une sorte d'instance d'appel, interne à la personne qui permet de comparer véritablement nos intérêts à ceux des autres.
- La **médiation du sujet par l'objet** : l'individu s'éprouve lui-même, non pas directement, mais en se plaçant aux divers points de vue des autres membres du groupe. Il entre dans sa propre expérience, non pas immédiatement, non en devenant sujet pour lui-même, mais seulement dans la mesure où il devient d'abord objet pour lui, de la même manière que les autres sont des objets pour lui. C'est pour cela qu'il est question d'**identification** (d'identification projective, aurais-je tendance à ajouter).

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

Les actions étant mues par les *désirs* des individus qui les poussent à *posséder* les mêmes objets, des *biens rares*, c'est la convention constitutive qu'est la *concurrence* qui joue le rôle de principe supérieur commun. Ici, la construction du *marché* procède de l'élaboration d'une éthique sociétale.

## L'ÉTAT DE GRAND

L'évaluation de la grandeur marchande repose sur le prix qui exprime l'importance des désirs convergents. Les objets grands sont des biens vendables ayant une position de force sur un marché. Les êtres sont mis en rivalité, en compétition. Les plus grands sont riches, millionnaires, menant la grande vie, possédant ce que les autres désirent. La réussite s'exhibe, les perspectives des hommes d'affaires s'exportent à l'international. Il est important de saisir les bonnes occasions.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

Les sujets sont des *clients*, des *acheteurs*, des *vendeurs*, concurrents et hommes d'affaires. Les *représentants* exercent un métier qui a pour but de vendre un produit les *commerciaux* ont pour tâche d'explorer le marché et les *publicistes* de faire la promotion d'un produit ou d'un service. *L'impresario*, le *manager* ou l'*agent* défend l'intérêt de son client. Le *comptable* fait de même à un autre niveau. Mais, au-delà de ces fonctions spécifiques, tout être humain solvable existe en tant que *client potentiel* dans la mesure où son pouvoir d'achat le lui permet.

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

L'objet de nature marchande est une chose désirable, vendable, commercialisable. La valeur du bien se déterminera uniquement dans l'épreuve marchande. La liste de prix, le tarif, le catalogue de telle ou telle entreprise, le toute-boîte qui annonce les promotions de la semaine sont des objets parfois fort attendus par ceux qui comptent acheter et, également, par ceux qui voudraient pouvoir le faire ou regrettent de ne pas pouvoir se le payer. L'argent, pièce de monnaie ou billet, la carte de banque, le portefeuille, et tous ces objets virtuels que sont les comptes en banque, assurance-vie, actions et obligations symbolisent ce qui donne accès à la possession de biens.

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

Pour pouvoir faire des affaires, il faut pouvoir être *disponible à la transaction* et se révéler de la sorte un individu libéré et socialisé vers des désirs convergents vers les biens extérieurs. Il faut pouvoir être *attentif à ce que disent les autres*, aux informations utiles sur la *bonne affaire* à réaliser. Cela nécessite une *distance émotionnelle* qui permet un certain *opportunisme* aboutissant à centrer son énergie sur un objectif précis et chiffré.

C'est dans la *transaction commerciale*, l'*achat* ou la *vente* d'un bien ou d'un service que se reconnaît celui ou celle qui fait les meilleures affaires. Il s'agit d'un moment précis, parfois précédé d'une *négociation* plus ou moins serrée, qui aboutit à la conclusion d'un *accord* sanctionnant le *prix* de l'échange. La valeur se mesure comparativement à ce qui pourrait se négocier ailleurs et qui est quelquefois répertorié dans un catalogue de référence.

## DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES

La recherche de *profit* personnel apparaît comme une disposition naturelle et légitime de l'être humain. Le *désir* et sa *satisfaction* sont valorisés. Dans cet ordre d'idées, la vie réelle apparaît déterminée par ce que les gens veulent se procurer. Il s'ensuit un *jeu libre* d'intérêts réciproques et de stratégies développées par les uns et les autres. La *concurrence* s'inscrit comme facteur déterminant des échanges entre les hommes.

Le négoce est au cœur de la vie sociale. Donc, les êtres se mesurent, rivalisent, négocient et déploient une série de stratégies pour se procurer ce qui leur permet de satisfaire leurs désirs. Le petit se fait rouler par le grand qui, de son côté, a tendance à minimiser la portée et l'ampleur de ses gains de telle façon qu'il pourra accroître la légitimité de sa cupidité à venir. Le grand persuade le petit du caractère légal et légitime de la transaction et de ses modalités.

