

1. L'œconomie, une branche de la gouvernance

1. Leçons de la gouvernance, leçons pour l'œconomie

Le cahier des charges de l'œconomie, qui vient d'être exposé, part de l'affirmation que l'œconomie est une branche de la gouvernance. Cette affirmation va guider les propositions qui feront l'objet de cette seconde partie.

Comme nous l'avons déjà expliqué en première partie, la gouvernance c'est l'ensemble des régulations créées par les sociétés pour assurer leur survie et leur épanouissement, leur permanence et leur capacité d'adaptation. Pour reprendre le langage des biologistes, tout être vivant – et la société en est un – doit, pour survivre, se maintenir dans son domaine de viabilité, il doit conserver, à un coût supportable, sa cohésion interne, sa protection, son équilibre avec l'environnement naturel. Les régulations mises en place sont le fruit d'apprentissages et sont conscientes, c'est ce qui distingue les sociétés humaines des colonies d'insectes.

Les objectifs de l'œconomie – assurer à l'humanité tout le bien-être possible, préserver et enrichir la biosphère, conserver les intérêts, les droits et les capacités d'initiative des générations futures

dans des conditions de responsabilité et d'équité suscitant l'adhésion de tous – sont communs à toute gouvernance. Ils ne sont pas spécifiques à l'œuvre. Pas de spécificité non plus au niveau des types de moyens mis en œuvre : la gouvernance se caractérise toujours par une idéologie, des systèmes de pensée, des concepts, des acteurs, des agencements institutionnels, des processus, des règles. Ce qui est spécifique à l'œuvre c'est son objet, son champ d'application – l'organisation de la production, de la répartition et de l'utilisation de biens et de services.

La gouvernance est une question éternelle. Parmi les textes les plus anciens de l'humanité figurent ce que l'on pourrait appeler des textes de gouvernance : l'énoncé des principes d'un sage gouvernement, les règles et codes comme celui du Deutéronome pour les Hébreux ou celui d'Hammurabi pour les Babyloniens. L'écriture, la comptabilité et la monnaie ont elles-mêmes découlé du souci d'assurer la sécurité des transactions et la pérennité des contrats. Ce sont des actes de gouvernance. De Solon, le législateur d'Athènes, à Aristote et aux moralistes du Moyen Âge, la question de l'enrichissement personnel et celle de la distribution équitable des revenus ont été présentes de tout temps¹. À partir des travaux des philosophes des Lumières et des premiers théoriciens du libéralisme, Locke, Humes, Smith, on a préconisé une intervention aussi limitée que possible des pouvoirs publics dans l'organisation de la production et des échanges, la bourgeoisie naissante étant plus apte que les lois, les coutumes, les corporations et les bureaucraties à gérer la production et l'échange en vue du bien commun. Cela ne doit pas masquer l'essentiel : c'était en soi une théorie de la gouvernance et elle est allée souvent de pair avec l'affirmation du primat de l'individu.

Les modalités concrètes de la gouvernance, elles, varient d'un contexte à l'autre et d'une époque à l'autre car les dispositifs de

1. On trouvera une description documentée de ces réflexions dans les sociétés rurales de l'Antiquité dans le livre de Matthieu Calame, *La tourmente alimentaire, op. cit.*

gouvernance s'inscrivent dans des contextes écologiques, techniques et culturels tous particuliers et dans l'histoire singulière de chaque société. Élaboration lente par excellence, reposant sur des dimensions stables de la culture², comme le rapport entre l'individuel et le collectif ou le rapport au pouvoir, la gouvernance évolue à partir des acquis antérieurs tout en se nourrissant en permanence d'apports extérieurs ou de nouvelles opportunités techniques, et en inventant des réponses aux nouveaux défis que rencontre la société. Elle résulte, comme la culture ou comme la langue, d'une succession de métissages. Il découle de la définition de la gouvernance que toute société, à un moment de son histoire, doit inventer les modalités de gouvernance qui lui conviennent. C'est pourquoi, il faut parler de « gouvernance convenable » et non de « bonne gouvernance ». Mais cette invention se fait en application d'un certain nombre de principes fondamentaux, les invariants de la gouvernance.

Un autre facteur majeur d'évolution de la gouvernance, qui vaut aussi pour l'œuvre, tient à la taille des sociétés et à l'ampleur des relations entre elles. Aux trois étages de l'économie que distinguait l'historien Fernand Braudel, l'économie domestique, l'économie nationale de marché et l'économie monde, correspondent pour la gouvernance les étages de la gestion locale, de la gestion étatique et de la gouvernance mondiale.

À ces trois étages, correspondaient dans l'économie classique, trois niveaux d'intensité des échanges. Le changement dans la nature, dans l'échelle et dans l'ampleur des interdépendances modifie le mode de gestion de la société et les rôles respectifs des différentes échelles, du local au mondial.

La gouvernance des sociétés contemporaines est entrée en crise du fait de la lenteur de l'évolution des formes et des institutions par lesquelles la gouvernance s'exerce à un moment donné de l'histoire et dans un contexte donné. Nous sommes héritiers et prisonniers d'institutions et de concepts forgés au cours des siècles.

2. Pour les principales dimensions des différences culturelles voir livre de Michel Sauquet, *L'intelligence de l'autre*, Éd. Charles Léopold Mayer, 2007.

Les formes dominantes de la gouvernance dans les pays économiquement développés, l'État et la démocratie représentative, l'économie du marché sont héritées d'une longue histoire. L'échelle de temps de constitution de nos doctrines et de nos institutions n'est pas la décennie ou le siècle mais plutôt le millénaire. La vocation de la gouvernance étant d'assurer la survie et la stabilité d'une société, la stabilité des idéologies, des institutions et des règles qu'elle a fait naître est naturelle. Le propre des idéologies est d'ailleurs de donner naissance à des acteurs et à des institutions qui les rendent autoréalisatrices. On en a vu, dans la première partie, de nombreux exemples pour l'économie.

L'inertie de la gouvernance ne devient un problème que lorsque la société elle-même évolue rapidement, s'ouvrant à de nouvelles opportunités, se confrontant à de nouveaux défis, bouleversant la hiérarchie des objectifs et des contraintes, appelant de nouveaux modes et de nouvelles échelles de gestion des interdépendances. C'est ce qui se passe depuis un siècle. Nous tendons alors à penser et à gérer l'avenir avec les idées d'hier et les institutions d'avant-hier. Dans une société en rapide évolution, l'inadaptation des systèmes de pensée et des institutions grandit de jour en jour. La gouvernance construite au fil des siècles perd alors sa pertinence et sa capacité à maintenir la société dans son domaine de viabilité, ce qui est pourtant son objectif fondateur.

C'est alors que le retour sur l'histoire s'impose pour déconstruire les fausses évidences, retrouver les circonstances particulières, culturelles ou techniques, qui, à un moment donné, ont fait prendre tel chemin plutôt que tel autre. Il faut en un mot revenir aux bifurcations fondamentales. C'est la démarche que j'ai adoptée dans la première partie pour l'économie.

Les États se sont construits à un moment particulier de l'histoire, au lendemain de la Renaissance pour ce qui concerne l'État occidental. Leur consolidation a donné naissance à la théorie de l'État westphalien, doctrine formalisée, comme son nom l'indique, au moment du traité de Westphalie qui a mis fin en 1648 à la guerre de Trente Ans qui a déchiré l'Europe. Cette doctrine, qui fonde

aujourd’hui encore le droit international, est donc vieille de trois cent cinquante ans. L’administration, dans un pays comme la France, est issue de l’organisation progressive de la monarchie capétienne et l’on peut suivre, au fil des siècles, la différenciation des services publics à partir d’une seule et unique « maison du roi », l’apparition de nouveaux corps sociaux de hauts fonctionnaires de plus en plus distincts de la noblesse, la séparation du trésor royal du trésor public. Le découpage de l’administration en institutions dotées chacune de compétences spécifiques a été plus ou moins concomitant de l’émergence progressive de l’université moderne qui se détache de la théologie, qui se décompose en facultés plus ou moins étanches, chaque faculté se consacrant à une branche distincte du savoir. L’État westphalien et l’université moderne, conçue par Von Humbolt à Berlin au début du XIX^e siècle, correspondent donc à l’état de la société entre le XVII^e et le XVIII^e siècle. C’est aussi le moment où émerge l’entreprise moderne à partir des « compagnies » de marchands et de manufacturiers de la Renaissance. Les théories économiques dont nous sommes héritiers et prisonniers correspondent à l’état du monde à cette époque.

L’entreprise multinationale que nous connaissons aujourd’hui ne ressemble plus guère, bien entendu, aux manufactures du XVIII^e siècle, pas plus que nos réseaux de grande distribution ne ressemblent physiquement aux négociants de la ligue hanséatique³ ou que nos fonds de pension ne ressemblent aux banquiers de la Renaissance. Il n’empêche. La catégorisation des acteurs, les agencements institutionnels principaux et le système conceptuel qui les sous-tend remontent à l’état de la société il y a deux siècles.

Les modalités de la gouvernance – et, là encore, l’œuvre n’en est qu’un cas particulier – dépendent étroitement de l’état des systèmes techniques. La démocratie représentative illustre bien cette dépendance. En France, par exemple, au moment de la Révolution, les députés à l’Assemblée constituante ont débattu du

3. Créée au XII^e siècle, la ligue hanséatique est une confédération de marchands allemands.

découpage du territoire national en départements. L'un des critères majeurs fut la possibilité de se rendre à cheval en une journée à la préfecture à partir de tout point du département. Plus généralement, la démocratie, telle que nous la pratiquons encore aujourd'hui, repose sur l'élection de représentants, les parlementaires, qui viennent se réunir à date fixe à la capitale. C'est l'héritage direct des « délégués des bonnes villes » qui se rendaient à la capitale à l'appel du roi pour décider de l'impôt. Si l'on y réfléchit bien, ce système représentatif découle de plusieurs caractéristiques des sociétés de l'époque ; les ensembles politiques constitués à la fin du Moyen Âge ne sont plus à l'échelle de la réunion des citoyens libres en un même lieu, comme le supposait la démocratie grecque ; la communication à distance est difficile ; la maîtrise du langage écrit, véhicule et transmetteur de la pensée et de la règle, est réservée à une minorité seulement de la population ; le téléphone et la téléconférence n'existent pas et l'on ne peut, pour se mettre d'accord, que se réunir. Prenons tous ces ingrédients et mélangeons-les : il en ressort la démocratie représentative actuelle, dont les caractéristiques majeures sont inchangées depuis deux siècles.

Il est normal que les nouveaux systèmes de communication bouleversent non seulement les systèmes de production et d'échange, mais aussi les autres domaines de la gouvernance.

À travers Internet, la société civile mondiale s'invite à la table des négociations internationales, réservée jusque-là aux représentants des États et aux institutions internationales, comme elle s'invite, par des campagnes médiatiques, à la table de négociation avec les entreprises pour remettre en cause les pratiques économiques actuelles.

Le changement d'ampleur, donc de nature, de l'impact de l'activité humaine sur la biosphère est un autre facteur majeur de crise de la gouvernance actuelle. On l'a vu pour l'œuvre. La prise de conscience de la finitude et de la fragilité de la biosphère constitue l'un des ferment les plus importants de la

recomposition de l'œuvre mais aussi, plus largement, un des facteurs majeurs de recomposition à venir des échelles, des méthodes et des priorités de la gouvernance. Dans les années 1980, l'humanité découvre qu'elle n'a pas besoin de guerre pour s'autodétruire et qu'il suffit pour cela de perpétuer notre mode de développement. Mais vingt ans après, le « développement durable » reste un oxymore parce que les agencements institutionnels et les systèmes de pensée nés aux XVIII^e et au XIX^e siècle demeurent inchangés.

Un système scientifique résiste de toutes ses forces avant de céder le pas à une nouvelle théorie, d'où la formule : « la vérité ne triomphe jamais, ce sont ses détracteurs qui meurent. » Il en va de même pour la gouvernance et l'œuvre. Le système en place, adossé aux institutions auxquelles il a donné naissance et qui en tirent leur raison d'être, résiste de toutes ses forces avant de céder la place à de nouveaux agencements institutionnels. Ainsi la féodalité a mis des siècles avant de rendre les armes à l'État moderne. De même, à notre époque, l'État westphalien résiste de toutes ses forces avant de céder la place à une véritable gouvernance mondiale. L'une des formes principales de résistance est le raffinement et la complexification des systèmes antérieurs. Je fais souvent le parallèle avec l'astronomie de Ptolémée. Elle était, on le sait, fondée sur l'idée que le soleil et les astres gravitaient selon des orbites circulaires autour de la terre. Malheureusement, les autres planètes du système solaire n'obéissaient pas à cette mécanique bien huilée. Planète veut d'ailleurs dire en grec « étoile errante ». Au fil des mois, elles se baladaient dans le ciel selon des itinéraires pour le moins bizarroïdes. Qu'à cela ne tienne ! Les adeptes de la conception de Ptolémée avaient inventé un système effroyablement compliqué de cercles articulés les uns sur les autres pour essayer de rendre compte, *in fine*, de la trajectoire des planètes sans avoir à remettre en cause l'essentiel de la théorie. Nous ne faisons pas autre chose aujourd'hui quand nous essayons de raffiner la théorie économique à coup d'externalités et de prix fantômes (*shadow prices*) pour faire rentrer la gestion de la biosphère dans

une logique de marché à laquelle elle est profondément étrangère.

