

L'action collective dans l'inconnu

www.editions-hermann.fr

ISBN : 979 1 0370 2269 1

ISBN pdf : 979 1 0370 2270 7

© 2022, Hermann Éditeurs, 6 rue Labrouste, 75015 Paris

Toute reproduction ou représentation de cet ouvrage, intégrale ou partielle, serait illicite sans l'autorisation de l'éditeur et constituerait une contrefaçon. Les cas strictement limités à l'usage privé ou de citation sont régis par la loi du 11 mars 1957.

LES TRAVERSÉES
CERISY 

ARMAND HATCHUEL
Membre de l'Académie des technologies

L'action collective dans l'inconnu

Raison créatrice et mission solidaire

Une traversée cerisyenne
TEXTES (2000-2021)


hermann
Depuis 1876

*À Édith Heurgon
À la mémoire de Catherine et Jacques Peyrou
À Dominique Peyrou,
À la famille*

*À tous ceux qui ont fait, font et feront,
qu'à chaque belle saison,
à Cerisy renaisse
l'œuvre de savoir et de vie,
à laquelle
nous sommes si nombreux
à devoir beaucoup.*

Avant-propos

Ce que nous devons à Cerisy

Voilà près de soixante-dix ans, que le château de Cerisy accueille des colloques dont l'influence intellectuelle n'est plus à démontrer. On sait moins que, sous l'impulsion d'Édith Heurgon, Cerisy a consacré un grand nombre de ces colloques aux crises anciennes et émergentes de l'agir moderne. Aujourd'hui, celles-ci sont manifestes : crise politique, crise climatique, crise sanitaire, crise de la vérité. L'héritage cerisyen n'a donc jamais été aussi précieux.

Depuis la fin des années 1970, les colloques de Cerisy ont analysé les insuffisances de la rationalité économique et technocratique ; la construction difficile d'une expertise démocratique ; ou encore, les nouvelles logiques déroutantes des « je » et des « nous ». Cerisy s'est aussi ouvert à la recherche de réponses inventives aux problèmes les plus tenaces des sociétés contemporaines : le futur inquiétant des villes, les transformations ambivalentes du travail et des communs, les menaces qui pèsent sur les ressources naturelles. Et si Cerisy a pris la mesure des nouveaux défis qui se posent à l'échelle de l'humanité ou de la planète, de nombreux colloques ont été attentifs aux enjeux de la Normandie ou aux épreuves des territoires qui accueillent le Château. L'histoire de Cerisy, encore à faire, soulignerait indéniablement la richesse de cet héritage et la force prémonitoire de ses propositions¹.

Les textes réunis dans ce livre ne peuvent témoigner que d'un aspect singulier de cette histoire. Ils reprennent – sur plus d'un quart de siècle – mes interventions dans des colloques qui, parmi beaucoup d'autres, ont réfléchi aux défis des sociétés contemporaines. Ces textes

1. Chez ce même éditeur, ce livre rejoint une nouvelle collection, intitulée « Traversées », qui proposera, par grands thèmes, un recueil des textes les plus significatifs discutés à Cerisy.

reflètent aussi des étapes de mon parcours de chercheur, car venir à Cerisy était pour moi l'assurance d'un moment fort de décentrement et de ressourcement. Chaque colloque m'a ainsi permis de soumettre au tamis du débat cerisyen les acquis provisoires de mes travaux et de ceux de mes collègues².

Dans cet avant-propos, je voudrais brièvement évoquer ces allers-retours entre travail académique et engagement cerisyen. Ils permettront au lecteur de situer, je l'espère, les chapitres de cet ouvrage à la lumière des mutations et des avancées de la recherche, celles que nous menons dans mon laboratoire et au-delà. C'est dire tout ce que moi-même et plusieurs générations de chercheurs, devons à Cerisy.

I. RAISON CRÉATRICE ET MISSION COLLECTIVE : PENSER L'AGIR COLLECTIF DANS L'INCONNU

Avec le recul du temps, on peut résumer mon parcours de recherche comme un travail tendu vers la reconstruction conjointe des *notions de rationalité et de responsabilité*. Ce sont des notion-clés de la modernité. Mais leurs définitions classiques étaient devenues contre-productives. Ce décalage devenait d'autant plus visible que nous entrions dans une civilisation qui combine l'explosion des sciences, la puissance des entreprises du numérique et la multiplication des crises sociales et environnementales. Dans ce maelstrom, les acteurs publics et privés, autant que les professionnels de la recherche, étaient de plus en plus sommés d'inventer des formes d'action collective à la fois plus créatrices et plus inclusives³. En définitive, les nouveaux *inconnus civilisationnels* imposaient la nécessité de *solidarités créatrices* et durables.