## EXEMPLES D'INSTITUTIONS MARCHANDES

Toutes les entreprises marchandes semblent gouvernées par la recherche de profit. C'est plus particulièrement le cas du secteur commercial. Il en va de même dans l'industrie. Les multinationales amplifient encore le phénomène. Les banques et les assurances fonctionnent dans le même registre.

Lorsqu'on passe dans le secteur public, l'administration et les services aux personnes, l'aspect marchand apparaît moins présent. C'est également le cas des secteurs social, culturel et associatif. Il y a lieu de faire une distinction entre la nécessité de maintenir un budget en équilibre pour assurer la survie de l'organisation et la recherche de profit destiné à enrichir certaines personnes au sein d'une organisation.

L'argent, c'est le nerf de la guerre. C'est ce qui permet d'investir dans des démarches qui, elles, ne sont pas toujours d'ordre marchand. La recherche de subsides ou de fonds équivaut souvent à la possibilité de se donner des moyens d'action. Si tel est le cas, ce n'est pas la finalité marchande qui gouverne l'institution.

Inversement, on assiste, depuis une vingtaine d'années, à ce qu'on appelle communément la marchandisation du secteur non-marchand. Autrement dit, les impératifs de gestion détournent parfois les organisations de leurs missions premières et les orientent vers des préoccupations de rentabilité quelquefois démesurées.

En analysant plus finement les différents fonctionnements institutionnels, on peut constater que la distinction entre monde marchand et non-marchand ne suffit pas pour identifier la prégnance des valeurs marchandes. Un autre critère peut être invoqué, c'est celui de la prédominance des buts de mission ou des buts de système. Si les premiers dominent, la qualité du travail sera au centre de la démarche et la recherche de bénéfices pourra être considérée comme un moyen au service d'une finalité autre que marchande.

Par contre, lorsque les buts de système, en particulier la recherche de profit, éclipsent les finalités et la mission de l'organisation, le côté marchand ressort comme central.

## LE MONDE INDUSTRIEL

### LA CITÉ INDUSTRIELLE

La cité industrielle investit un espace totalement détaché de l'individu. On ne sonde plus les cœurs : on pénètre la réalité et on interroge la société. Nos relations sociales sont à considérer comme des phénomènes physiologiques. L'explication de la réalité se fonde sur l'action mécanique des choses, en dehors de toute intervention transcendante ou issue des volontés individuelles. La société est vue comme une *machine organisée* dont les parties sont des *organes* répondant à des *fonctions* différentes. La cité industrielle s'ancre dans l'*objectivité* des choses qui se forment naturellement. On ne crée point un système d'organisation sociale : celui-ci émane de l'enchaînement naturel des phénomènes.

## EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ C'EST :

- L'**utilité fonctionnelle** au service de la **satisfaction des besoins**. C'est ce qui tient lieu de finalité sociale.
- La **gestion du travail** et de la **production**. Cela doit être la seule compétence du gouvernement d'un État. Les affaires de l'État doivent être traitées comme celles de l'intérêt d'un particulier.
- La capacité en **administration** qui est la première capacité politique. La loi fondamentale de l'État est la règle comptable du budget. Les **projets d'investissement** concourent au bien commun.
- Les lois qui assurent la **prospérité** de la **culture** (au sens de cultiver la terre), du **commerce** et de la **fabrication**.
- La **science de production** qui est entre les mains des industriels, seuls capables d'attribuer les récompenses méritées. La justice repose tout entière sur la répartition des récompenses entre **producteurs** et **consommateurs**.
- L'**observation des faits** qui doit, en tout état de cause, supplanter les principes. L'observation empirique et la **science positive** constituent le domaine du vrai. Les *industriels* et les *savants* en sont les experts, au contraire des métaphysiciens et des juristes considérés comme des pseudo-scientifiques.

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

Ce qui compte dans le monde industriel, c'est l'efficacité des êtres, leur performance, leur productivité, leur capacité à assurer une fonction normale, à répondre utilement aux besoins. L'efficacité s'inscrit dans une liaison régulière entre cause et effet, telle qu'elle est vérifiée par l'expérimentation scientifique. Le bon fonctionnement des choses, et donc des êtres, ouvre vers le futur, grâce à la notion de progrès technique.