Nos systèmes de pensée et nos agencements institutionnels me font souvent penser à des systèmes physiques en surfusion : ils devraient, compte tenu des conditions de température et de pression, être passés à l'état solide mais se maintiennent encore à l'état liquide. Cette surfusion est un équilibre « méta-stable » ; malgré leur stabilité apparente, ces systèmes peuvent basculer très rapidement d'un état à l'autre, de l'état liquide à l'état solide. C'est ce qui explique que l'adaptation des systèmes politiques et économiques se fait souvent à coup de crises qui remettent soudain en cause des équilibres anciens et dépassés. Encore faut-il qu'au moment où la crise arrive des alternatives aient été préparées. La construction européenne après le choc de la Seconde Guerre mondiale en offre un bon exemple.

L'économie actuelle offre un cas intéressant de « surfusion ». Les systèmes de pensée et les agencements institutionnels qui les sous-tendent sont inadaptés à l'état réel des sociétés. J'en ai donné de multiples exemples dans la première partie : nous savons produire de mieux en mieux et de plus en plus efficacement, mais nous ne savons pas assurer les mécanismes de redistribution, qui feraient bénéficier tous les êtres humains de la prospérité collective ; la cohésion sociale et la stabilité du système reposent sur l'hypothèse d'une croissance indéfinie en contradiction avec la finitude de la planète ; l'entreprise, institution sophistiquée, est devenue autoréférentielle, sans rapport avec les buts poursuivis par la société ; la finance a pour vocation de préparer le long terme mais nos systèmes financiers sont tournés vers la rentabilité à court terme ; nous taxons le travail humain alors que ce sont les ressources naturelles qui sont rares. Et pourtant rien ne bouge de façon significative parce qu'après l'effondrement du communisme historique, aucune alternative sérieuse au modèle actuel n'est élaboré.

Il a fallu deux guerres mondiales à l'Europe pour trouver la volonté de dépasser les nationalismes, c'est-à-dire les agencements institutionnels hérités du passé.

Aujourd'hui, pouvons-nous attendre encore que « le changement nous prenne à la gorge⁴ » pour modifier en profondeur les concepts, les logiques et les agencements institutionnels de l'œuvre ? Je ne le crois pas. Tôt ou tard, la déstabilisation de la biosphère par le prélèvement abusif puis l'épuisement de ses ressources naturelles, par l'appauprissement de la biodiversité, par l'introduction sans précaution dans la nature d'artefacts comme des produits chimiques et biologiques nouveaux que nos systèmes ne sont pas prêts à absorber, l'effondrement du système monétaire international, les dérèglements climatiques, l'appréciation de la concurrence pour le contrôle des sources d'énergie, les tensions résultant de flux migratoires des peuples qui fuient l'ancienne ou la nouvelle pauvreté pour tenter de monter à bord des forteresses de l'abondance, provoqueront des réactions en chaîne qui ne seront plus maîtrisables. Le changement nous aura pris à la gorge, il sera déjà trop tard. Suivons Winston Churchill, prenons-le plutôt par la main et, à défaut, soyons prêts à faire un bon usage de la prochaine crise⁵.

Ni en matière de gouvernance, ni en matière d'œuvre, il ne s'agit d'inventer de toutes pièces un système entièrement nouveau. Les réponses nouvelles découlent souvent du réagencement d'idées anciennes. Dans certains cas, il y a métissage d'anciens modes d'organisation avec un système technique nouveau. Par exemple, certaines formes nouvelles d'organisation des entreprises sont l'enfant du modèle préindustriel de la compagnie et d'Internet. Les sociétés s'y entendent à faire du neuf avec du vieux. De même, les principes de mutualisation, qui sont au cœur de l'économie sociale

4. Winston Churchill : « Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne à la gorge », cité par Vincent Commenne dans son livre *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*, Éd. Charles Léopold Mayer, 2006.

5. Note de décembre 2008. « Faire un bon usage de la prochaine crise. » Nous y sommes.

ont pu, il y a quelques années, sembler dépassés, mais ils peuvent aujourd’hui, à l’heure de la mondialisation de l’économie, trouver une seconde jeunesse, offrir des éléments de réponse à la crise⁶. Autre exemple encore, les sociétés avaient inventé de tout temps des modes locaux de gestion de leur territoire et en particulier de leur énergie, lorsque l’équilibre entre une société locale et son écosystème était affaire de survie. Ces sagesse, oubliées au temps du pillage des ressources fossiles de la planète, constitueront sans doute une ressource pour demain, non par un retour au passé mais par sa réinterprétation, en prenant en compte les moyens techniques nouveaux et la nouvelle échelle des interdépendances.

Même chose pour l’agriculture biologique qui reprend ce souci éternel de l’équilibre entre l’homme et son environnement mais à la lumière des connaissances et techniques nouvelles⁷. Dans le livre de Thierry Jeantet et Jean-Philippe Poulnot⁸, Eugeniusz Laszkiewicz explique que les transformations économiques en Pologne, notamment dans les régions rurales, n’auraient pas été possibles, dans les années 1990, sans les alliances entre banques coopératives, coopératives agricoles et collectivités locales, résurgence d’un capital social enfoui, prêt à donner de nouveau des fruits quand les conditions redeviennent favorables.

Le passé est un réservoir où puiser hardiment.

Une autre question de gouvernance traverse les siècles : le coût des régulations qui sont instaurées. Une société, pour durer, doit être en mesure de supporter, techniquement et socialement, ses coûts de régulation. L’augmentation de ces coûts de régulation peut provoquer l’effondrement d’un système politique, économique et social.

6. Thierry Jeantet, Jean-Philippe Poulnot (dir.), *L'économie sociale, une alternative planétaire*, Éd. Charles Léopold Mayer, 2006.

7. Matthieu Calame, *Une agriculture pour le xxI^e siècle*, Éd. Charles Léopold Mayer, 2007.

8. Thierry Jeantet, Jean-Philippe Poulnot (dir.), *L'économie sociale, une alternative planétaire*, op. cit.

Toute régulation a un coût, financier, écologique et social. L'œuvre n'échappe pas à cette règle. Quand ce coût se met à augmenter c'est le signe d'une inadaptation croissante du mode de régulation à l'état de la société. Au-delà d'un certain seuil, les prélèvements deviennent insupportables, le système s'effondre sous son propre poids, incapable d'assumer le coût de sa propre régulation. C'est souvent ce qui arrive quand le système s'est mis à grandir trop vite, est devenu trop complexe, quand une classe dirigeante grossit démesurément ou quand il faut sans cesse satisfaire ses appétits et assurer sa cohésion, quand il n'est plus possible de prélever sur l'extérieur, les sociétés dominées ou la biosphère, le tribut ou les rentes nécessaires à l'équilibre du système. Tout système, pour reprendre l'analyse du mathématicien et économiste Georgescu Roetgen, s'inscrit dans la dynamique plus vaste de la biosphère et satisfait aux lois de la thermodynamique. Un système clos voit son entropie, c'est-à-dire sa dégénérescence, augmenter. Pris globalement, la biosphère maintient ou perfectionne son équilibre, son ordre, grâce à l'apport permanent d'énergie solaire. Le coût de la régulation, de la gouvernance, peut être vu comme le coût du « maintien de l'ordre », non au sens policier du terme, mais au sens de la thermodynamique : maintien en état du système politique et administratif, du système financier, du système de communication, des poids et mesures⁹, du système social, de l'équilibre linguistique, des relations du système avec le monde extérieur, etc.

La chute de l'Empire romain, après quatre siècles d'une domination impériale sur une partie importante de l'univers, n'a pas fini de hanter les esprits. On sait qu'au bout du compte l'Empire a été emporté par des crises fiscales structurelles qui l'ont miné de l'intérieur, en ont épuisé les ressources et en ont fait une proie facile pour les peuples situés à ses frontières, au point que les

9. Thierry Gaudin, prospectiviste réputé, rappelle à ce sujet que dans une société comme la nôtre, le coût de la maintenance de l'ensemble des systèmes de mesure dépasse celui de la recherche développement.

envahisseurs ont parfois été accueillis en libérateurs¹⁰. L'équilibre de l'Empire dépendait de sa capacité à capter des ressources extérieures par de nouvelles conquêtes. Quand cet apport extérieur a cessé, l'Empire a implosé progressivement. Rapportée aux moyens de communication de l'époque, la surface de l'Empire romain au temps de son apogée était hallucinante.

L'entretien des voies de communication, la surveillance des frontières, le maintien des systèmes d'échange étaient devenus si coûteux que la métropole ne pouvait survivre que par un prélèvement toujours plus grand sur les régions dominées.

Je sais, selon l'adage, que comparaison n'est pas raison et que le système impérial américain du début du XXI^e siècle ne ressemble que de loin à l'empire d'un Trajan ou d'un Marc Aurèle. Il n'en reste pas moins nécessaire de s'interroger sur le coût de la gouvernance en général, et de l'œuvre en particulier. La plupart des révoltes paysannes de l'histoire sont nées quand la classe dirigeante a voulu, pour satisfaire ses appétits, financer ses rivalités ou apaiser ses divisions, accroître ses prélèvements au-delà du raisonnable¹¹, ou quand elle n'a pas su maintenir l'ordre public qui conditionne la prospérité de l'agriculture.

L'Empire soviétique n'a pas succombé sous les coups d'un ennemi de l'extérieur. Il a implosé par sclérose et sous le poids d'un appareil militaro-industriel devenu insupportable¹². Les États africains, aussi faibles soient-ils, restent surdimensionnés par rapport à la pauvreté des sociétés qu'ils encadrent. Ils ne survivent que grâce à la perfusion permanente de l'aide internationale. Tout système de redistribution et de régulation a un coût. Ce coût

10. Voir, par exemple, Lucien Jerphagnon, *Histoire de Rome, les armes et les mots*, Tallandier, 2002. Les historiens de l'Empire romain ont porté de plus en plus d'attention au processus de dégradation qui a conduit à sa chute. Pour une interprétation thermodynamique de ce processus, voir, par exemple, Marcel Lacroix, *La première et la deuxième loi de la thermodynamique*, université de Sherbrooke, 1997.

11. Hugues Neveux, *Les Révoltes paysannes en Europe XIV^e-XVII^e siècle*, Albin Michel, 1997.

12. Andrei Gratchev, *La chute du Kremlin*, op. cit.

doit être comparé au service qu'il rend et à ce que la société peut supporter.

À première vue, l'économie décentralisée de marché est une régulation efficace, peu coûteuse. C'est la multitude des ajustements décentralisés de l'offre et de la demande qui assure, au bout du compte, la régulation d'ensemble. Mais, à y regarder de plus près, rien n'est moins sûr.

Le coût de cette régulation peut se répercuter de deux manières : par la dégradation du système, ce qui revient à reporter le coût de la régulation actuelle sur les générations futures ; par le poids des coûts de régulation dans le prix des biens et services. Aujourd'hui, ces deux manières sont bel et bien présentes dans notre économie.

La première s'observe dans la manière dont nous tentons de maintenir la cohésion sociale par une croissance indéfinie mais au prix d'une dégradation continue de la biosphère. Toute interruption de la croissance nous paraît le prélude à une crise de société. Le maintien de la croissance s'analyse donc, en dernier ressort, comme un coût de régulation du système : la question ne se pose même pas de savoir si cette croissance nous rend plus ou moins heureux. Elle est nécessaire à la stabilité du système, point final. Elle remplit une fonction identique à la poursuite sans fin des conquêtes par l'Empire romain, condition d'équilibre et de survie. Mais vient un temps où cette poursuite des conquêtes devient impossible, l'Empire devenant de plus en plus coûteux à gérer. Qu'en est-il de notre croissance ? On aura beau jeu de faire observer que, depuis vingt ans, s'est amorcé un découplage entre consommation de ressources naturelles et d'énergie, d'un côté, et croissance économique, de l'autre. Mais ce découplage reste très imparfait. La consommation d'énergie et de ressources naturelles continue en effet à croître.

L'augmentation d'entropie qui en résulte se mesure très facilement par le fait que des molécules complexes, issues de la chimie organique, que l'on retrouve dans les plantes ou dans le pétrole, ne cessent de se transformer en molécules simples, en particulier

en dioxyde de carbone (CO_2), à un rythme beaucoup plus élevé que l'apport de l'énergie solaire et la photosynthèse ne permettent, par l'opération inverse, de transformer le dioxyde de carbone en molécules complexes de la biomasse. Sous cet angle strictement physique, le passage progressif d'un monde d'ordre à un monde de désordre s'opère sous nos yeux et par nos mains.