Du point de vue de la recherche à engager, Il fallait donc identifier, à la fois, des *processus de conception collective adaptés à ces inconnus et des institutions* qui permettent de gérer *solidairement* leurs effets. Or, sur cette voie, il est vite apparu que nous devons réviser deux piliers de

2. Le Centre de Gestion scientifique de l'École des Mines de Paris (aujourd'hui, MinesParis, PSL université).

3. Cf. Colloque de Cerisy, *Les nouvelles raisons du savoir*, in Thierry Gaudin, Armand Hatchuel (dir.), voir le texte 4 de cet ouvrage.

la modernité : d'une part, la rationalité décisionnelle qui sous-tend le fondement économiciste de la modernité et qui méconnaît la création collective de mondes, de normes et de valeurs ; d'autre part, le droit des sociétés qui restreint la responsabilité des personnalités morales.

Nous savons aujourd'hui que la clarification de la raison conceptive – la *théorie de la conception* que nous avons discutée à Cerisy⁴ – a été d'une grande fécondité théorique et pratique. Elle éclaire le lien entre philosophie des techniques et inventivité⁵. Elle a favorisé des coopérations inédites entre chercheurs et praticiens, et plus particulièrement dans des domaines fortement soumis à l'impératif écologique (agronomie, ingénierie, architecture, design...). La capacité créative surprenante de ces collectifs a été régulièrement reconnue. En outre, en conciliant l'hétérogénéité des savoirs des acteurs avec l'égalité d'accès de tous au processus inventif, ces nouvelles approches réduisent les dilemmes bien connus de la participation citoyenne et de l'expertise démocratique⁶.

Sur le terrain de la responsabilité des acteurs, plusieurs colloques de Cerisy⁷ ont accompagné une révision profonde des notions de marché, d'industrie et d'entreprise... Ces travaux ont inspiré une réforme substantielle du droit des sociétés (loi Pacte de 2019) et notamment l'inscription dans la loi de la qualité de « *société à mission* ». Ce mouvement en est à ces débuts, et se développe rapidement. Mais plus fondamentalement l'idée de « mission⁸ » – qu'elle soit humanitaire, culturelle, sociale ou environnementale, brise un dogme économiciste tenace et oublié de la modernité. Depuis la constitution du Code Civil, il était affirmé que la « société » (au sens du contrat d'associés) était vouée au seul intérêt lucratif des associés. Or depuis la loi Pacte, cet isolationnisme irresponsable de la société a été amendé⁹. En outre, la possibilité

4. Cf. Colloque de Cerisy, *Les nouveaux régimes de la conception. Langages, théories, méthodes*, in Armand Hatchuel et Benoît Weil (dir.), Vuibert, 2007, Paris, Hermann, 2014.

5. Cf. chap. II, section 3 de cet ouvrage.

6. Cf. chap. III, section 9 de cet ouvrage.

7. Cf. chap. IV et V de cet ouvrage.

8. La société à mission est soumise par la loi à un double contrôle, interne et externe.

9. Article 1833 du code civil. Aujourd'hui, cet article est complété par la nécessaire considération des enjeux sociaux ou environnementaux de l'activité.

de se doter d'une mission ouvre le droit – pour tout individu ou tout collectif – d'affirmer *un engagement citoyen* envers son « écosystème ». On peut ainsi rendre justice aux *interdépendances* – humaines, animales, végétales ou géologiques – sans lesquelles aucune action collective – serait-elle purement marchande – ne pourrait subsister.

Fidèles à l'esprit de Cerisy, les textes présentés ici s'efforçaient de partager et de mettre en discussion nos travaux à mesure que ceux-ci avançaient. À travers ce parcours, comme à travers beaucoup d'autres, on comprend que Cerisy va au-delà de l'échange intellectuel : car en accompagnant la production de nouveaux savoirs et de nouvelles pratiques collectives, Cerisy contribue au renouvellement civilisationnel.

II. CERISY : DE L'ÉDUCATION MUTUELLE AU RENOUVELLEMENT CIVILISATIONNEL

Dans l'histoire longue de Cerisy, un tel engagement n'est pas inédit. Dans la belle quiétude du château de Cerisy, de nombreux colloques ont revitalisé la tradition qu'initia, Paul Desjardins avec les « décades politico-sociales de Pontigny¹⁰ ».