## L'ÉTAT DE GRAND

Les grands êtres sont donc *fonctionnels*, *opérationnels* et/ou *professionnels*. Ce sont des *scientifiques* et des *techniciens*, experts dans leur domaine. Ils ont la capacité de s'intégrer dans les *rouages*, les *engrenages* d'une organisation. Ils sont *fiables* car ils doivent être *prévisibles* pour la réussite de l'entreprise. A l'inverse, l'état de petit se définit par le fait d'être improductif et donc inapte au travail.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

Ici, les gens se définissent par leur *qualification professionnelle*. La hiérarchie se mesure par le niveau de *compétence* et le degré de *responsabilité*. Nous y trouvons, d'une part, des *opérateurs*, des *spécialistes* et des *experts* et, d'autre part, des responsables, des *dirigeants* et des *décideurs*.

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

Le répertoire des objets est très fourni, véritable *boîte à outils*, ensemble des *moyens* qui peuvent et doivent être mobilisés pour *exécuter une tâche de production*.

À un premier niveau, la fabrication de produits met en œuvre des *matières premières* et de l'énergie, des *machines* et des *méthodes*. À un deuxième niveau, les choix stratégiques déterminent l'organisation de l'espace et du temps et nécessitent un arsenal d'instruments de *planification*, tels que : *axes*, *lignes directrices*, *listes*, *inventaires*, *organigrammes*, *calendriers*, *budgets* et autres *tableaux de bord*. À un troisième niveau, les exigences de la *mesure* passent par les *schémas*, les *graphiques*, la *standardisation*, la *définition de critères* ou de *postes de travail*. Enfin, les impératifs de *gestion* nécessitent un traitement rationnel des *problèmes* via des pistes de *solutions* s'appuyant sur l'établissement d'*hypothèses* et de *variables chiffrées*.

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

C'est la recherche du *progrès* qui doit mobiliser les énergies. L'opération d'*investissement*, au plein sens du terme, met en balance le prix des *efforts* et la *rentabilité à moyen et long terme*. Les investissements ouvriront la voie à un nouveau *développement*, promesse d'avenir.

La réussite de l'entreprise demande que l'on vérifie que *tout fonctionne comme prévu*. C'est l'opération du *test*, véritable contrôle de la réalité, de la *faisabilité*. Le *lancement* du produit ou la *mise en œuvre* du projet vont permettre d'évaluer la performance à partir des effets provoqués.

## DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES

L'action de l'homme industriel s'observe dans son *potentiel d'activité*, dans la mobilisation de ses ressources. Il s'agit de se mettre au travail, de déployer son énergie, de se retrousser les manches, en un mot de *travailler* en exploitant au mieux ses capacités.

Le *contrôle* et la *maîtrise* du processus de travail vont conditionner l'essentiel des relations entre les êtres. Il s'agira de faire fonctionner la *machine*, d'en ajuster les rouages, de vérifier la bonne imbrication, la bonne *intégration* des fonctions respectives. Les *liaisons fonctionnelles* nécessitent la prise en compte de contraintes et de conditions requises. Il y a une exigence de *stabilité*, et une nécessité d'*ordonnement*. En outre, l'*implantation* de nouveaux dispositifs conduira à procéder à des *aménagement*s, des *adaptations*, des *redéfinitions* ; il faudra donc *détecter*, *identifier*, *mettre en évidence*, *mesurer*, *analyser*, *décomposer* ...

Et, en fin de compte, veiller constamment à *optimiser* tant la production que l'organisation et le fonctionnement.

## EXEMPLES D'INSTITUTIONS INDUSTRIELLES

Toute organisation qui recherche et utilise des procédés relevant de la haute technologie a de fortes chances de fonctionner selon les principes du monde industriel. C'est le cas des entreprises qui sont à la pointe du progrès dans toute une série de secteurs à la fois industriels et commerciaux. Citons, entre autres, l'informatique, l'électronique, l'aéronautique, l'automobile, la médecine, ...

À titre d'exemple, les hôpitaux universitaires se distinguent d'autres hôpitaux par une importance accrue accordée à la technologie, parfois au détriment de l'accompagnement humain des patients.

Mais le monde industriel touche également d'autres domaines. C'est le cas chaque fois qu'une organisation, généralement de grande taille, confie la gestion de sa production à ceux qu'on appelle des technocrates. Et ceci concerne tout aussi bien la production de services que la production de biens. Ainsi, les services d'inspection de l'enseignement et les managers de bon nombre de services publics, tels que le FOREM ou les mutuelles, évaluent la qualité de leur travail et l'efficacité de leurs actions à partir de critères purement techniques et d'indicateurs statistiques. L'utilisation exclusive d'une méthodologie spécifique peut même amener des professionnels de la relation d'aide à ne plus envisager que la performance de l'outil sans toujours vérifier son adéquation à la problématique traitée.