L'autre mesure des coûts de régulation c'est leur poids dans le prix des biens et services. Or nous assistons à une augmentation sans fin des coûts de transaction. Daniel Cohen, dans *La mondialisation et ses ennemis*¹³, analyse les composantes du coût d'une paire de Nike vendue 70 dollars à Paris ou à New York. La rémunération de ceux qui fabriquent les chaussures ne s'élève au bout du compte qu'à 2,75 dollars. Une misère. Si l'on incorpore tous les coûts nécessaires à la fabrication, machines, matières premières, rémunération des capitaux investis, etc., la paire de basket coûte finalement à Nike 16 dollars. Où sont passés les 54 dollars restants ? 35,50 dollars, soit la moitié du prix total, va au système de distribution. Le reste va à la promotion, à la publicité et au fonctionnement de l'entreprise.

Daniel Cohen en tire comme première leçon que l'essentiel de la valeur de la chaussure, pourtant produite dans le Sud, reste en réalité dans le Nord. C'est exact. Mais on peut aussi regarder le problème autrement, comme un gigantesque coût de transaction entre un bien et son utilisateur. Ce coût de transaction, bien entendu, n'est pas dissipé, comme le CO_2 , dans l'atmosphère. Il est redistribué, principalement en emplois tertiaires. Il n'en reste pas moins qu'il donne une estimation du coût de gestion de la mise en relation entre un besoin et sa satisfaction.

L'économie mondiale est depuis un certain nombre d'années tirée par la consommation américaine. Celle-ci ne peut se poursuivre que dans la mesure où, en parallèle, un flux permanent de dollars et de pétrodollars retourne vers les États-Unis, parce que

13. Daniel Cohen, *La mondialisation et ses ennemis*, Grasset, 2004.

les détenteurs de capitaux, individus, institutions ou États, font confiance aux États-Unis pour les gérer. Les uns et les autres se tiennent comme la corde au pendu. À l'image de ces joueurs de casino qui ne veulent se retirer du jeu de peur de tout perdre, tous ceux qui ont confié leur épargne au système économico-financier américain sont obligés de continuer à jouer parce que leur retrait massif ferait s'effondrer le système et qu'eux-mêmes y perdraient l'épargne préalablement investie. Le prélèvement imposé pour continuer à faire fonctionner le système n'en est pas moins considérable. J'ai dit en première partie qu'aux États-Unis, 30 % des bénéfices dégagés par les entreprises allaient aux opérateurs financiers. Voilà, pour un système présumé efficace de médiations entre épargne et besoins de financement des coûts de transaction invraisemblablement élevés¹⁴ !

Les deux mille milliards de dollars investis par les États-Unis dans la guerre en Irak constituent une autre mesure du coût d'entretien de l'Empire. Malgré tout leur dynamisme, il est trop élevé pour les États-Unis eux-mêmes, qui sont donc dans une situation de dépendance vis-à-vis du monde extérieur. On objectera avec quelque raison que l'analyse est partielle et que les États-Unis sont en réalité la pompe aspirante et refoulante du monde, qu'ils font fonctionner l'ensemble du système et qu'il n'est pas plus juste de leur demander de s'autofinancer que de le demander à une administration ! Il n'empêche que si, à un instant donné, le reste du monde estime que le prélèvement est excessif eu égard au service rendu, le système implosera. Peut-être n'en est-on pas très éloigné aujourd'hui¹⁵.

Dans le livre déjà cité, Daniel Cohen, après s'être référé aux causes de déclin des empires, récuse le parallèle entre Rome et les

14. Note de décembre 2008. L'accélération de la crise à l'automne 2008 n'a fait que confirmer le diagnostic. Le gouvernement chinois s'est vu obligé de continuer à acheter des bons du Trésor américain de peur que le dollar ne s'effondre, ruinant leurs propres réserves, constituées principalement en dollars.

15. Note de décembre 2008. Depuis la rédaction de ce chapitre, en 2007, le moment de l'implosion s'est singulièrement rapproché.

États-Unis en soutenant qu'au contraire de Rome, la prospérité des États-Unis repose aujourd'hui sur sa capacité d'innovation. Je ne le suis pas jusqu'au bout de ce raisonnement. Les États-Unis et à un moindre titre l'Europe, avec ce que l'on appelle la stratégie de Lisbonne¹⁶, prétendent sauvegarder dans l'avenir leur prospérité grâce à un avantage compétitif lié à la maîtrise des technologies. J'ai déjà montré à partir de l'exemple de la Chine, pourquoi c'était illusoire. En outre, cette capacité ne repose, comme le montre l'apreté des négociations sur la propriété intellectuelle, que sur la privatisation de connaissances qui ont pourtant vocation naturelle à circuler librement. C'est donc au prix d'une privation de développement des autres que se construit cette rente et cette privation est une autre mesure du coût de gestion de l'œuvre actuelle. Des ruptures se produiront. Ce ne sera peut-être pas une crise fiscale à la romaine, ce pourra être une révolte généralisée contre la propriété intellectuelle. Face à cette révolte, drones et bombes au laser seront tout aussi impuissants qu'en Irak. Dit encore autrement : une économie qui gaspille les ressources (naturelles) rares et qui rend rares des ressources abondantes par nature (la connaissance, la diffusion d'innovations) est une économie beaucoup trop éloignée de l'optimum pour avoir l'espoir de durer.

J'ai évoqué, en première partie, les annonces régulières de l'effondrement du capitalisme sous le poids de ses contradictions et la manière dont il a su, moderne phénix, en triompher par des adaptations successives. L'annonce d'une crise systémique peut donc laisser flegmatique. Et pourtant son caractère à peu près inéluctable découle de ce qui précède. Dans son livre, *La grande implosion de l'Occident*, paru en 1995¹⁷, le regretté Pierre Thuillier met en scène un narrateur qui, écrivant en 2081, s'étonne que

16. La stratégie de Lisbonne désigne l'axe majeur de politique économique et de développement de l'Union européenne entre 2000 et 2010. L'objectif en est de faire de l'économie européenne « l'économie la plus compétitive et la plus dynamique du monde ».

17. Pierre Thuillier, *La grande implosion : rapport sur l'effondrement de l'Occident*, 1999-2002, Hachette, 2002.

notre société occidentale de la fin du XX^e siècle, avec toutes ses connaissances et tous ses moyens d'investigation et de mesure, n'ait rien vu venir de la « grande implosion » supposée s'être passée de 1999 à 2002. « Soyons franc, ajoute t-il dans un long entretien accordé à la revue *Les humains associés*, il est même possible que le système dure assez longtemps. Mais je suis convaincu que nous sommes au bout d'un cycle et qu'une grave crise nous guette. Il y a des moments où la mutation est particulièrement rapide et brutale »¹⁸.

Ce qui me frappe c'est le refus de tant de distingués spécialistes de voir la réalité en face. Sans doute est-ce une loi du genre. En 1788, les aristocrates français applaudissaient le mariage de Figaro, de Beaumarchais, et refusaient une réforme fiscale¹⁹. Bernard Lietaer, dans son rapport au Club de Rome « Argent et durabilité : le chaînon manquant »²⁰, estime très probable un crash (*hard landing*) du dollar. Depuis 1971 et l'abandon de la convertibilité or du dollar, ce dernier est devenu la monnaie principale du commerce international, tout en étant géré par les seuls États-Unis. Dans tout autre pays, l'ampleur internationale des deux déficits étasuniens combinés – déficit public et balance commerciale – aurait induit une crise financière majeure. Mais la Chine, le Japon, la Corée et l'Arabie Saoudite détiennent de telles réserves de bons du Trésor américain qu'aucun d'eux ne gagnerait à voir ses belles économies s'envoler en fumée. Mais jusqu'à quand²¹? Au

18. Note de décembre 2008. La crise systémique est là et il n'y a pas besoin d'attendre 2084 pour s'étonner de l'incroyable myopie des dirigeants de la banque et de la finance ou encore de la naïveté avec laquelle Alan Greenspan, comme un véritable gourou, a avoué qu'il avait surestimé les capacités d'autorégulation des marchés.

19. Décembre 2008 : quel progrès aujourd'hui : les plus grandes banques ont quémandé l'aide des États et leurs dirigeants, grands seigneurs, ont renoncé à leur bonus de l'année, tout en licenciant à tour de bras !

20. Bernard Lietaer, *Monnaies régionales*, Éd. Charles Léopold Mayer, 2008.

21. Décembre 2008 : la Chine, en même temps qu'elle soutient le dollar, propose à ses voisins asiatiques que les échanges se fassent dans leur propre monnaie et non en dollars.

début 2008, la crise des *subprimes* et la chute du dollar annoncent peut-être une implosion prochaine du système. Et que se passera t-il quand les pays émergents ou pauvres décideront de privatiser les investissements des pays dits développés et de ne pas payer la dette à leur égard parce que ces derniers refusent de reconnaître et de payer leur dette écologique ?

2. L'œuvre doit s'inspirer des principes fondamentaux de gouvernance

La gouvernance peut s'aborder sous de multiples angles : ses objectifs généraux – comment assure-t-on la cohésion de la société, le développement humain, la paix ? ; celui de ses arrangements institutionnels – la nature et le fonctionnement des différents organes, le type de régime politique, les pouvoirs et contre-pouvoirs ; celui de ses acteurs – les citoyens, les fonctionnaires, le personnel politique, les entreprises, les partis... ; celui de ses domaines – l'éducation, la défense, la santé, le logement, la solidarité, l'environnement... ; celui de ses échelles – du local au mondial ; celui des types de biens et services délivrés – marchands et non marchands, publics et privés ; celui de ses modes d'action – la fiscalité, la norme, la redistribution... ; celui de ses dynamiques d'évolution – facteurs d'inertie, stratégies de réforme, processus d'adaptation ; celui, enfin, de ses principes généraux – légitimité, démocratie, pertinence des agencements institutionnels, coproduction du bien public, articulation des échelles de gouvernance. Il en va donc de même de l'œuvre, branche particulière de la gouvernance.

Cette multitude de grilles possibles de lecture diversifie aujourd'hui presque à l'infini les disciplines spécialisées, du management de l'entreprise à l'organisation du marché du travail et de l'analyse des systèmes de production à l'économie financière, en passant par le droit des affaires, l'économie de l'environnement, la régulation de l'économie mondiale, les politiques industrielles,

l'économie locale, la dynamique d'innovation ou la théorie de la monnaie.

Fidèle à mon intuition, j'ai pensé que le plus utile, pour guider l'invention d'une œconomie du XXI^e siècle conforme au cahier des charges que j'ai proposé, était de me concentrer non sur ce qui est spécifique à l'économie, la production et la distribution de biens et services, mais au contraire sur le fait qu'elle est une branche parmi d'autres de la gouvernance, satisfaisant aux mêmes principes généraux et visant les mêmes objectifs.

J'aurai aussi, bien entendu, à prendre en compte ce qui fait la substance de l'économie : la nature des différents facteurs incorporés dans le processus de production et des différents biens et services apportés à la société. « Inventer l'œconomie du XXI^e siècle », cela ne se fera pas par un coup de baguette magique. Ce sera le fruit de multiples tâtonnements et débats. Ce qui suit n'est qu'une contribution à cet effort. C'est dire que je suis bien loin de proposer une nouvelle doxa de l'économie qui remplacerait celle actuellement en vigueur. J'ai plutôt tenté d'associer le lecteur à ma propre quête en testant la fécondité – elle me paraît réelle – de ce point d'entrée inhabituel. Puisque ces « principes généraux de gouvernance » me serviront de guide et d'aiguillon, un mot sur leur origine et sur leur contenu. Ils ont émergé progressivement de mes quarante années d'expérience, d'abord comme praticien, en tant que fonctionnaire français, de 1968 à 1988 puis, au cours des vingt années suivantes, comme observateur et acteur, en bénéficiant de l'implication internationale de la fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme que je dirige et qui m'a offert la chance assez unique d'observer – et parfois de contribuer à faire évoluer – la gestion de la société, la gouvernance, à différentes échelles et sous toutes les latitudes.

La première conviction que j'ai tirée de cette expérience c'est que la gouvernance est une question éternelle, au centre de la survie de chaque société, qu'elle poursuit à travers les âges et les continents des objectifs étonnamment constants, mais que ses modalités concrètes sont, elles, éminemment variables en fonction

du contexte culturel, de la nature des défis que la société doit relever, des systèmes techniques à disposition, de l'échelle des interdépendances, du degré de fragilité de l'environnement naturel et des contraintes qu'il fait peser sur la société – pensons au rôle de l'eau et de l'énergie dans l'organisation des sociétés – et *last but not least*, de tous les aspects circonstanciels, comme, par exemple, le degré de lucidité ou d'inconscience des élites au pouvoir, qui fait l'indétermination de l'histoire humaine.