Professeur, critique littéraire, puis fondateur d'un mouvement intellectuel à la fin du XIX^e siècle, Paul Desjardins avait déjà voué toute son énergie à résoudre, par des formes nouvelles de l'engagement collectif, les paradoxes et les ombres de la modernité. À son époque, la tension entre la foi et la république déchirait le tissu social et annonçait des fractures destructrices, si des réponses collectives et inventives ne déjouaient la menace de la guerre civile. Paul Desjardins s'alarmait aussi de la spécialisation à marche forcée des savoirs et recherchait activement ce qui pouvait faire « commune culture » entre les anciennes et les nouvelles élites de son temps.

En 1910, derrière les murs d'une abbaye cistercienne, il lance des rencontres vouées à cette « éducation mutuelle des élites » qui lui semblait si urgente et si nécessaire. Après la seconde guerre mondiale, cette tradition, devenue prestigieuse, fut reprise à Cerisy, en Normandie,

10. Cf. chap. 1, texte 1, de cet ouvrage.

par sa fille Anne Heurgon-Desjardins. Après elle, l'engagement familial de faire vivre cette œuvre exigeante n'a pas cessé. Catherine Peyrou et Édith Heurgon ont succédé à leur mère. Et depuis la disparition de Catherine, Édith Heurgon assure la direction de Cerisy.

On a beaucoup décrit l'originalité des colloques de Cerisy. Jacques Derrida, qui fut très attaché à ces rencontres, a dit que Cerisy était une « contre-institution ». On peut entendre dans cette expression, un lieu et des sociabilités qui permettent à la pensée et aux discussions d'échapper à la sécheresse des échanges universitaires ou aux diktats de la mode. Après une expérience de plusieurs décennies, à la fois comme auditeur, intervenant et organisateur de colloques, je crois pouvoir ajouter que, pour beaucoup de chercheurs, Cerisy est aussi un lieu de ressourcement : un double *ouvert, humaniste et créatif* du monde de la recherche.

Je dois à Jean-Claude Moisdon¹¹ la découverte de Cerisy, en 1978. À mon tour, je me suis efforcé de faire venir à Cerisy les chercheurs de notre laboratoire. Et le plus tôt possible. Cela ne dispense pas, loin s'en faut, des servitudes de la vie académique. Or, comme celles-ci ne cessent d'augmenter, il y a donc une responsabilité académique nouvelle. Elle intime de protéger les jeunes chercheurs, parfois contre les contraintes du système, en leur laissant le temps des hésitations, des audaces et des explorations nécessaires. À cette fin, le « retour à Cerisy » est un soutien indispensable à la « bonne vie » académique. Dans notre laboratoire, le passage à Cerisy est devenu si familier que notre développement et nos principales avancées sont inséparables de colloques particuliers qui ont parachevé leur formulation.

II. UNE RECHERCHE AU FIL DES RETOURS À CERISY

L'ouvrage réunit treize textes, où l'on retrouve, des analyses historiques, des positions critiques et des propositions qui puisent aux deux grandes directions de recherche qui ont guidé mes travaux et ceux de mes collègues : d'une part, l'élaboration des règles et des logiques de

11. Le directeur du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines à cette époque.

la raison conceptive ; d'autre part, le dépassement de l'économicisme et la refondation juridique de l'entreprise.

3.1 De la raison décisionnelle à la Raison conceptive

Dès les premières années de mon laboratoire, la recherche s'est concentrée sur le dépassement théorique et technique de la rationalité décisionnelle classique. Celle-ci nourrit encore une large part de la culture économique et sociale commune. Elle structure aussi une large part des réflexes de l'agir politique. Dès 1978, Le colloque de Cerisy dirigé par Édith Heurgon, « L'avenir de la recherche opérationnelle¹² » fait le bilan des critiques adressées à cette raison pour sa myopie et son réductionnisme calculatoire. Jeune chercheur, j'ai trouvé dans cette rencontre une ouverture décisive et j'ai été conforté dans la nécessité d'un profond renouvellement des perspectives. Je ne savais pas que ce projet allait m'occuper longtemps. Il nous a fallu encore beaucoup de découvertes intermédiaires avant que Benoît Weil et moi-même puissions poser les bases *d'une raison conceptive*, c'est-à-dire, d'une raison à la fois ouverte, créative et créatrice. Le projet pouvait passer pour démesuré. D'autant plus, que la modernité nous avait imposé une étrange et pesante séparation.