Une autre application de la logique industrielle et de son leitmotiv d'efficacité se retrouve dans les pratiques managériales de bon nombre de gestionnaires. On prend alors beaucoup de temps à définir des procédures et des modes opératoires et à évaluer les résultats que le *process* de travail permet d'atteindre. Dans le secteur non-marchand et dans la fonction publique, il arrive fréquemment que l'on définisse de nombreuses procédures mais qu'on n'en évalue pas les résultats. Le mode industriel se trouve alors amputé de la phase de vérification ; la confrontation à la réalité est escamotée, ce qui peut conduire à un rendement qualitatif très déficitaire.

Dans le domaine psychopédagogique, l'utilisation de certains référents théoriques peut orienter une institution vers un fonctionnement *machiniste* de type industriel. C'est le cas des méthodes comportementalistes et pragmatiques qui conditionnent leurs utilisateurs à rechercher des résultats tangibles sans prendre en compte d'autres dimensions plus informelles, plus relationnelles, plus idéologiques des missions potentielles d'une association à vocation sociale.

# LE MONDE CONNEXIONNISTE DE BOLTANSKI ET CHIAPELLO<sup>2</sup>

## LA CITÉ PAR PROJETS

Le point de départ de la cité par projets réside dans la constatation que, dans la société, depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, la vie sociale est faite d'une multiplication de rencontres et de *connexions* temporaires, mais *ré-activables*, connexions opérées à des groupes divers et à des distances sociales, géographiques ou culturelles, parfois très grandes. Le terme de *réseau* rend très bien compte de cette réalité mais ne peut constituer, en soi, le support d'une cité. La notion même de bien commun est problématique car, l'appartenance au réseau étant non déterminée, on ignore entre qui un *bien* pourrait être mis *en commun*.

Le *projet*, quant à lui, est l'occasion et le prétexte de la connexion. D'une certaine manière, il s'agit d'un bout de réseau fortement activé pendant une période relativement courte. Mais il contient, en germes, la potentialité de liens plus durables autour d'une action orientée. Et, en ce sens, il est créateur de valeurs. La cité par projets se présente dès lors comme un système de contraintes pesant sur un monde en réseau, incitant à ne tisser des liens et à n'étendre ses ramifications qu'en respectant les conditions de l'action liée aux projets. Ceux-ci réclament un engagement, même temporaire, des membres et supposent un contrôle des uns par les autres.

## EN CONSÉQUENCE, CE QUI EST VALORISÉ, C'EST :

- L'activité de **médiateur** de l'acteur qui met en rapport (des éléments, des personnes, des informations, ...), qui fait des liens, qui contribue à tisser des réseaux.
- L'**immédiateté** qui permet d'être en contact en temps réel avec des acteurs et des réalités parfois très éloignés. Le côté éphémère de l'**instant présent** peut favoriser la jouissance au détriment de la vertu.

---

<sup>2</sup> Très largement inspiré de *Le nouvel esprit du capitalisme* de L. Boltanski et E. Chiapello.

- L'**adaptabilité** et la **flexibilité**. L'une et l'autre permettent et incitent les individus à rebondir, à se relancer, à développer leur **employabilité**, c'est-à-dire leur capacité, une fois un projet achevé, à s'insérer dans un autre projet.
- La **légèreté** qui implique, pour se rendre **disponible** à toutes nouvelles connexions, de renoncer à la sécurité des choses stables, à ses propres passions et valeurs. Chacun n'est lui-même que parce qu'il est les liens qui le constituent.

## LE PRINCIPE SUPÉRIEUR COMMUN

Dans le monde connexionniste, ce qui compte c'est l'*activité*, qu'elle soit productive ou non. Il ne s'agit pas nécessairement de produire de la valeur ajoutée telle que la réclame le capitalisme. Il s'agit d'être actif, ce qui génère des projets, permet la rencontre et l'*insertion dans des réseaux*. La vie est conçue comme une *succession de projets*, d'autant plus valables qu'ils sont différents les uns des autres. C'est parce que le projet est une *forme transitoire* qu'il permet d'étendre les réseaux. Le *développement de soi-même* et de son *employabilité* est le projet personnel à long terme qui sous-tend tous les autres.