Mon positionnement à l'égard de la gouvernance est un peu celui des anthropologues du droit, comme Étienne Le Roy dont j'admire la démarche, qui vont chercher les fonctions constantes du droit derrière l'infinie variété de ses formes concrètes d'une société à l'autre.

C'est donc par une approche résolument comparative, en découvrant notamment combien, d'une société à l'autre et d'une échelle à l'autre, les problèmes rencontrés étaient semblables, que j'ai progressivement mis à jour cinq principes généraux de gouvernance.

Le premier principe est relatif à la légitimité de l'exercice du pouvoir et à l'enracinement des pratiques de gouvernance dans la culture. Pour qu'une société fonctionne, il faut un assentiment profond des peuples à la manière dont ils sont gouvernés. C'est déjà ce que soulignait le philosophe néo confucéen Lu Jia, dans son manuel *Nouveaux principes de politique*²² rédigé pour l'édification du premier empereur Han. Pour que cet assentiment soit profond, il faut : que ceux qui exercent l'autorité et le pouvoir soient jugés dignes de confiance ; que les limites imposées aux libertés privées soient aussi réduites que possibles et découlent clairement des nécessités du bien commun ; que l'organisation de la société soit assise sur un socle éthique reconnu par tous et effectivement respecté du plus petit au plus grand.

22. Lu Jia, *Nouveaux principes de politique*, Zulma, 2003.

Le deuxième principe c'est la conformité à l'idéal démocratique et l'exercice de la citoyenneté. Il faut que chacun se sente partie prenante du destin commun. Ce qui ne se ramène pas, notons-le au passage, à l'adhésion aux principes démocratiques tels que nous les définissons dans les démocraties occidentales : le processus d'élaboration par consensus des décisions qui impliquent la communauté est, en effet, plus proche de l'idéal démocratique que la tyrannie de la majorité. Pour utiliser une expression africaine, chacun souhaite vérifier que « sa bouche y est », que son point de vue a été entendu, respecté et, d'une manière ou d'une autre, pris en compte. L'exercice de la citoyenneté, quant à lui, est à entendre au sens grec du terme, non comme le simple bénéfice de droits découlant de l'appartenance à une communauté mais comme un équilibre de droits et de devoirs, de pouvoirs et de responsabilités, qui seuls fondent l'appartenance à une communauté.

Cet idéal de démocratie et de citoyenneté implique qu'aucun pouvoir ne peut s'exercer sans contrôle populaire et dans l'impuissance.

Le troisième principe c'est la gestion des relations entre le local et le global, entre les échelles de gouvernance, entre l'individu et le monde. La gouvernance n'est au bout du compte que le gigantesque édifice qui intègre les individus, chacun avec ses passions, son histoire, ses intérêts, ses aspirations, dans un système monde constitué à la fois de la société et de la biosphère. Cette intégration de l'individu au monde ne peut se faire d'un seul coup, par l'immersion de l'individu dans une société indifférenciée régie par des règles uniformes. Le rapport de l'individu au monde s'organise, dans la gouvernance, par un étagement des échelles de gouvernance, depuis la communauté proche jusqu'à la planète tout entière. Il faut néanmoins que l'autonomie des communautés de base soit compatible avec la cohésion d'ensemble de la société. Ceci peut se faire de multiples manières, au moyen de multiples formes de régulation. L'intégration des parties au tout est une des acceptations les plus anciennes du mot œconomie.

L'« œconomie animale » décrivait l'agencement des différentes fonctions propres à assurer le fonctionnement de l'animal tout entier. Cette métaphore organiciste n'a jamais été complètement éloignée de la pensée politique et de la pensée économique. Les entreprises d'aujourd'hui sont caractéristiques de cette intégration par degré, de l'atelier ou du collectif de travail à la base jusqu'au système tout entier, de la filiale locale à la consolidation de l'ensemble au sein d'un groupe. Le rôle dévolu à chaque niveau de gouvernance, et plus encore, les modalités d'articulation entre ces échelles sont une des caractéristiques majeures de la gouvernance.

Le quatrième principe c'est l'exigence de compétence, de pertinence et d'efficacité des acteurs et agencements institutionnels qui forment la réalité de la gestion de la société. Attardons-nous un instant sur ce concept d'agencement institutionnel, que nous aurons l'occasion de détailler. La gouvernance est mise en œuvre par des acteurs, mais ceux-ci sont eux-mêmes pris dans un système de relations. Ces relations sont en général stables, que cette stabilité résulte de règles ou d'apprentissages, car cette stabilité est nécessaire aux sociétés. C'est cet édifice complexe, toujours héritier de l'histoire, qui constitue la réalité de la gouvernance.

Je préfère parler d'agencements institutionnels plutôt que d'institutions, car le terme « institutions » réduit et ossifie ce que la notion d'agencement a de souple : quand on prête une attention excessive aux institutions, l'État est pris pour l'ensemble de la gouvernance et l'entreprise pour l'ensemble des processus de production. Or, ces institutions dont nous parlons, comme on parlerait d'espèces d'animaux et de plantes, ne sont, à la réflexion, ni évidentes ni monolithiques. Ni évidentes parce qu'elles sont le résultat d'une construction historique particulière ; ni monolithiques parce que chaque institution est loin d'être un tout homogène, est traversée de contradictions. D'ailleurs, son fonctionnement interne peut s'analyser dans les mêmes termes que les relations entre institutions. Parler d'agencements institutionnels plutôt que d'institutions permet de mettre l'accent sur la

profonde continuité qui existe entre la construction interne de chaque institution et les relations interinstitutionnelles.

L'essentiel, pour la gouvernance, est qu'un agencement institutionnel remplisse les fonctions qu'on attend de lui. Il faut juger d'un agencement institutionnel à sa pertinence, c'est-à-dire à sa capacité spontanée à aller dans la direction de la prise en charge des objectifs qui lui sont assignés.

Le cinquième principe, enfin, c'est la coopération et le partenariat. Il faut que tous les acteurs puissent concourir au bien commun et que la gouvernance organise les relations et les coopérations entre les différents types d'acteurs, entre les différentes échelles de gouvernance, selon des procédures établies en commun. Peu importe que ces procédures soient codifiées dans les règles ou consacrées par des usages et des apprentissages.

3. Gouvernance et œconomie à l'heure de la mondialisation

L'échelle naturelle de la gouvernance est l'échelle des interdépendances et de la communauté de destinée. Les interdépendances entre les sociétés et entre l'humanité et la biosphère à l'échelle de la planète sont devenues irréversibles, c'est la définition de la mondialisation. La solidarité, avant d'avoir un sens moral, a un sens physique : celui d'un ensemble où toutes les parties dépendent l'une de l'autre. Dès lors, l'espace domestique, l'*oikos*, c'est la planète. Cela s'applique à l'ensemble de la gouvernance et conduit à en modifier profondément la conception traditionnelle. Dans les pays de la « vieille Europe », elle s'est constituée pour l'essentiel à l'intérieur des périmètres nationaux, souvent identifiés à l'État. En France, l'identification de la communauté, de la nation et de l'État a été particulièrement poussée : c'est la République une et indivisible de notre Constitution. Cette réalité historique fait que la communauté de destin semble y aller de soi, être un préalable si bien établi qu'il n'est même plus utile de le mentionner.

La globalisation économique, de son côté, ne date pas d'hier. Les grandes compagnies des Indes, tant néerlandaises que françaises, ont eu, il y a trois siècles, une action intercontinentale. Le taux d'ouverture de nos économies était égal en 1900 à ce qu'il était en 1990. Il n'empêche. Nous continuons à penser les grandes entreprises comme des « champions nationaux ». Nous considérons normal que le marché intérieur soit le socle à partir duquel ces champions peuvent partir à la conquête du monde et, en 2006, la fusion de deux grandes entreprises sidérurgiques, Mittal et Arcelor, a défrayé la chronique française. Aucun des sièges sociaux n'était basé en France. Le « conquérant » indien, Lakshmi Mittal, était de nationalité anglaise et son entreprise avait bel et bien son siège social dans l'Union européenne. Arcelor, c'était le fruit d'une série de fusions, dont celle des deux grands sidérurgistes français, Usinor et Sacilor qui avaient eux-mêmes, au cours des décennies précédentes, absorbé des dizaines de concurrents. Mais le président d'Arcelor était français. Il n'en fallait pas plus pour qu'Arcelor soit un « champion national ». Notre représentation dominante reste celle d'une communauté nationale de destin, engagée, certes, de plus en plus fortement dans le monde, ayant transféré beaucoup des attributs de la souveraineté à l'Union européenne mais continuant à se penser comme une entité, tandis que la société mondiale, elle, reste une abstraction ou des marchés à conquérir.

La représentation que nous nous faisons de « l'ordre international » et de la gouvernance mondiale reste celle d'une négociation entre États souverains, aussi bien quand il s'agit de la sécurité internationale que des règles du jeu du commerce mondial. Une addition de communautés instituées ne suffit pas à créer une communauté d'ordre supérieur. Une des fonctions majeures de la gouvernance – et l'œuvre n'échappe pas à la règle – est d'instituer les communautés, pas seulement de gérer des communautés instituées. Dans ces conditions, indépendamment des règles du jeu que l'on veut adopter dans le cadre de l'œuvre – et l'on aura compris que je ne suis pas un tenant fanatique d'une globalisation économique réduite au libéralisme –, elle manquerait à son

devoir essentiel si elle ne prenait pas la planète pour son espace domestique et si elle ne considérait pas comme sa responsabilité première d'instituer une communauté mondiale de destin. De cette communauté mondiale, il faudra penser les équilibres du double point de vue de l'équité et de la solidarité. Nous verrons plus loin en détail ce que cela implique. Je m'en tiendrai ici à l'essentiel, à la projection mentale sur ce que sera nécessairement l'état final du système, pour en tirer les conséquences.

Cette communauté conduira inévitablement à un partage équitable des ressources naturelles de la planète. « La grande redistribution des richesses entre régions du monde est en route », ai-je déjà signalé. Projeltons-nous à la fin du XXI^e siècle pour imaginer l'état du monde à cet époque, pour autant qu'il ait survécu à nos rapacités et à nos imprévoyances. Le débat sur la concurrence déloyale des pays les plus pauvres à l'égard des pays riches pour attirer des emplois sera oublié depuis longtemps. L'illusion que l'Europe et les États-Unis maintiendraient longtemps leurs différentiels de richesses et leur capacité à mobiliser l'essentiel des ressources du monde, en tirant parti de leur supériorité technologique et en bénéficiant de la rente de la propriété intellectuelle, se sera dissipée. La Chine et l'Inde auront retrouvé la situation qui était la leur au XVII^e siècle : elles auront leur juste part des richesses mondiales. D'un pays à l'autre, l'empreinte écologique sera nécessairement comparable à la moyenne de ce que la terre peut supporter, soit huit fois moins que ce que représente le mode de vie américain actuel. Les ressources immatérielles circuleront librement. Scénario angélique ? Non, condition de survie pour l'humanité. Dès lors, la question qui est posée au début du XXI^e siècle est de concevoir une œconomie qui prépare cette grande transition.

Cela signifiera-t-il que le commerce international n'aura plus lieu d'être du fait de l'unification progressive des bases matérielles et des modes de vie ? Ou encore que, par un retour aux sources, ce commerce international ne découlera plus que des avantages comparatifs naturels de chaque région du monde ? Je ne le crois pas. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer la situation actuelle :

à l'exception bien sûr du pétrole, l'essentiel du commerce international s'opère entre les pays de l'OCDE. L'Europe en est le plus bel exemple²³. L'Europe des quinze, avant l'élargissement aux pays d'Europe centrale et orientale, représentait à elle seule près de 40 % du commerce mondial mais les deux tiers des exportations et des importations des États membres étaient à destination ou en provenance des autres États.

Certaines économies d'échelle, moins nombreuses que par le passé, pour des raisons que j'exposerai plus loin, se maintiendront. Le commerce, pour autant qu'il reste compatible avec des consommations énergétiques raisonnables, continuera à permettre de diversifier l'offre de biens et de services. En revanche, une part plus grande qu'aujourd'hui de la production pourra s'organiser au niveau local en même temps que l'œuvre sera un des grands facteurs instituants d'une communauté mondiale solidaire.

En d'autres termes, l'œuvre connaîtra certainement la même évolution que le reste de la gouvernance : à un modèle privilégiant un niveau de gouvernance, l'État, se substituera un système multi niveaux où la gestion des territoires d'un côté et la gestion mondiale de l'autre prendront une place bien plus grande que pendant la deuxième moitié du xx^e siècle.