Il y avait d'une part la raison critique, qui doit guider la recherche de la vérité, de l'efficacité économique et du choix le plus « rationnel » entre des points de vue divergents. Cette raison reste toujours convoquée pour la bonne construction des débats, de l'argumentation et du compromis des intérêts. Et la « table de négociations » que l'on invoque à l'envi pour mettre fin aux désaccords politiques, en est certainement l'une des métaphores les plus emblématiques. Or, à cette même raison « raisonnable », la modernité a toujours opposé *l'invention et la création*. Non comme des *raisons différentes* dont on pourrait préciser les conditions, les opérations et les limites, mais comme des régimes mystérieux, définitivement attachés à la singularité et à la subjectivité individuelles. Une telle opposition était-elle fondée ? On pouvait en douter.

12. *La Recherche opérationnelle aujourd'hui*, in É. Heurgon *et al.* (dir.), Nantes, Hommes et Techniques, 1980.

Il était loisible de remarquer que depuis la fin du XIX^e siècle la production des connaissances scientifiques les plus déroutantes et les plus éloignées du sens commun, est la marque de notre civilisation. Les surprises de la science attestaient de la nécessaire et féconde simultanéité entre raison critique et raison créative. L'idée «écologique» elle-même, n'existerait pas sans l'inventivité des observateurs des milieux naturels. Quant au danger du réchauffement climatique, comment aurait-on pu le penser sans la force conceptive des modèles énergétiques de la planète?

La même modernité souligne la force et l'ambivalence des utopies et des mythes mobilisateurs. Nous avons payé un prix humain exorbitant, pour comprendre que ces étranges formules conduisent au pire, lorsqu'elles deviennent les dogmes d'une raison assurée de maîtriser le devenir commun. En revanche, du point de vue de la raison conceptive, ces expressions ne peuvent prétendre qu'au statut d'*inconnus désirables*¹³. Ces derniers sont des stimulants indispensables au travail de création collective, mais ils ne peuvent en déterminer le cours, *indépendamment* des savoirs et des acteurs qui participent à ce travail. En définitive, il existait bien *une rationalité créatrice*, aboutissement du travail de la raison conceptive, comme la rationalité décisionnelle était l'aboutissement de la raison critique.

Depuis des siècles, la raison critique a fait l'objet de codifications et de formalismes qui ont permis son intégration dans les systèmes éducatifs. En revanche, l'exploration et l'appropriation opérationnelle ou pédagogique de la raison conceptive, sont très récentes. Ce programme de travail – qui passe par des formalismes logiques exigeants – a constitué un élément structurant de nos recherches. Et Cerisy a compris très tôt l'importance transdisciplinaire de ces enjeux¹⁴.

13. Cf. chap. II, texte 3 de cet ouvrage.

14. Outre le colloque sur «les nouveaux régimes de la conception» en 2004, *op. cit.*, Cerisy a accueilli des colloques sur le Design, et sur la mode, participant ainsi à cette appropriation collective de la rationalité créative.

3.2 De la critique de l'agir bureaucratique et économiciste à l'action collective créatrice

Cependant, la caractérisation de cette raison conceptive posait une autre question qui allait déterminer un second axe de recherche : comment penser les formes de *l'action collective créatrice*? Car l'inscription d'une rationalité créatrice nouvelle dans des *collectifs* soumis aux injonctions économiques et sociales les plus pressantes n'allait pas sans difficultés ou sans contradictions. Or, ces injonctions étaient elles-mêmes directement issues de l'héritage de la modernité et de la place éminente qu'a pris la raison critique dans la formation de l'individualisme cognitif et dans celle d'une vision économiciste de toute action collective. Cet héritage est toujours ancré dans les évidences communes et dans les pratiques institutionnelles et chacun peut mieux constater aujourd'hui qu'il pèse et parfois empêche les grandes transformations écologiques.

La difficulté n'était pas nouvelle mais la raison conceptive ouvrait de nouvelles voies pour l'aborder. Une large part de la recherche en gestion, en sciences sociales, en théorie des organisations, a dénoncé depuis les années 1970-1980, la tendance à l'ossification ou l'aveuglement des bureaucraties modernes qu'elles soient privées ou publiques. On a souvent dénoncé une méconnaissance persistante des attentes des populations, qu'il s'agisse des usagers, des travailleurs, des citoyens ou des clients. Méconnaissance produite par la tyrannie subreptice des principes de performances largement enseignés, diffusés et mis en œuvre.