## L'ÉTAT DE GRAND

Les grands sont ici ceux qui exploitent leur désir de *se connecter*, ceux qui savent communiquer, discuter librement, *faire et donner confiance*. Ils peuvent *s'engager avec enthousiasme* même s'ils ne savent pas pour combien de temps ; ils doivent être prêts à *prendre des risques*, à sauter d'un projet à l'autre, être *réactifs, adaptables, flexibles, polyvalents*. Ils doivent être ouverts aux idées nouvelles d'où qu'elles viennent. L'état de grand requiert un grand degré d'*autonomie*. Il faut savoir repérer les bonnes *sources d'information* car l'importance du capital social (créer des contacts) et du capital information (capter les indices intéressants) sont corrélés.

## LE RÉPERTOIRE DES SUJETS

C'est par leur capacité à créer des liens, en particulier des liens fructueux même s'ils étaient, au départ, peu probables, que les sujets du monde connexionniste émergent. Ce seront donc les spécialistes de l'*animation des réseaux*, les *médiateurs*, les *coachs* qui accompagnent le développement des autres en éveillant les esprits, ou encore les

*chefs de projets* qui savent réunir et mettre en communication des personnes très différentes. Tout qui met en place une *médiation* permettant de supprimer une distance (spatiale, temporelle, culturelle ou sociale) existe en tant que sujet. C'est aussi le cas de ceux qui permettent l'établissement de *partenariats*, y compris les *clients*, les *fournisseurs* et les *sous-traitants*.

## LE RÉPERTOIRE DES OBJETS

Le premier vecteur du monde connexionniste est sans conteste l'*informatique* et ses multiples applications (internet, intranet, *smartphone*, *skype*, tablette, portable, ...) qui permettent de se connecter et de le rester en toutes circonstances. Ces outils vont permettre la création, l'activation et la prolifération de multiples dispositifs de mises en contact, tels les *réseaux sociaux* qui vont générer un véritable phénomène d'*auto-organisation* et d'*autorégulation* spontanées. La construction de réseaux peut prendre d'autres formes, telles les *groupes de projets*, les *équipes pluridisciplinaires*, le *travail en réseau* (tant dans l'économie marchande que dans le non-marchand).

## LA FORMULE D'INVESTISSEMENT ET L'ÉPREUVE-MODÈLE

L'accès à l'état de grand suppose le sacrifice de tout ce qui peut entraver la *disponibilité*, à savoir la stabilité, l'enracinement, l'attachement au local, à la sécurité des liens frayés de longue date. Le grand renonce à n'avoir qu'un projet qui dure toute la vie. L'extension du réseau demande qu'on renonce à des relations amicales si elles ne sont pas utiles en termes d'ouverture à d'autres liens. La nécessité de disponibilité et d'*ajustement* implique de se débarrasser de toute forme d'installation dans la permanence. Il s'agit de s'alléger des contraintes morales, patrimoniales, statutaires et affectives qui entraveraient la *mobilité* du corps et de l'esprit.

On ne peut juger quelqu'un sur un seul projet, parce que la grandeur des personnes se manifeste dans cette épreuve modèle qu'est *le passage d'un projet à un autre*. Ceux qui auront augmenté leur réputation au cours du projet précédent pourront plus facilement s'insérer dans un nouveau projet à condition qu'ils s'affranchissent de tout attachement nostalgique et s'ouvrent à de nouveaux investissements.

Ce sont à nouveau les connexions, leur nombre et leur valeur, qui sanctionnent la grandeur des êtres. Et, le lien est un capital qui n'appartient pas à celui qui en jouit car il peut toujours lui être retiré par celui avec lequel il est noué.

## **DIGNITÉ ET RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ÊTRES**

Le désir de se connecter apparaît comme une propriété fondamentale de la nature humaine puisque tous les humains sont des êtres de relations. Mais, en outre, l'ambivalence constitutive de la personnalité de l'homme l'amène à vouloir à la fois être libre et s'engager. Sans cette dualité radicale que chacun porte en lui, la *série d'engagements et de désengagements* que suppose la cité par projets apparaîtrait comme proprement inhumaine.

Le grand doit pouvoir *intéresser* les autres, attirer leur sympathie, sans timidité ni orgueil. Il s'appuie sur ses *qualités communicationnelles*, son tempérament *convivial*. Il sait *prêter attention aux autres* et s'adapter à des personnes différentes (tout contact est possible). *Charismatique*, il inspire confiance. Il sait s'engager, mais il sait aussi *engager les autres*. C'est un *donneur de souffle, un inspireur de vie*. Il donne de l'employabilité aux autres. La règle de *réciprocité* régit les rapports entre les êtres. Celui qui capte de l'information se doit de la redistribuer.