Traditionnellement, nous considérions que l'homogénéité, l'unité, était à l'intérieur de la communauté, et que l'hétérogénéité, l'altérité se situait à l'extérieur. Nous et l'ennemi, les civilisés et les barbares, tel était en résumé le modèle mental dominant. On retrouve encore ce réflexe lorsqu'il s'agit de défendre les présumés « champions nationaux » comme Arcelor : finie la concurrence entre entreprises, finies les oppositions d'intérêt entre les groupes sociaux, c'est l'union sacrée pour défendre les frontières. Mais, en particulier en Europe, l'évolution démographique des cinquante dernières années et l'ampleur de l'immigration extra-européenne ont radicalement transformé cette manière de voir. La diversité et l'hétérogénéité se situent dès le niveau du quartier.

23. Daniel Cohen, *La mondialisation et ses ennemis*, op. cit.

Elles se reproduisent simplement, de proche en proche, en s'amplifiant jusqu'à l'échelle du monde. L'unité est dans le destin commun de l'humanité, la diversité est présente dans chaque communauté. Il n'en va pas autrement en ce qui concerne l'œuvre de l'économie. Une part de la population est engagée dans le vaste jeu du marché mondial, soit de manière volontaire et active, s'agissant des personnes très qualifiées et mobiles qui peuvent tirer parti de leur mobilité pour négocier leur itinéraire professionnel, soit de façon subie et passive quand il s'agit d'unités de production se trouvant effectivement en concurrence sur le marché mondial. Mais, une part plus importante encore de la population se trouve engagée dans la partie de l'œuvre de l'économie et de la société qui garde son enracinement local, qu'il s'agisse des services aux personnes, des activités artisanales liées à un territoire ou encore de la vaste nébuleuse des services publics. Peut-on, dans ces conditions, parler encore de communauté de destin, soit à l'échelle nationale soit à l'échelle locale ? Ce n'est pas assuré. Cette communauté de destin, au contraire, est évidente à l'échelle mondiale. Elle est matérialisée aussi bien par les déséquilibres écologiques subis par tous – le changement climatique, la réduction de la biodiversité, l'épuisement des ressources halieutiques des océans – que par le nécessaire partage des ressources naturelles rares. Face à des communautés de moins en moins « naturelles » ou « évidentes », la question de la légitimité de l'œuvre de l'économie, à la fois de ses règles et de ses dirigeants, se pose et se posera avec une intensité nouvelle.

L'œuvre de l'économie doit être considérée, à l'instar de toute la gouvernance, comme une macro-régulation consciente, volontaire, du système mondial ; tout en elle doit être au service des objectifs que les sociétés se donnent à elles-mêmes, rien n'est le reflet de « lois naturelles ». Cela implique de qualifier le système à réguler. Pour cela, il faut repartir de la définition même de l'œuvre de l'économie. Il s'agit de rendre, à l'issue de chaque cycle temporel, la société et la biosphère dans un état comparable ou meilleur à celui du début du cycle : « assurer à l'humanité tout le bien-être possible en tirant le meilleur parti des capacités techniques et de la créativité

humaine, dans un souci constant de préservation et d'enrichissement de la biosphère, de conservation des intérêts, des droits et des capacités d'initiative des générations futures... », dit le cahier des charges de l'œuvre.

Parler d'un « état meilleur » implique de décrire l'état du système à l'instant T, d'en caractériser les principaux paramètres, de décrire, pendant le cycle T–T + 1, l'activité de la société et le bien-être qui en découle, puis de décrire le système à l'état T + 1. Ce qui veut dire que l'activité de l'œuvre ne se mesure pas avant tout par des flux mais par une variation des qualités du système. De cet énoncé découle une série de conséquences.

La première est qu'on ne peut pas s'intéresser qu'aux effets directs de l'activité économique. Il faut aussi en considérer les effets indirects. Prenons l'exemple de la finance. Au-delà de l'activité propre de chaque intermédiaire financier, il faut considérer l'impact global de la financiarisation du monde sur le système de valeurs de la société. Ce n'est pas un intermédiaire financier particulier qui est responsable de cet effet sociétal, c'est l'ensemble de la corporation.

La seconde est que nos outils de mesure de l'activité humaine par les flux, en particulier par le produit intérieur brut (PIB) des nations, qui laisse dans l'ombre l'évolution des stocks et de la qualité même du système, sont inappropriés à la compréhension de l'œuvre.

La troisième, enfin, est que la mondialisation induit une exigence de régulation du système à un niveau supérieur. Nous sommes passés en quelques siècles d'une exigence de régulation à l'échelle locale à l'exigence d'une régulation à l'échelle mondiale.

Quelles sont les composantes du système qu'il faut prendre en compte pour décrire sa régulation, son amélioration entre le temps T et le temps T + 1. J'en vois trois principales :

- les « capitaux » immatériels, matériels, humains et naturels. Ils constituent le résultat d'accumulations séculaires, millénaires, voire multimillénaires. Leur entretien ou leur développement conditionne la survie ou la prospérité future de l'humanité ;

- les individus : leurs valeurs, leurs passions, leurs ressources spirituelles, intellectuelles et matérielles ;
- ce que l'on pourrait appeler, par analogie avec les systèmes auto-organisés, les « propriétés émergentes de la société », sa cohésion, sa capacité à s'adapter et à inventer des règles, l'existence de repères communs.

Dans la régulation du système bio-socio-technique mondial, pour reprendre une expression déjà utilisée, la cohérence se situe pour ainsi dire aux deux extrêmes. À celui des individus, d'un côté, à celui du système tout entier, de l'autre. À ces deux niveaux, on retrouve la diversité des objectifs et leur nécessaire combinaison. L'un des défis de la gouvernance en général et de l'œuvre en particulier, est d'inventer... l'entre-deux. Ce qui, de fil en aiguille, unit les hommes dans une action commune. Ce qui assure de proche en proche les équilibres. C'est ce que l'on pourrait appeler les niveaux d'intégration intermédiaires. Ils sont caractéristiques de la gouvernance.

4. De l'art de la gouvernance à l'art de l'œuvre

La gouvernance est un art. Quelle différence, dira-t-on, entre science et art ? Selon l'expression consacrée, un art est, comme la guerre, « tout d'exécution ». Je voudrais maintenant présenter quatre facettes de l'art de la gouvernance et les appliquer à l'œuvre : concilier unité et diversité ; gérer les relations ; concevoir des processus ; combiner niveaux et formes de régulation.

Concilier l'unité et la diversité

L'art de concilier au mieux unité et diversité, autonomie et cohésion découle de la nature même de la gouvernance, art de vivre ensemble depuis de petites communautés jusqu'à la planète tout entière. La cohésion d'ensemble de la société doit être obtenue en offrant à chacun de ses membres le maximum de liberté et d'autonomie.

Toute communauté, quelle que soit sa taille, est tiraillée entre les deux exigences de liberté et de cohésion. L'art de la gouvernance est d'imposer aux communautés de taille plus petite les contraintes les plus faibles possibles justifiées par la recherche du bien commun.

Dans la gouvernance, l'art de concilier unité et diversité se manifeste par l'articulation des échelles de gouvernance. Ce n'est pas le lieu ici d'en détailler la théorie et je me permets de renvoyer pour cela le lecteur à *La démocratie en miettes*²⁴. L'idée est la suivante : aucun problème de la société ne peut être traité à une seule échelle de gouvernance ; sa solution dépend toujours de la combinaison d'actions menées à différentes échelles. Le principe de subsidiarité active gouverne les relations entre échelles de gouvernance. Selon ce principe, les contraintes qu'impose, au nom de la cohésion, une collectivité d'un rang donné aux collectivités d'un rang inférieur qui la composent, s'exprimera non en obligations de moyens mais en obligations de résultat. L'obligation de moyens fixe d'avance des règles à respecter pour atteindre la cohésion. Elle réduit donc considérablement la liberté et l'autonomie des collectivités de rang inférieur. L'obligation de résultat, au contraire, fixe les objectifs à atteindre pour assurer la cohésion mais laisse aux collectivités le soin de trouver, en fonction de la spécificité de leur contexte et de leurs propres préférences, le meilleur moyen de les atteindre.

Le principe de subsidiarité active n'est pas mis en œuvre dans l'économie actuelle. On le voit fort bien dans l'Union européenne. L'organisation du marché intérieur étant la seule prérogative exclusive de la Commission, elle en a fait son cheval de bataille, déportant la construction européenne sur des directives de plus en plus détaillées et perçues comme de plus en plus tatillonnes. « Tatillonnes » n'est peut-être pas un mot qui rend justice à l'effort des législateurs européens car ils n'ont jamais voulu régle-

24. Pierre Calame, *La démocratie en miettes* (chapitre « Les relations entre niveaux de gouvernance : la subsidiarité active »), *op. cit.*

menter pour réglementer. En revanche, on a trop voulu privilier l'unité au détriment de la diversité.

Quelle lutte a-t-il fallu mener pour faire reconnaître l'existence en Europe de services d'intérêt général (SIG) échappant aux règles de libre concurrence, pour faire reconnaître que la diversité des besoins sociaux se satisfaisait mal du seul modèle marchand ! Heureusement, le « modèle social européen » était trop bien implanté, trop cher au cœur des Européens pour être jeté par dessus bord au motif qu'il n'était pas conforme à la sacro-sainte libre concurrence. Il a néanmoins fallu attendre l'adoption du traité de Lisbonne par le Conseil européen, en décembre 2007 pour donner en Europe une base constitutionnelle aux services d'intérêt général (SIG). Le rapport de la Commission européenne sur « les services sociaux d'intérêt général dans l'Union européenne », qui date de la fin de l'année 2005, marque à cet égard une nette inflexion. Il prend en compte, à l'issue d'une vaste consultation, le principe de réalité : traitons le monde tel qu'il est, les problèmes de la société tels qu'ils sont, même s'ils sont irréductibles aux dogmes de l'économie libérale. J'en cite un bref extrait qui illustre comment, timidement, le principe de subsidiarité active prend pied dans le champ de l'œuvre : « [La directive qui régit en Europe les marchés publics] exige que les autorités adjudicatrices (en général les collectivités locales) établissent des spécifications techniques pour les documents du marché [...]. Dans certains États membres, les prestataires de services ont à ce propos signalé la difficulté d'établir à l'avance une description précise du cahier des charges pour des services sociaux qui doivent s'adapter aux besoins des personnes au cas par cas. Pour surmonter cette difficulté, les spécifications techniques peuvent être établies en se fondant sur les performances et les exigences fonctionnelles. Cela signifie que les pouvoirs adjudicateurs ou attributaires peuvent se limiter à définir les objectifs à atteindre par le fournisseur du service ». En un mot, la nécessaire adaptation des services sociaux à la diversité des situations rencontrées oblige à les définir par des obligations de résultat plutôt que par des obligations de moyens.

L'application du principe de subsidiarité active au domaine de la production et des échanges est, selon moi, une perspective essentielle pour l'œuvre. On le retrouvera au fil des pages. Je me borne ici à évoquer deux pistes. La première concerne le droit de mobiliser au niveau local les bras ballants, les énergies humaines, au service de besoins non satisfaits. Si les règles de concurrence s'opposent à ce droit, elles ne peuvent être jugées légitimes par le plus grand nombre : même si la théorie les justifie, le sens commun les récuse. La seconde piste concerne la diversité des biens mis sur le marché. Trop souvent le contenant présente plus de diversité que le contenu : c'est la forme de la bouteille qui attire le chaland et qui le fidélise à une marque. Mais la diversité des formes de bouteille empêche leur recyclage sur place ! On peut parfaitement imaginer, à l'inverse, une normalisation des formes de bouteille pour permettre le recyclage sur place et concentrer l'attention sur la diversité des contenus.

Gérer les relations

Plus un système est complexe et interdépendant, plus l'aptitude à gérer les relations est décisive. Non seulement aucun problème ne peut se traiter à une seule échelle de gouvernance mais, de surcroît, son traitement fait, en général, appel à des champs d'activité multiples. Ainsi, la lutte contre l'exclusion sociale mobilise à la fois l'éducation, la santé, le logement, la gestion du marché de l'emploi, la création d'entreprises, etc. La santé, à son tour, mobilise à la fois l'éducation, le logement, la formation permanente, l'environnement, tout autant que le développement d'un appareil médical sophistiqué, qui, pourtant, absorbe la grande majorité des dépenses publiques et privées. Ainsi de récentes études suggèrent que dans l'état de santé d'une population, l'appareil médical proprement dit ne représente que 11 % des facteurs explicatifs. Les autres facteurs sont liés aux modes et aux conditions de vie et à la génétique²⁵.

25. Communication personnelle du ministre de la Santé, Xavier Bertrand, en 2006.

L'écologie industrielle, présentée dans la première partie, est une bonne illustration de ce qu'implique, en œconomie, l'idée de gérer les relations. Un système écologique « immature » se caractérise par l'importance des échanges avec l'extérieur et la faiblesse des échanges internes, tandis qu'un système écologique « mature » est beaucoup plus sophistiqué. Il ferme au maximum les cycles internes. En d'autres termes, il densifie le système de relations pour permettre un développement du système avec le moins de recours possible à l'extérieur tant pour fournir de l'énergie et des matières premières que pour recevoir des rejets.