Cerisy, là aussi a pris une position précoce dans cette critique. On trouvera dans le premier texte de ce recueil une recension des colloques qui avant les années 2000 ont impulsé la recherche d'un nouveau *nomos organisationnel*, plus attentif, plus participatif et plus responsable. La démarche de « prospective du présent » insufflée par Édith Heurgon, ainsi que l'élaboration de nouvelles pensées du futur par Thierry Gaudin, Georges Amar et Josée Landrieu, ont enrichi nos travaux et conforté les nouvelles méthodes de la conception collective. Plusieurs de ces colloques ont été indéniablement les creusets d'un nouvel agir collectif créatif.

Dans le champ académique, ces avancées accompagnent en filigrane l'évolution paradigmatique des jeunes « sciences de gestion ». Stimulées

et nourries par le dispositif cerisyen, nos recherches ont engagé une métamorphose fondamentale. D'abord en s'éloignant résolument de l'économicisme dominant et des impensés du « management » anglo-saxon. Ensuite en s'ouvrant aux sciences sociales, mais en contestant la pertinence scientifique de leur fragmentation disciplinaire¹⁵ ; enfin, en considérant que dans les mondes contemporains, l'action collective est indissociable des savoirs normatifs qui pèsent sur elle ou qu'elle s'efforce elle-même de produire. Munis de ces prémisses et stimulés par l'apport des échanges cerisyens, nos travaux ont pu disposer de cadres plus universels. Ils ont pu aussi, relire l'histoire de la modernité et être plus attentifs aux leçons oubliées de l'ancien régime et de la tradition antique¹⁶.

4. Entreprise responsable et civilisation écologique

Au tournant du ^{xxi}e siècle, ces questions connaissent à la fois une amplification et une aggravation.

Amplification, parce que la mondialisation et la grande révolution des réseaux numériques provoquent un changement radical du système technique. En outre, la créativité technologique ne cesse de puiser dans la corne d'abondance des sciences physiques et biologiques pour concevoir des mondes hybrides issus des désirs et des imaginaires les plus prométhéens. Cette mondialisation s'accompagne aussi d'une forte désindustrialisation (en France) aujourd'hui profondément contestée et regrettée¹⁷. Mais sa marque réside surtout dans l'émergence d'entreprises mondiales bien plus puissantes que la plupart des États,

15. Cf. Colloque de Cerisy, *Des sciences sociales à la science sociale. Fondements anti-utilitaristes*, in Alain Caillé, Philippe Chanial, Stéphane Dufoix et Frédéric Vandenberghe (dir.), Lormont, Le Bord de l'eau, 2018 ; Colloque de Cerisy, *L'entreprise, point aveugle du savoir*, in Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac (dir.), Paris, Éditions Sciences Humaine, 2014.

16. Cf. chap. iv, textes 10, 11, 12.

17. Cf. Colloque de Cerisy, *L'industrie, notre avenir*, in Pierre Veltz et Thierry Weil (dir.), Paris, La Fabrique, Librairie Eyrolles, 2015. Voir aussi le chap. iv texte 11 de cet ouvrage.

rendant obsolètes tous les grands récits du capitalisme dont les seuls sujets dignes d'intérêt sont l'État, l'individu et le Marché¹⁸.

Aggravation, car ces nouveaux acteurs impulsent un régime économiciste et financier quasiment universel. Ce régime provoque des effets sociaux délétères pour la plupart des classes moyennes et la crise de 2008 en fut le séisme révélateur. Mais nous savons aussi que ce régime s'avère désastreux et serait probablement suicidaire, si les dérèglements climatiques dus à l'accumulation de gaz à effet de serre, et les atteintes majeures aux écosystèmes vivants, ne sont pas arrêtés. À l'évidence, la critique classique de la bureaucratie et de la technocratie devait changer d'horizon et de perspective. Quant à l'action collective créatrice, elle trouvait dans ces dangers majeurs la preuve de son urgence vitale.

Chacun peut constater la force éruptive et déformante des entreprises et des réseaux sociaux ainsi que les mutations anthropologiques, jusque-là inconnues, qu'elles impulsent. Chacun a pu éprouver, parfois avec un sentiment de désarroi, la complexification et l'opacification des fonctionnements collectifs les plus banals. Les grands archétypes de la société, de l'État, du marché, du travail et de la modernité ne fournissent plus des repères faciles et communément compris. Et ce sont les politiques publiques, l'agir démocratique classique ou l'idée de la vérité, qui sont fragilisés et contestés par ces nouvelles puissances d'agir.