## **EXEMPLES D'INSTITUTIONS CONNEXIONNISTES**

En fait, les institutions connexionnistes, ça n'existe pas, en tout cas, pas en tant que telles ! En effet, la légèreté, la disponibilité, la flexibilité de l'homme connexionniste doivent l'amener à refuser l'inscription dans une structure établie telle que l'institution l'est.

Néanmoins, nous pouvons identifier un certain nombre d'organisations qui reposent sur l'existence de réseaux, toujours en constitution, qui seront activés et réactivés à l'occasion de projets successifs. L'inventaire qui suit part des formes les moins institutionnalisées pour finir par évoquer ce qui, à l'intérieur d'une organisation centralisée et hiérarchisée, utilise le réseau pour constituer une structure parallèle plus ou moins clandestine.

Citons, en premier lieu les réseaux sociaux dont on peut, à juste titre, se demander s'ils appartiennent à la cité par projets vu la volatilité des connexions qui s'y établissent. Ils débouchent quelquefois sur des actions concrètes, telle une manifestation publique, un apéritif urbain ou une collecte de signatures pour une pétition.

À un second niveau, des organisations très structurées, comportant d'innombrables ramifications, contrôlent des pans entiers de la vie sociétale et permettent à leurs membres d'exercer des fonctions importantes. C'est le cas de la franc-maçonnerie, de l'*opus dei* ou de la mafia. Le côté non avouable de certaines de leurs pratiques les amène à développer un fonctionnement clandestin qui fait une large part à la pratique en réseau. Dans le même ordre d'idée, les groupes terroristes, les services d'espionnage ou de sécurité de tel ou tel état, adoptent, eux aussi, pas mal de caractéristiques du monde connexionniste.

Certaines organisations, marchandes et non-marchandes ont développé une structure très flexible dans laquelle les équipes de travail se font et se défont au gré de projets successifs. Elles travaillent alors par groupes de projets, privilégient les contrats d'emplois à durée déterminée, multiplient les contacts avec d'autres services ou d'autres personnes par le biais des équipes pluridisciplinaires ou de ce que les travailleurs sociaux appellent *travail en réseau*.

D'autres organisations développent, à côté d'une activité de base qui correspond à d'autres mondes, une sorte de fonction de vigilance envers les différentes opportunités qu'offre l'environnement. À ce niveau, elles développent des stratégies qui font largement appel aux principes connexionnistes du réseau. Dans le non-marchand, c'est le cas des institutions qui répondent régulièrement à des appels à projets, se lancent dans de nouvelles activités en saisissant les opportunités qui se présentent.

Enfin, pour terminer ce rapide tour d'horizon, il n'est pas inutile de rappeler que, à l'intérieur de tout groupe humain, qu'il s'agisse d'une équipe, d'une organisation ou de la société dans son ensemble, il y a toujours un réseau de relations informelles qui, partant des affinités et des alliances, peut effectivement élaborer une activité parfois intense. C'est le cas de l'économie parallèle (travail au noir) au niveau de la société, des trafics et *business* en tous genres qui prolifèrent, par exemple, dans les prisons ou, d'une manière très générale, des chevauchées fantastiques de la rumeur dans tout tissu institutionnel.



# LA CONFRONTATION ENTRE LES MONDES

Les sept mondes que nous venons de passer en revue représentent des types idéaux qui ne se retrouvent pratiquement jamais tels quels dans une institution. Ou, pour reprendre une expression des auteurs, une institution ne se laisse jamais enfermer totalement dans un seul et même monde. «Le modèle des mondes est un instrument méthodologique de compréhension de la réalité et non la réalité.» (Boltanski, Thévenot)

Dès lors, ce qui va nous intéresser, c'est de voir comment ces différents mondes vont se rencontrer, se croiser, s'entrechoquer, s'opposer, s'affronter avec, pour enjeu fondamental, la possibilité de cohabiter et les modalités d'une cohabitation. La chose n'est pas facile car les principes de justice mis en évidence dans chacun de ces sept mondes sont fortement contradictoires. Et *rendre la justice* constitue un élément essentiel de l'organisation du *vivre ensemble*. La justice et les éléments de justification qui la fondent sont des piliers de toute construction institutionnelle.