La gouvernance traditionnelle était faite de coupures et de domaines exclusifs : entre les différentes échelles de gouvernance, entre les acteurs publics et privés, entre les administrations, entre le pouvoir politique et le pouvoir administratif, entre la définition des politiques publiques et leur évaluation, entre les fournisseurs de services publics et les usagers, entre les experts et les profanes, on n'en finissait pas de découper en rondelles. La révolution de la gouvernance remplace chacune de ces coupures par une relation.

La même révolution doit s'appliquer à l'œuvre. L'œuvre actuelle est experte en mutilations. La mutilation commence avec la conception de l'être humain. La théorie économique prétend isoler, chez des êtres humains complexes traversés de multiples aspirations contradictoires, recherchant un sens à leur vie autant que la satisfaction de leurs besoins matériels, aspirant à la reconnaissance des autres, attirés par la coopération autant que par la compétition, un *Homo economicus* lisse et strictement rationnel poursuivant exclusivement ses intérêts matériels, parfois même un *Homo laborans* uniquement soucieux de vendre ses compétences au plus offrant.

La mutilation continue avec la conception des acteurs économiques.

Nous a-t-on assez baigné avec l'idée que l'entreprise n'est efficace pour la collectivité que si son objectif est de maximiser son profit ! L'enjeu de l'œuvre sera précisément inverse : concevoir

des agencements institutionnels capables de combiner plusieurs types de capitaux et de biens et services, plusieurs types d'objectifs. L'économie solidaire s'y essaie. Ses partisans soulignent, fait souvent juste, qu'elle produit à la fois des biens et services, et de l'intégration sociale, qu'elle parvient à poursuivre simultanément des objectifs de bien-être, de justice sociale et de solidarité. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises est une autre voie de reconnaissance d'objectifs différents à poursuivre simultanément. Mais, là, nous atteignons l'aporie de l'économie classique. Comment expliquer d'une main (posée sur le cœur) que l'on poursuit à part égale les trois objectifs, le *triple bottom line* (les trois P : *People* – le sociétal, *Planet* – l'environnemental, *Profit* – l'économique) et de l'autre (posée sur le portefeuille) que la valeur d'actionnaire est le seul guide de l'activité économique ? On navigue, inévitablement, entre schizophrénie – la main gauche ignore ce que fait la main droite – et hypocrisie – il y a ce que je dis et ce que je fais. Reconnaissions, ceci dit, qu'il n'est pas facile, en gouvernance comme en œconomie, de concevoir des agencements institutionnels capables de poursuivre plusieurs objectifs à la fois.

La mutilation s'achève avec les relations entre acteurs. La théorie économique classique hasarde ici deux postulats :

- acteurs publics et privés opèrent dans deux mondes étrangers l'un à l'autre ;

- la relation entre entreprises se réduit à des formes simples : le contrôle (cas des filiales) ; la relation commerciale pure (cas des clients, des fournisseurs ou des sous-traitants) ; la concurrence. Heureusement, cela est faux. Dans tous les volets de l'activité économique réelle se constituent des configurations de relations plus ou moins stables. S'il faut hasarder une comparaison avec les sciences de la nature, on n'est pas dans l'univers des gaz parfaits mais dans la chimie des êtres vivants, dans les colles, dans les états colloïdaux avec une multitude de liens plus ou moins forts, des systèmes de relations plus ou moins stables. La compétitivité des nations et des territoires dépend pour une large part de la

structuration des relations et des coopérations entre acteurs publics et privés. À l'échelle nationale, quand les États-Unis se font les chantres du libéralisme, ils n'hésitent pas à mener en réalité une politique industrielle active. J'ai pu montrer, en analysant le développement de la Chine, que la compacité de la classe dirigeante, traduite par des collusions multiples entre pouvoirs publics locaux et groupes économiques, fait du pays à la fois un modèle de mauvaise gouvernance, selon les critères de la Banque mondiale, et un modèle inégalé d'efficacité économique²⁶.

Au sein des filières de production et de distribution, les entreprises ne passent pas leur temps à rebattre les cartes, à changer de fournisseurs ou de clients. Ce serait alourdir les coûts de transaction, se priver des indispensables effets d'apprentissage et, au bout du compte, oublier que les relations de confiance sont aussi indispensables à la vie économique qu'à la vie en société. Les filières sont finalement comme de longues molécules organiques avec des maillons plus ou moins forts ou faibles mais tous essentiels.

Même interaction entre vendeurs et acheteurs. Le coup de génie d'Ikea se reflète dans son slogan : « on va vous faire travailler ». L'acheteur se transforme en partenaire du constructeur. De même, tout le mouvement du commerce équitable revient à revendiquer, pour l'acheteur, un droit de contrôle sur les conditions mêmes de la production. Le consommateur transformé en consomacteur ! Où est-il allé chercher cela quand il était si simple de rester un *Homo economicus* ?

Enfin, réduire les relations entre entreprises produisant les mêmes biens et services à de la concurrence pure relève de la poésie. Comme dans tout système vivant et toute société se nouent des relations complexes de coopération, de concurrence, de mimétisme, d'égoïsme, de solidarité. Ces multiples exemples montrent qu'en remplaçant la règle de la séparation par la règle de la relation, dans la gouvernance et dans l'œuvre, on ouvre de larges perspectives.

26. Pierre Calame, « Le contre exemple asiatique », *op. cit.*

27. Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil, 1991.

Prenons, enfin, la relation entre créancier et débiteur. Un couple vieux comme le monde. Si l'on suit Michel Albert²⁷ et sa distinction fort pertinente entre capitalisme rhénan et capitalisme anglo-saxon, deux traditions coexistent (et se combinent d'ailleurs au sein des économies réelles) : d'un côté, la satisfaction des besoins de financement à long terme des entreprises par des prêts bancaires (capitalisme rhénan), de l'autre, cette satisfaction par le marché financier par l'augmentation des capitaux propres grâce à la prise de valeur des actions, grâce aux augmentations de capital ou grâce à la transformation d'entreprises à capitaux familiaux en sociétés cotées (capitalisme anglo-saxon). Au départ, les deux solutions peuvent paraître équivalentes sous l'angle de la relation ; l'appel au marché financier pourrait même y sembler plus favorable, solidarisant les actionnaires – c'est-à-dire les copropriétaires – autour de l'aventure commune de l'entreprise tandis que le banquier se borne à évaluer son risque. Mais c'est compter sans le fonctionnement des marchés financiers et leur liquidité, la facilité à vendre et acheter sur le marché, à l'autre bout du monde, ces actions, ces titres de copropriété. L'entreprise devient, dans tous les sens du terme, société anonyme. Les nouveaux « copropriétaires » ne connaissent pas l'entreprise, ses dirigeants, ses salariés. L'achat et la vente se déterminent en fonction des espérances de gain et en fonction du rendement des fonds propres. La relation, pour reprendre l'expression de Paul Dembinski²⁸, se transforme en transaction. La transaction, au contraire de la relation, durable et personnalisée, est immédiate, anonyme et abstraite. Tout le mouvement de financiarisation du monde, pour reprendre une expression consacrée, a renforcé cette marche à la transaction et à l'abstraction pure : les banques et les gestionnaires de patrimoine vendent à leurs clients des fonds de placement comportant des paniers d'actions. Le client achète des parts de fonds de placement, non des parts d'entreprise. Les gestionnaires financiers sont à leur tour jugés sur leur rendement financier à court terme

28. Paul Dembinski, *Finance servante ou finance trompeuse*, Parole et Silence, 2008.

et la relation –là aussi un classique de la vie de province – entre la vieille dame riche et son notaire ou son banquier – à la fois intendant, complice et confesseur – se transforme en un marché liquide des gestionnaires de patrimoine. Enfin, les multiples produits dérivés couronnent la transformation de la relation en transaction ; on n'achète pas une action, une part effective du patrimoine d'une entreprise, mais une option – “*a future*”, disent les États-uniens –, une part de risque, qu'on peut, elle aussi, revendre instantanément.

En apparence, le capitalisme anglo-saxon a triomphé, la transaction règne en maîtresse, la relation semble ringarde et poussive, remisée au grenier des accessoires, souvenir du capitalisme à la papa. Il est permis néanmoins de se demander si l'on n'est pas à la fin d'un cycle. J'y reviendrai plus loin à propos du Sarbanes-Oxley Act, adopté par le Congrès états-unien après le scandale d'Enron. Cette loi est supposée sanctionner – je résume – les dirigeants d'entreprise qui ne savent pas ce qu'il y a dans leurs comptes et les banques qui ne comprennent même pas ce que fait l'entreprise à qui elles accordent des prêts. La crise des *subprimes* états-uniens a montré pire encore : avec la titrisation des créances, elles-mêmes noyées dans un panier complexe, les banques plaçaient auprès de leurs clients et mettaient dans leurs fonds propres des titres dont ils ne connaissaient pas le contenu exact, et dont ils sont *a fortiori* incapables d'évaluer le risque. En affaires, ça s'appelle « acheter un chat dans un sac ». Une réaction multi-forme est amorcée. Elle a plusieurs sources mais des effets peut-être convergents.

La première source est d'ordre législatif et réglementaire. Dans la ligne du Sarbanes-Oxley Act, il s'agit de l'exigence que les banquiers et gestionnaires de patrimoine sachent au moins de quoi ils parlent et à quoi ils sont engagés. Avec la crise des *subprimes*

29. Voir, par exemple, les contributions et les actes du séminaire « Système financier international et paix », coorganisé par EPS (Economists for Peace and Security) et l'IRE (Initiative pour repenser l'économie), juin 2008, www.i-r-e.org

on voit que l'autorégulation par les grandes banques internationales, consacrée par l'accord Bâle 2²⁹, n'a pas fonctionné et le retour au moins partiel à une réglementation publique est inévitable. Elle réintroduira une dose de connaissance personnelle du risque par les gestionnaires financiers, donc une dose de relation. Corrélativement, les fonds souverains, qui géraient déjà en 2007 2 500 milliards de dollars selon Morgan Stanley³⁰, deviennent un partenaire clé et, à l'image du Government Pension Fund-Global norvégien, se profilent comme des investisseurs stratégiques. La plupart de ces fonds viennent de la rente pétrolière. Pour apprécier l'évolution, il faut se souvenir que le développement du marché des euro-dollars, un des éléments essentiels du mouvement de financiarisation des années 1970 et 1980, était né de l'augmentation brutale de la rente pétrolière. Cette même augmentation brutale, en 2007-2008, semble se traduire plutôt par des prises de positions plus durables dans l'économie.

La revanche du capitalisme à la papa était soulignée par l'article du Monde du 6 juillet 2008 titré « Les “papys” font de l'ombre aux jeunes loups ». Les grands investisseurs traditionnels, comme Warren Buffett aux États-Unis ou Albert Frère en Europe éclipsent les “traders” et autres jeunes aventuriers de la transaction³¹.

À l'autre bout du spectre, Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank, dont l'attribution, en 2007, du prix Nobel de la paix a parachevé la consécration internationale, a précisément fondé la logique du microcrédit sur la relation, la garantie étant apportée solidairement par un groupe d'emprunteuses. C'est le schéma classique de tous les systèmes d'entraide mutuelle ou encore celui des prêts au sein de la diaspora, notamment de la diaspora chinoise. C'est la relation durable, au sein du groupe social lui-même,

30. Source : article « Fonds souverain » de Wikipédia.

31. Note de décembre 2008. L'évolution de la crise financière et économique au second semestre 2008 a apporté une confirmation de cette analyse. L'univers de la transaction s'est effondré. La transformation d'une crise financière en crise économique grave résulte d'une destitution généralisée de la confiance entre les acteurs. Or cette confiance est la base de la relation.

qui est la garantie de dernier ressort. L'œuvre devra se fonder sur la gestion des relations.

Concevoir des processus

Pour caractériser la nouvelle gouvernance, j'ai parlé dans *La Démocratie en miettes* de « changement de trépied » comme on parle d'un « changement de pied »³². Le trépied traditionnel de la gouvernance est constitué d'institutions, de compétences et de règles. Les institutions sont des corps sociaux marqués par des frontières, avec un intérieur et un extérieur, ce qui veut dire qu'on accorde l'attention à chaque acteur pris isolément plutôt qu'aux agencements institutionnels, c'est-à-dire à la relation entre les acteurs. Chaque acteur est doté de compétences propres, chaque institution poursuit un objectif unique. Enfin, les comportements des individus et les relations entre les institutions sont régis par des règles. Ce type de gouvernance convient à un monde stable, où les régularités et permanences permettent de tout codifier. Compétences, règles et institutions relèvent du domaine des choses, des moyens. C'est l'espace de la délimitation, de la séparation.