Ce retournement de la modernité contre elle-même, qu'il s'agisse de la démocratie ou des Lumières, semble s'accroître au moment même où nous affrontons collectivement des épreuves vitales, non seulement pour les idéaux modernes, mais aussi pour le genre humain. Les penseurs de l'écologie, de la sobriété ou de la cause animale, invitent à raison à affirmer de nouveaux droits, de nouvelles valeurs. Plusieurs colloques de Cerisy ont approfondi et exploré ce que les pensées du vivant et de la nature apportent à l'expérience du monde. À leur tour, ces travaux reconnaissent la nécessité de concevoir les régimes d'action collective dont la puissance créative soit stimulée par ces nouveaux inconnus désirables¹⁹.

18. Cf. Le chap. v de cet ouvrage.

19. Cf. Colloque de Cerisy, *La démocratie écologique. Une pensée indisciplinée*, in Jean-Michel Fourniau, Loïc Blondiaux, Dominique Bourg et Marie-Anne Cohendet (dir.), Paris, Hermann, 2022.

5. Renouveler la modernité en puisant dans l'héritage universel

La confluence de nos deux axes de recherche était devenue indispensable : il fallait partager, le plus largement possible, la raison conceptive et fonder les bases institutionnelles d'une entreprise responsable. Cependant leur unification théorique ne trouvait pas de cadre favorable dans la modernité tant celle-ci a dissocié l'ordre économique (le choix rationnel des intérêts) de l'ordre politique (l'État seul détenteur de l'intérêt général). C'est dans la vision de la « *bene gesta res...* » que l'on doit à Cicéron²⁰ que l'on peut, croyons-nous, refonder un nouveau cadre civilisationnel où solidarités nouvelles et invention collective s'allient pour *faire face créativement* à l'inconnu.

Il semble de plus en plus illusoire de penser que les conceptions classiques de la science, de la démocratie et de la justice pourront survivre indemnes. En outre, Cerisy a souvent pris acte de la multiplicité des mondes, des cultures et des approches de l'universel qui sont autant de ressources inventives pour penser de nouvelles modernités. Ces hybridations sont déjà en acte et ont forgé ce que nous avons appelé le *topos civilisationnel contemporains*²¹. Tous ces éléments nous imposent de concevoir de nouvelles responsabilités pour les États et les entreprises mondiales²². Car nous ne pouvons plus penser les civilisations de l'humanité comme les pièces colorées et bien distinctes du costume d'arlequin. Dans toutes nos activités, les anciennes civilisations se superposent à la manière des *drippings* de Pollock. On doit donc penser ensemble rationalité créatrice, responsabilité étendue et solidarité face à l'inconnu comme un processus continu d'invention civilisationnelle. En outre, la rationalité créatrice s'exerçant *autant sur les fins que sur les moyens* de l'action, on réinscrit ainsi l'invention des finalités comme objet du travail collectif.

20. Cf. « La "gestion" à l'époque romaine : naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective » (Maira Crété, « Avant-propos » de Armand Hatchuel et Benoît Weil), *Entreprises et Histoire*, 2018, n° 90, p. 161-177.

21. Cf. Le chap. v de cet ouvrage.

22. À l'heure où j'écris ces lignes, la guerre en Ukraine fait rage depuis des mois, et elle a placé la plupart des grandes entreprises devant des défis inattendus mais conformes à la réalité du topos civilisationnel actuel.

Dans cette démarche, le retour aux sources antiques et classiques a été précieux. On sait maintenant que leur oubli a favorisé la propagation des rationalités économicistes ainsi que des institutions qui leur sont associées. Un colloque de Cerisy²³ a bien montré la substitution, au cours du XIX^e siècle, *d'une métaphysique du marché* à l'activité marchande « réelle ». Métaphysique abstraite qui a masqué les ordres techniques et sociaux qui ont été inventées pour que l'argent²⁴ puisse circuler et que l'industrie favorise l'enrichissement collectif²⁵.

On occultait aussi par le même truchement la révolution de l'entreprise moderne. Révolution pourtant si surprenante et si exceptionnelle dans l'histoire humaine. Car personne n'attendait l'intrication des logiques entrepreneuriales et celles de la recherche scientifique, avec la force que l'on sait. La loi d'airain du marché rendait inconcevable la naissance de l'aviation ou de l'automobile (quand les énergies fossiles semblaient inoffensives).

Bénéficiaire de cette capacité d'invention collective mais dans un cadre plus ouvert de responsabilité et de solidarité, tel a été le fil directeur qui conduit vers la nécessaire révision du droit des sociétés. Cela revient à considérer l'entreprise refondée et responsable comme *une condition nécessaire à une civilisation écologique*. Car s'il était difficile de concevoir une démocratie de citoyens éclairés sans la diffusion de la raison critique, comment penser une démocratie écologique dans une civilisation d'entreprises qui ne le seraient pas. Cette ligne de pensée nous a conduit à soutenir une réforme de l'entreprise dont la loi Pacte, et plus particulièrement, la création des sociétés à mission, constitue une étape significative.