Après avoir distingué, avec Boltanski et Thévenot, deux formes de désaccord, nous envisagerons les différentes possibilités de dépasser ceux-ci, en particulier ceux qui interviennent entre deux mondes distincts (Volckrick, 2010-2011)

# LES DEUX TYPES DE DÉSACCORD

Boltanski et Thévenot distinguent deux grands types de désaccords :

## LE LITIGE

Le litige représente un désaccord dans un même monde, c'est-à-dire un désaccord portant sur la grandeur d'êtres particuliers. L'individu est alors amené à dénoncer l'injustice d'une grandeur attribuée à une personne ou le manque de justesse d'un dispositif. Le litige conduit à une épreuve dont le but est de clore le désaccord. Dans ce genre de situation, c'est l'application des principes de justice à telle ou telle situation particulière qui pose problème. Mais les principes de justice du monde concerné ne sont pas remis en question. Nous ne sommes donc pas, ici, dans une situation de confrontation entre deux ou plusieurs mondes.

## LE DIFFÉREND

Le différend exprime un désaccord plus fondamental qui porte sur la nature des êtres et non plus sur leur grandeur. Le conflit qui surgit ici naît de la rencontre de plusieurs mondes. L'individu exprime son désaccord en mettant en évidence des êtres relevant d'un autre monde. L'enjeu du différend consiste ici à choisir le type d'épreuve – et plus généralement le principe supérieur commun et les dispositifs et répertoires qui y sont associés – qui seront utilisés pour *faire justice* dans cette situation particulière, comme dans d'autres, du même type, qui pourraient surgir par la suite. C'est donc bien de la confrontation entre différents mondes qu'il s'agit.

# LES MODES DE RÉOLUTION DES DÉSACCORDS

Boltanski et Thévenot proposent trois modes de résolution des désaccords qui représentent autant de chemins vers la recherche d'un accord. Nous pouvons considérer que ces modalités s'appliquent toutes à des situations de différends. Nous ne nous occupons donc plus, pour le moment, des situations de litiges.

## LA CLARIFICATION DANS UN MÊME MONDE

Il s'agit de trancher entre plusieurs mondes (ceux qui s'opposent dans la situation) et de décider de celui qui doit départager les opinions. Cette opération vise donc à révéler ce qui importe vraiment, c'est-à-dire le principe supérieur commun qui doit être invoqué. En ayant recours à cette modalité, on exclut en quelque sorte la possibilité de cohabitation entre plusieurs mondes. On considère qu'un des mondes est dominant dans l'institution et doit le rester malgré les «tentatives» que d'autres mondes initient par l'invocation instituante d'autres principes. Ce qu'on fait alors, c'est réaffirmer la préséance d'un monde et, au besoin, re-clarifier les conditions d'application des principes de ce monde à des situations problématiques particulières.

## L'ARRANGEMENT

L'arrangement est un accord contingent entre deux parties, rapporté à leurs convenances réciproques et non en vue d'un bien général. Il s'agit donc d'une sorte de marchandage qui arrange les deux parties, et leurs intérêts respectifs, qui ne remonte pas jusqu'à un principe de justice en lien avec le bien commun. L'arrangement présente deux inconvénients : il n'est pas généralisable et il est provisoire. Il faudra, en quelque sorte, repartir à zéro chaque fois qu'une situation de ce type se représente. L'avantage, à court terme, c'est l'évitement de la confrontation au niveau des principes. Mais, en procédant de la sorte, on nie le bien-fondé du recours à un principe supérieur commun, on tolère et – si ça se répète – on encourage le primat des intérêts particuliers sur le bien commun. Ceci peut mener, symboliquement, à l'effritement de la notion même d'institution.

## LE COMPROMIS

Le compromis est une forme d'accord plus durable. Les individus s'accordent pour composer en maintenant en co-présence deux (ou plusieurs) mondes différents et en conservant une disposition intentionnelle dirigée vers le bien commun. Le compromis tend à établir une disposition généralisable. Le différend devient, par-delà les désagréments conflictuels qu'il génère, l'occasion de repenser, d'ajuster, voire de modifier les principes généraux de l'organisation du *vivre ensemble*. Nous sommes au cœur du mécanisme d'institutionnalisation qui, dans son essence même, contribue à renforcer la possibilité d'exister tant de l'instituant que de l'institué. C'est l'institution tout entière qui s'en trouve raffermie. Mais, les compromis ne sont pas toujours faciles à trouver, à négocier, à établir. L'examen approfondi de différentes formes de compromis potentiels et réalisables entre chacun des sept mondes avec chacun des six autres mondes pourrait faire l'objet d'une prochaine exploration.