Ce trépied fondateur est mal adapté à un monde complexe, à un monde en mouvement, à un monde où il faut toujours en revenir aux objectifs poursuivis pour juger de la pertinence des agencements institutionnels adoptés. C'est pourquoi, la nouvelle gouvernance substitue à ce trépied ancien un nouveau trépied : les objectifs, l'éthique, les processus ou dispositifs de travail.

Les objectifs c'est la nécessité de revenir toujours à l'essentiel : ce qui fonde la raison de vivre ensemble. C'est, par exemple, dans le domaine de l'œuvre, les objectifs liés à la recherche du bien-être (et non de l'accumulation matérielle), à la préservation et à l'enrichissement de la biosphère, à la conservation des intérêts, des droits et des capacités d'initiative des générations futures.

32. Pierre Calame, *La démocratie en miettes* (chapitre « Les fondements constitutionnels de la gouvernance », p. 140 et s.), *op. cit.*

C'est la pierre de touche permanente à partir de laquelle peuvent être jugés les agencements institutionnels et les dispositifs de travail.

L'éthique, ce sont les valeurs sur lesquelles la société se met d'accord pour régir les relations entre ses membres. Ce sont les repères stables à partir desquels peuvent s'établir les relations et se construire la confiance.

Quant aux dispositifs de travail, ils définissent « la manière de s'y prendre pour parvenir à un résultat donné ». Cela comporte les agencements institutionnels mais aussi des pratiques adoptées en commun pour les faire fonctionner, souvent résultats d'apprentissage de la coopération.

On notera au passage que ces idées ne sont pas étrangères au monde des entreprises. Au cours des trente dernières années, on a vu celles-ci, face à un univers plus incertain, plus fluctuant que n'étaient les économies nationales d'autrefois, fermées et dominées par quelques oligopoles, substituer aux démarches planificatrices des démarches stratégiques. Une démarche planificatrice est typique de l'ancien trépied : on sait qui décide, comment le plan est approuvé et ce plan détermine les compétences et responsabilités de chacun des rouages du système. Une démarche stratégique est plutôt une démarche de projet. Face aux aléas, il faut garder en tête en permanence les objectifs que l'on poursuit. Et pour travailler de façon collective, il faut savoir ce que l'on attend des autres. Les rôles ne sont pas fixés d'avance par le domaine exclusif de compétences de chacun, ils se réinventent en fonction des besoins dans un esprit de coopération qui suppose une éthique partagée et des mécanismes d'apprentissage. Le partage d'une vision commune soude le groupe. En résumé, l'entreprise doit concevoir les processus permettant d'aboutir à une stratégie recueillant l'adhésion de tous.

La théorie économique classique, en mettant en avant des règles générales de concurrence, supposées aboutir à un optimum collectif, est en retard d'une guerre. D'ores et déjà, elle est peuplée de

conventions adoptées par les acteurs pour élaborer ensemble une manière d'aboutir à des solutions satisfaisantes.

Pour faire un parallèle avec les mathématiques, l'économie classique repose sur des systèmes d'équations dont la résolution permet de trouver un optimum absolu ou des optimums relatifs. L'économie relève d'une catégorie beaucoup plus large : les algorithmes qui permettent d'aboutir à une solution satisfaisante.

Combiner niveaux et formes de régulation

L'art de la gouvernance ne se réduit pas, tant s'en faut, à des lois, des impôts, des normes, des contraintes et des interdictions. Un système de gouvernance est d'abord une idéologie, au sens noble que lui donne Paul Ricœur : ce qui fait tenir les hommes et les sociétés debout. On ne peut gouverner purement et simplement, de façon durable, par le contrôle. Il ne peut y avoir un contrôleur, un surveillant, un délateur, un policier derrière chaque personne. Même dans les régimes les plus totalitaires, il faut parvenir à convaincre ceux que le régime poursuit qu'ils ont quelque chose à se reprocher et il faut qu'une partie au moins de la population adhère à l'idéologie au pouvoir. Un régime ne peut se maintenir, s'ancrer dans la population, sans légitimité. Les régulations trop centralisées s'engorgent d'elles-mêmes. Les meilleures régulations sont celles qui sont, pourrait-on dire, « organiques », qui sont incorporées dans chaque parcelle du système. J'ai déjà cité les réflexions de Jacques Sapir qui préfère parler d'économie décentralisée plutôt que d'économie du marché. Il met le doigt sur un point essentiel ; cette décentralisation des régulations à l'échelle de chaque producteur et de chaque consommateur, si présente dans notre vie quotidienne que nous n'y pensons plus, est une grande force de l'économie libérale. J'ai été très frappé et inspiré par les théories du physicien russe Victor G. Gorshkov et par sa thèse sur le rôle des grands écosystèmes naturels, les « biotas », tels que la steppe sibérienne, dans l'autostabilisation de l'environnement. Comment se fait-il, se demande-t-il, que les écosystèmes, et en particulier notre planète elle-même, se maintiennent

dans leur domaine de viabilité, ce qui suppose le maintien d'un très grand nombre de paramètres – à commencer par la température moyenne – dans une fourchette étroite alors qu'ils sont soumis à des impulsions permanentes qui devraient, en l'absence de mécanismes autostabilisants, les faire sortir de cette fourchette³³? C'est le problème classique du maintien de la température du corps entre 36 et 40° alors que la température extérieure peut aller de -40 à +40°. Dans le cas de l'environnement, Gorshkov, en analysant l'équilibre des « biotas », montre qu'il est atteint à l'issue d'un long processus de sélection, qu'il appelle « sélection naturelle stabilisante », aboutissant à la coopération des différentes espèces pour maintenir leur environnement externe dans un état optimum, tandis qu'une sélection naturelle tendant à la compétition entre espèces aboutit à la destruction de l'environnement, donc à l'autodestruction de l'espèce conquérante. Analysant ensuite les mécanismes de stabilisation, il souligne le fait que chaque cellule des êtres qui composent l'écosystème y concourent, ce qui implique, selon ses calculs, une puissance de traitement décentralisé de l'information dix puissance vingt fois supérieure à notre puissance informatique.

Je sais que le parallèle entre le fonctionnement des sociétés humaines et celui des écosystèmes peut être aventureux mais il ne faut pas se priver de comparer les algorithmes qui conduisent les systèmes composés d'un très grand nombre d'unités à converger ou, au contraire, à ne jamais converger, voire à s'autodétruire. Dans le livre provoquant déjà cité, *The Origins of Wealth*, Eric D. Beinhocker³⁴, du Mac Kinsey Global Institute, s'intéresse dans le même esprit à la manière dont la simulation par ordinateur peut rendre compte de la dynamique de l'économie réelle en se passant de toutes les hypothèses d'équilibre qui fondent depuis Walras, au XIX^e siècle, la théorie économique classique. Quelle

33. Victor G. Gorskhov, *Biotic Regulation of the Environment: Key Issue of Global Change*, Springer, Londres, 2000 ou encore le Biotic Regulation Website : www.bioticregulation.ru

34. Eric D. Beinhocker, *The Origin of Wealth*, Harvard Business Press, 2007.

relation avec les théories de Gorshkov sur les « biotas » ? L'intérêt porté aux effets de milliards d'interactions entre agents et aux macro-régulations qui en résultent... ou le cas échéant n'en résultent pas.

C'est pourquoi, il faut rechercher dans l'œuvre une diversité de niveaux et de formes de régulation, s'intéresser à la logique interne, organique, de chaque acteur et des agencements institutionnels qui combinent ces acteurs, prendre en compte la motivation des personnes et leur évolution au cours du temps. Il ne faudra pas dans l'avenir utiliser au maximum les possibilités de simulation par ordinateur pour rendre visibles à tous les acteurs les résultats possibles de leurs interactions. En effet, ces résultats sont souvent « contre-intuitifs », ne ressemblent pas à ce qu'ils imaginent.

George Soros a d'ailleurs publié sur le sujet, en 1998³⁵, un livre passablement provoquant, *The Crisis of Global Capitalism*, où il met en avant le caractère essentiellement « réflexif » de la finance. Chaque acteur réagit en fonction de ce qu'il croit être la réaction des autres, ce qui confère au système une instabilité intrinsèque.

L'approche des processus, des régulations décentralisées, la simulation par ordinateur des propriétés émergentes des systèmes constitués de myriades d'interactions ouvrent ainsi un champ passionnant à la modélisation de l'œuvre.

5. Les relations entre les êtres humains et avec la nature : un enjeu commun de la gouvernance et de l'œuvre

J'ai évoqué en première partie la triple crise des relations : entre les êtres humains, entre les sociétés, entre l'humanité et la nature. Analysant les quatre facettes de l'art de la gouvernance, je viens également de rappeler que « l'art de gérer les relations » était l'une d'entre elles et que l'économie actuelle, en transformant la

35. George Soros, *The Crisis of global capitalism*, Publics Affairs. 1998.

relation en transaction, en érigéant la séparation en dogme, nous éloigne de cet art.

Je voudrais maintenant revenir à la relation sous un angle plus général.

L'objectif central de toute gouvernance est de « faire société », de transformer une somme d'individus potentiellement rivaux en une société organisée, où les personnes coopèrent pacifiquement. D'Aristote, pour qui l'homme était fondamentalement un « animal politique » – *zoon politikon* – n'existant pas sans le lien social, sans la cité, à Hobbes qui voyait un ordre politique fondé sur la raison et sur un pacte entre des hommes poussés à s'unir par la crainte de l'état d'anarchie, les philosophes de la politique ont reconnu le rôle central de la gouvernance dans la construction de la société. L'œuvre, en tant que branche de la gouvernance, ne peut échapper à cette fonction. La production et l'échange sont constitutifs du lien social. L'échange est plus que l'échange. Il est constitutif de la construction de toute société. L'échange, comme l'ont bien compris ceux qui associent l'échange et la paix, est un des liens majeurs qui unissent les hommes. Nous rencontrons donc de façon intimement liée, dans l'œuvre, la double dimension de la guerre et de la paix, de la compétition pour la maîtrise et l'utilisation des ressources rares, et de la coopération ou de l'échange mutuellement fructueux qui n'est, au fond, qu'une des formes de la coopération.

Nous nous représentons souvent l'évolution de l'œuvre comme le passage progressif de l'autoproduction et de l'autoconsommation à l'organisation d'échanges mutuellement fructueux de ce que chacun est le mieux à même de produire : c'est l'échange entre les éleveurs de la montagne et les agriculteurs de la plaine, entre la ville et la campagne, l'échange qui s'organise en fonction des avantages comparatifs de chacun, des différences de climat, pour reprendre l'image fondatrice de Ricardo sur le drap anglais et le vin portugais.

Mais cet échange mutuellement fructueux découle aussi des bénéfices de la coopération : produire mieux, ensemble, que chacun

ne le ferait en produisant séparément. La division du travail ne se réduit pas à la mobilisation par chacun de ses talents. Elle comporte une autre dimension, celle de l'art de l'organisation collective. Valorisation des avantages comparatifs et avantages tirés de la coopération sont tous deux constitutifs de la société³⁶.

L'œuvre doit donc être jugée en permanence selon deux critères : l'un technique, l'autre social. Le premier critère, technique, mesure en quoi l'échange et la production en commun ont été un jeu à somme positive, où chacun a gagné quelque chose par rapport à une situation de référence où l'échange n'aurait pas eu lieu. Le second critère, social, décrit les liens que l'échange a créés ou entretenus, car ces liens sont instituants pour la communauté.

Mais pour que ces liens soient instituants ils ne faut pas qu'ils soient anonymes ! Le lien s'établit entre des personnes. Elles portent un nom. Dès lors que l'échange est un lien, l'idée de marchandise anonyme semble aussi absurde, aussi mutilante, que l'idée d'être soigné par un robot ou coiffé par un automate.

Mais le recours à la machine fabrique aussi un écran protecteur. Il est plus simple d'éteindre la télé que de mettre fin à une conversation. Malheureusement, ce n'est pas en médiatisant toute relation par une machine ou une marchandise qu'on peut créer une société vivable. D'où l'importance de la traçabilité. Quel est le travail humain, j'allais dire presque les visages, qui sont derrière le fait que je peux me nourrir, me chauffer, profiter de toutes les commodités du progrès ? Autrefois, l'idée d'une traçabilité complète des biens et services paraissait irréaliste. Le développement de l'informatique la rend aujourd'hui parfaitement possible pour autant qu'on le veuille.