Un pas a été franchi²⁶. Mais la construction d'une civilisation écologique est à peine entamée. Au moins, peut-on penser que nous

23. Cf. Colloque de Cerisy, *L'activité marchande sans le marché*, in Armand Hatchuel, Olivier Favereau et Franck Aggeri (dir.), Paris, Presses des Mines, 2013.

24. Cf. chap. iv, section 12 de cet ouvrage.

25. Cf. chap. iv, section 11 de cet ouvrage.

26. Cf. chap. v de cet ouvrage.

disposons des principes de rationalité et de responsabilité qui engagent notre transformation collective dans la bonne direction²⁷.

En 1949, un ami proche de Paul Desjardins avait fait ce constat : « Quand on fera l'histoire de la pensée française depuis le début du siècle, non pas l'histoire de ses manifestations éclatantes mais de ses courants profonds, on ne sera pas étonné de tous les mouvements, de toutes les idées, dont il faudra faire remonter l'origine à Paul Desjardins²⁸ ». Il me semble, que nous pouvons aujourd'hui reprendre cette phrase et ne changer que la mention finale. Ce qui donnera : « ... dont il faudra faire remonter l'origine au Cerisy d'Édith Heurgon. »

Paris, le 15 juillet 2022.

27. A. Hatchuel, *Ce que gérer veut dire. Voyage à travers les crises et les réinventions des entreprises*, Paris, MA Éditions, 2021.

28. Jean Schlumberger, *In memoriam Paul Desjardins (1859-1940)*, Paris, Minuit, 1949.

Table des matières

| | |
|-------------------------------------------------|---|
| Avant-propos. Ce que nous devons à Cerisy | 7 |
|-------------------------------------------------|---|

PARTIE I DE PONTIGNY À CERISY : UNE CRITIQUE DE L'AGIR COLLECTIF MODERNE

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Au-delà des métaphysiques de l'action. De Pontigny à Cerisy, une critique de l'agir moderne..... | 23 |
| II. Paul Desjardins et les courants rationalisateurs. Autour d'Auguste Detœuf..... | 49 |

PARTIE II FACE À L'INCONNU : GENÈSE COLLECTIVE DES SAVOIRS ET CONCEPTION CRÉATRICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| III. Objets techniques, objets d'esprit de Simondon à la théorie de la conception..... | 69 |
| IV. Gestion des connaissances et capitalisme de l'innovation. Prospective de l'agir contemporain..... | 87 |
| V. Des mondes agricoles comme mondes de conception | 111 |

PARTIE III L'ACTION COLLECTIVE CRÉATRICE : DEVOIR D'INVENTION ET SOLIDARITÉ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| VI. Connaissance et pouvoir. L'analyse stratégique des organisations revisitée..... | 125 |
| VII. Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de Gestion..... | 133 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| VIII. Prospective et gouvernance. Quelle théorie de l'action collective?..... | 163 |
| IX. Agir public et conception collective. L'expertise comme processus démocratique..... | 181 |

PARTIE IV
AU-DELÀ DE L'ÉCONOMICISME : CRÉATION
DE VALEUR ET MISSION COLLECTIVE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| X. Activité marchande et prescription. À quoi sert la notion de marché?..... | 215 |
| XI. De l'industrie, aux nouvelles industrialisations. Approche historique et critique du renouveau industriel..... | 243 |
| XII. Apprivoiser l'argent. La construction des ordres de la valeur..... | 261 |

PARTIE V
ENTREPRISE ET RESPONSABILITÉ DANS LE TOPOS
CIVILISATIONNEL CONTEMPORAIN

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| XIII. Entreprise et responsabilité dans le topos civilisationnel contemporain | 283 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|



LES COLLOQUES CERISY



Accueillis au **château de Cerisy-la-Salle** et ses dépendances, monument historique du **xvii^e siècle** au cœur du département de la Manche, le **Centre culturel international de Cerisy** assure la programmation, l'organisation et la publication des **Colloques de Cerisy**. Il est le principal moyen d'action de l'**Association des Amis de Pontigny-Cerisy (AAPC)**, reconnue **d'utilité publique**, dont la mission est de favoriser les **valeurs intellectuelles et artistiques** en développant les **échanges culturels et scientifiques internationaux**.