# CONCLUSION PROVISOIRE

Comme nous venons de le suggérer, l'exploration et l'utilisation de la théorie des mondes de BOLTANSKI et THEVENOT ne sont pas terminées. À ce stade, il nous apparaît essentiel d'investir chacune des deux démarches que sont l'identification des différents systèmes de valeurs, d'une part, et la manière de voir comment ils peuvent cohabiter au sein d'une institution, d'autre part. La grille d'analyse des six mondes semble pouvoir fournir des éléments de contenu appréciables dans la mise à jour de la dialectique instituant-institué. Les modalités de résolution des différends entre mondes différents pourront, quant à elles, éclairer d'un jour nouveau le processus d'institutionnalisation.

Le questionnement dialectique ne peut dès lors que se poursuivre ...

# BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Ève, (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI, Luc, THEVENOT, Laurent, (1990), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

DURKHEIM, Émile, 1893, *De la division du travail social*, Paris, Alcan.

KUTY Olgierd, (1998), *La négociation des valeurs, Introduction à la sociologie*, Bruxelles, De Boeck.

LAPASSADE, Georges et LOURAU, René, (1971), *Clefs pour la sociologie*, Seghers.

LAPASSADE, Georges, (1978), L'analyse institutionnelle en Crise ? in *Pour* 62-63

LEFORT, Claude, (1986), *Le travail de l'œuvre Machiavel*, Paris, Gallimard.

MACHIAVEL, Nicolas, (1513), *Le Prince*, trad. Fournel, J.-L., Zancharini, J.-Cl., Inglese, G., PUF, Fondements de la politique (2000).

MONTESQUIEU, 1748, *De l'Esprit des Lois*, Genève.

TOURAINÉ, Alain, (1975), «Les nouveaux mouvements sociaux», in *Sociologie du travail*, n° 17

de TOCQUEVILLE, Alexis, 1835, *Tyrannie de la Majorité*.

VOLCKRICK, Marie-Elisabeth, (2010-2011), Notes de cours, *Médiations : théories et pratiques dans le champ des organisations*, Louvain, UCL.



Intéressé-e par :  
D'autres thèmes de publications pédagogiques ?  
Des ateliers d'échanges de pratiques ?  
Des formations ?  
Des supervisions individuelles ou collectives ?

**[www.cdgai.be](http://www.cdgai.be)**

+32 (0)4 366 06 63  
[info@cdgai.be](mailto:info@cdgai.be)

**Centre de Dynamique  
des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman  
Rue Bois Saint-Jean, 9  
B - 4102 Seraing  
Belgique

Selon les sociologues Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT, les humains sont tous appelés à évoluer dans plusieurs «mondes». Pour s'y retrouver, il est nécessaire qu'ils puissent reconnaître, dans chaque situation rencontrée, le ou les « mondes » concernés. Par ailleurs, une fois celui ou ceux-ci identifié(s), «pour juger juste, il faut encore être capable de reconnaître la nature de la situation et de mettre en œuvre le principe de justice qui lui correspond»...

En tant que méthode d'intervention démocratique qui favorise l'expression des avis contraires au sein d'une organisation, l'analyse institutionnelle donne au débat une valeur dynamisante, structurante et positive. Elle s'inscrit dans le courant de la recherche-action initié par Kurt LEWIN. Elle a notamment été élaborée par Georges LAPASSADE, René LOURAU, et Rémi HESS. Selon René LOURAU, «l'analyse institutionnelle ne prétend pas produire un super-savoir clandestin et mystérieux, plus complet, plus «vrai» que les autres savoirs fragmentaires. Ce qu'elle vise à produire, c'est un nouveau rapport au savoir, une conscience du non-savoir qui détermine notre action».

Afin d'enrichir le cadre conceptuel de l'analyse institutionnelle et son opérationnalisation dans la pratique, Yves Bodart propose une grille de lecture des fonctionnements institutionnels inspirée de BOLTANSKI et THEVENOT dans leur ouvrage De la justification.

La publication Analyse institutionnelle apporte des éléments de présentation sur la démarche elle-même, son objet, ses concepts, sa méthode, et les processus dialectiques sous-jacents



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

ISBN 978-2-39024-096-9



9 782390 240969