UNE AVENTURE CULTURELLE ET FAMILIALE

Prolongeant les célèbres **Décades de Pontigny (1910-1939)** initiées par Paul Desjardins en Bourgogne, les **Colloques de Cerisy**, installés en 1952 par Anne Heurgon-Desjardins en Normandie, sont aujourd'hui dirigés par Edith Heurgon et son neveu Dominique Peyrou, avec le concours de la famille Peyrou-Bas, réunie au sein de la Société civile du château de Cerisy, propriétaire des lieux qu'elle met gracieusement à la disposition de l'Association.

UNE EXPÉRIENCE DE VIE ET DE PENSÉE

De Pontigny à Cerisy se poursuit un même projet : offrir la possibilité, dans un cadre prestigieux, de **vivre et de penser avec ensemble**, dont le caractère unique tient à la **durée des rencontres**, au « **génie du lieu** », à l'**hospitalité** de la famille et de l'équipe du Centre culturel. En toute **indépendance d'esprit** et avec une volonté d'**ouverture** et de **brassage** des disciplines, des générations, des nationalités, les **Colloques de Cerisy** accueillent artistes, chercheurs, écrivains, enseignants, étudiants, responsables socio-économiques et politiques, ainsi que tout public intéressé par les sujets traités. Les **débats** tiennent un rôle clef pour confronter les points de vue et forger des **idées neuves**.

UNE ACTION DURABLE ET RENOUVELÉE

Depuis 1952, près de **850 colloques** ont abordé des domaines très divers (art, littérature, philosophie, psychanalyse, sciences, prospective...). La Normandie y tient une place de choix avec près de 100 rencontres, dont une série prestigieuse sur *La Normandie médiévale*. Près de **650 ouvrages**, publiés chez des éditeurs variés, sont accessibles aujourd'hui grâce, notamment, à la collection *Cerisy/Archives* chez Hermann, qui réédite les colloques épuisés les plus fameux.

UN PROJET FÉDÉRATEUR ET SOCIÉTAL

L'**Association des Amis de Pontigny-Cerisy** est ouverte à toute personne intéressée par sa mission et rassemble aujourd'hui plus de 1 200 membres. Elle est présidée depuis 2011 par Jean-Baptiste de Foucauld, administrée par un Conseil de vingt personnes et soutenue par un Comité d'honneur rassemblant d'éminentes personnalités intellectuelles.

La **Commission de coordination régionale** regroupe, avec l'université de Caen, la DRAC, les collectivités territoriales et les villes partenaires, divers acteurs culturels et scientifiques normands. Elle a pour objectif de construire des projets en Normandie et des partenariats locaux.

Le **Cercle des partenaires**, créé en 2005, réunit des entreprises, des collectivités territoriales ainsi que des organismes publics et des associations. Il apporte un soutien financier à l'AAPC et prend l'initiative de colloques sur des questions de société et de prospective.

Renseignements sur les Colloques et publications de Cerisy
cerisy-colloques.fr - (+33)2 33 46 91 66
CCIC, 2, le Château, 50210 CERISY-LA-SALLE, FRANCE

Les traversées de Cerisy

Créée par les éditions Hermann et le Centre culturel international de Cerisy, la collection « Les traversées de Cerisy » est destinée à un large public intéressé par les arts, la littérature, la philosophie, les sciences et les questions de société. Chaque directeur d'ouvrage, familier des rencontres de Cerisy, compose un choix d'articles (ou d'extraits) sur la base des 650 volumes publiés depuis 1952 sur la problématique traitée. Choisis parmi les ouvrages produits à l'occasion des 650 colloques de Cerisy publiés depuis 1960, les textes rassemblés dans ces nouveaux livres de poche sont destinés à alimenter la réflexion, à favoriser les débats et à nourrir une pensée prospective sur le temps long. Lancée en 2022 (avec quatre ouvrages), elle se poursuivra les années suivantes.

1. Sylvain ALLEMAND, *Du développement durable aux transitions ?*, préface d'Yvette Veyret, postface de Bettina Laville.
 2. Patrick MOQUAY, *Jardins en société*, postface de Vincent Piveteau.
 3. Colette CAMELIN, *Écrire avec les vivants ?*, postface de Jacques Tassin.
- Hors collection.* Armand HATCHUEL, *L'action collective dans l'inconnu*, textes 2000-2021.

TRAVERSÉES EN PRÉPARATION

4. Mireille CALLE-GRUBER, *Grands écrivains XX-XXI^e siècle*.
5. Nicolas TIXIER, *L'écoute des mondes*, postface de Jean-Paul Thibaud.
6. Jean-François CHIANTARETTO, *Psychanalyse et écriture*.