Le mouvement en faveur d'un commerce responsable et équitable s'inscrit dans ce courant de réflexion. Il reconnaît tout acte de consommation comme la matérialisation d'un lien. Il veut savoir, et c'est là la définition même de la responsabilité, l'impact direct et indirect de ce lien, les conditions de vie et de travail de

36. Voir, par exemple, le parallèle établi par Eric D. Beinhocker entre « technologie physique » et « technologie sociale » in *The Origins of Wealth*, op. cit.

ceux qui ont produit le bien, les conséquences pour eux de cette production qui n'a d'existence que par notre consommation. La traçabilité de l'échange c'est ce qui inscrit chacun de nous dans un immense système d'interdépendances allant du voisinage proche à la planète tout entière. Ceux qui veulent savoir qui a produit les bananes qu'ils achètent au supermarché et dans quelles conditions, qui refusent la schizophrénie d'un discours solidaire, d'un côté, et d'une consommation irresponsable, de l'autre, expriment cette exigence. La consommation, c'est-à-dire la reconnaissance de l'utilité de l'autre, est une face du lien et la production en est une autre.

Nous sommes en Occident héritiers d'une tradition qui met le travail au centre de contradictions. D'un côté, il est vu comme une malédiction : « Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front », dit Dieu à Adam en le chassant du paradis terrestre. La malédiction trouve son prolongement dans les trois ordres de nos traditions aryennes : ceux qui prient, ceux qui combattent, ceux qui travaillent. Le tiercé est dans l'ordre. Ceux qui travaillent sont en bas. Ce rapport du non-travail au travail, du rentier au journalier, se prolonge jusqu'à la Révolution française. Pour un noble, travailler c'est déroger, c'est-à-dire glisser au statut inférieur. Le porte-croix et le porte-glaive ne sauraient se mésallier avec le portefaix. Pour Adam Smith, encore, le rôle du détenteur de capital est de le faire fructifier – on appréciera l'image naturaliste – plutôt que de le faire travailler en l'engageant dans une entreprise productive. La première révolution industrielle crée le fossé entre l'entrepreneur bourgeois et l'ouvrier, fossé d'ailleurs infiniment moins grand qu'entre nos modernes technosstructures des grandes entreprises et leurs sous-traitants à l'autre bout de la terre. Ce fossé reprend en le travestissant le discours sur la malédiction du travail : le capitaliste fait son beurre sur le dos du travailleur, contraint par la nécessité et la misère de vendre ses bras au plus offrant. Le travail, une malédiction ? Allons donc ! C'est aussi, pour la plupart d'entre nous, le moyen majeur de nous insérer dans la société, d'acquérir non seulement les ressources de l'indépendance financière mais aussi

le statut et les liens sociaux. Qu'il serait difficile à chacun d'entre nous de s'inventer quotidiennement ses raisons de vivre ! On le voit *a contrario* dans les nouvelles formes d'exclusion sociale : avec les nouveaux systèmes techniques, nous créons peut-être des sociétés où les riches n'ont plus besoin des pauvres. L'exploitation de l'un par l'autre restait encore un lien. Il se dissout lorsque le second devient inutile au premier. Le problème majeur du chômage de longue durée, lorsqu'il ne s'agit pas d'un chômage choisi qui débouche sur une autre forme d'activité et d'autres formes de lien, c'est son effet de désaffiliation.

Il faut mettre sur le même plan production et consommation, au lieu de les opposer, en les considérant comme les deux faces d'un lien essentiel. Un modèle d'insertion fondé sur la consommation s'épuise de lui-même. On existe au monde par l'équilibre de ce que l'on apporte et de ce que l'on reçoit, pas par le simple fait de recevoir.

Il ne suffit pas que l'échange soit mutuellement fructueux. Il faut aussi qu'il soit équitable. Dans la distribution des gains d'un jeu, la répartition du gain entre les joueurs est plus importante que la valeur absolue du gain de chacun. C'est ce qu'ont du mal à comprendre les tenants de l'économie néoclassique. Pour eux, l'optimum de Pareto, c'est-à-dire l'impossibilité d'augmenter la satisfaction de l'un sans diminuer la satisfaction d'un autre, est un optimum dans l'absolu. Ils mesurent donc cette satisfaction dans l'absolu, comme si chacun regardait dans son assiette sans relâcher dans l'assiette de son voisin. Or, nous sommes des êtres sociaux. La comparaison à l'autre est un élément essentiel de l'idée de notre propre statut et de notre propre valeur. C'est d'ailleurs parce que nous sommes des êtres sociaux qu'il n'y a plus aucun rapport entre augmentation du produit national brut et sentiment de bien-être. Quand on dit que la globalisation économique, par exemple, a réduit la pauvreté absolue, on énonce un fait objectif. Mais, la montée des frustrations devant l'inégalité de distribution des fruits de la croissance, inégalité rendue visible par les systèmes modernes d'information, est un fait tout aussi objectif.

Reconnaitre que la production en commun et l'échange sont des liens c'est aussi transformer un acte plus ou moins anonyme, d'échange d'argent contre un bien disponible sur le marché, en une relation plus proche d'une convention, voire d'un contrat social. C'est ce qu'expriment les distributeurs ou les détenteurs de marques qui parlent, au sujet de leurs rapports avec leurs clients, de contrat de confiance. Les normes ISO, les labels constituent ainsi des garanties contractuelles. L'échange repose toujours implicitement sur un contrat. L'un des moyens d'enrichir la palette de l'œuvre économique est de diversifier les modèles de conventions disponibles ou imaginables pour traduire ce lien contractuel.

Le lien que constitue l'échange se retrouve aussi dans la relation des hommes à la nature. Les trois crises des relations, entre les êtres humains, entre les sociétés, entre l'humanité et la biosphère sont concomitantes. L'instrumentalisation sans frein de la nature, symbolisée par une science qui revendique de « violer ses secrets les plus intimes », se retrouve nécessairement, un jour ou l'autre, dans l'instrumentalisation des hommes. Assurer la traçabilité des produits alimentaires, privilégier les producteurs locaux aux biens venant de l'autre bout de la terre, c'est participer à la conscience intime des liens que nous entretenons avec l'ensemble de la biosphère. J'appartiens à une génération où le pain garde une valeur doublement sacrée, celle de la communion chrétienne mais aussi, corrélativement et plus généralement, celle de l'expression symbolique de l'union de l'homme et de la nature.

La consommation de travail humain et la consommation de ressources naturelles présentent donc de grandes analogies, si on les regarde sous l'angle du lien créé, au sein de la société, d'un côté, et avec la nature, de l'autre. Ils diffèrent néanmoins sur un point fondamental. Le travail humain, qui incorpore une part très importante de capital immatériel, est, à maints égards, illimité : il ne se compte pas en heures de travail, mais en productivité, et celle-ci peut croître presque à l'infini. Tout autre est le rapport à la nature. Les ressources de la biosphère sont finies. Tandis que le recours au produit du travail humain manifeste l'utilité de l'autre,

le prélèvement sur la nature peut à tout moment se faire au détriment de l'autre (en le privant de la part qui lui revient) ou au détriment de la biosphère (en consommant ses ressources au-delà de ses capacités de régénération). D'où l'inadaptation radicale de notre conception actuelle de la monnaie qui met sur le même plan, mesure avec les mêmes unités, deux composantes des biens ou des services, le travail humain, d'une part, et les ressources naturelles, de l'autre, littéralement incommensurables. La frugalité du mode de vie prend des sens radicalement différents selon qu'il s'agit de se passer de l'activité de l'autre – ce qui revient à nier son utilité – ou de restreindre ses propres prélèvements sur la biosphère. La frugalité à l'égard de l'autre s'apparente à un retrait qui tend à briser la longue chaîne du lien social, un peu comme, dans le Livre de la Genèse, Onan se refuse à assurer une postérité à son frère pour ne pas avoir à partager l'héritage commun. La frugalité à l'égard de la nature, au contraire, est l'expression même du devoir de partage avec les autres des bienfaits et des richesses de la nature.

6. L'œuvre mobilise plusieurs types de capitaux

Le fonctionnement de la société fait appel, d'une part à des capitaux, fruits d'une accumulation parfois séculaire ou millénaire, d'autre part à des ressources consommées dans l'acte de production, ressources naturelles et activité humaine.

Cette distinction est apprise dès l'école secondaire lors de l'initiation à l'économie et l'on présente l'évolution de l'économie comme un processus de substitution progressive du capital au travail, permettant les progrès permanents de productivité du travail humain. Mais de quel capital parle-t-on au juste ? Nous venons de voir que travail humain et usage des ressources naturelles, tous deux mobilisés dans le processus de production, étaient à proprement parler incommensurables. Qu'en est-il alors pour le capital ?

Ici aussi, le recours généralisé à l'expression monétaire de la valeur des choses est trompeuse. Lisons un bilan d'entreprise. Un actif fait de bâtiments, de machines, de stocks et plus récemment de logiciels, de brevets. En regard un passif disant, pour faire bref, qui sont les propriétaires et les créanciers de cet actif.

Cette vue comptable rend-elle réellement compte de ce dont dépend la productivité du travail ? La recherche d'un équivalent monétaire unique pour cet actif et de propriétaires nommément désignés du passif reflète-t-elle ou masque-t-elle la réalité ? C'est ce que je voudrais maintenant clarifier.

Les théoriciens de l'économie, classiques ou marxistes, se sont principalement intéressés, pour décrire la première révolution industrielle, à la substitution du capital au travail. Les « fonctions de production » décrivent en général les combinaisons possibles de ces deux facteurs, présumés réductibles à deux quantités : le capital, mesurable en quantité d'argent investi, et le travail, décrit par des quantités d'heures travaillées et par une masse salariale. Mais cette présentation de la substitution de capital au travail et de l'équilibre entre les deux rend mal compte de l'économie moderne et de l'inscription de l'économie dans l'histoire. Cette histoire est celle de substitutions successives d'un facteur de production à un autre.

Les premières grandes substitutions ont concerné l'énergie, avec la substitution de l'énergie animale puis de l'énergie hydraulique à l'énergie humaine. On me dira qu'il faut de l'argent pour acheter et entretenir un cheval ou un bœuf ou pour construire un moulin, et que tout cela, c'est de la mobilisation de capital. Non ! Car l'étape suivante a été de substituer à l'énergie locale, qu'elle soit humaine, animale ou hydraulique, une énergie transportée et transportée de plus en plus loin, en particulier l'énergie fossile. Or celle-ci est par nature irréductible à la mobilisation d'un capital intellectuel ou matériel. Elle est puisée dans le capital naturel. Celui-ci peut s'enrichir ou s'appauvrir et cette évolution, à l'image de l'amélioration ou de la dégradation de la fertilité d'un sol, crée

les conditions de la production future. Capitaux naturels et humains sont eux aussi incommensurables.

Il faut donc aller plus dans le détail et se représenter le processus de production comme la combinaison de sept facteurs : quatre capitaux – le capital matériel, le capital humain, le capital immatériel, le capital naturel –, et trois ressources – le travail humain, la matière, l'information.

Je m'attacherai ici aux quatre types de capital et à leur combinaison.

Le premier, le capital matériel, est fait lui-même de biens publics – infrastructures, écoles, hôpitaux – et de biens privés – bâtiments et machines.

Le deuxième, le capital immatériel, est constitué d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire lentement accumulés et mobilisables à tout moment. Le capital immatériel est, lui aussi, composé de capital public et de capital privé. Les brevets et licences sont du capital immatériel privé, ce qu'il est convenu d'appeler la propriété intellectuelle. C'est la reconnaissance, par le droit américain, de la prise en compte des actifs immatériels dans les bilans comptables qui a, comme on l'a vu, conduit, dans les années 1970, à une modification radicale de l'accès des entreprises qui en étaient détentrices aux marchés financiers. Les investissements immatériels des entreprises, au milieu des années 1980, sont devenus du même ordre de grandeur que les investissements matériels³⁷. On ne mesure pas toujours la signification de ce phénomène qui traduit une rupture historique dans les processus de production. Mais l'essentiel du capital immatériel privé n'est pas fait de brevets. Il est constitué de réseaux d'information et de modes d'organisation des entreprises, qui n'apparaissent pas, eux, dans le bilan comptable mais n'en jouent pas moins un rôle déterminant dans l'efficacité des entreprises.

37. Loïc Bouvard, Pierre Calame, *Le dialogue des entreprises et du territoire*, Éd. Charles Léopold Mayer, 1988.

C'est par un abus de langage qu'on assimile capital matériel et capital immatériel, sous prétexte qu'il s'agit dans les deux cas d'un investissement, d'un sacrifice de satisfactions immédiates à l'espérance de satisfactions futures. Leurs règles de duplication, de reproduction, d'entretien, sont extrêmement différentes.

L'une des formes les plus visibles de la grande substitution d'un facteur de production à un autre a été, dans les dernières décennies du XX^e siècle, la substitution du capital immatériel au capital matériel. La gouvernance, les modalités de coopération entre acteurs, les systèmes de normes, le mode même d'organisation de la société, irréductibles aux savoirs et savoir-faire d'individus ou d'organisations pris isolément font partie du capital immatériel public.

Le troisième type de capital est le capital humain. Je le distingue du capital immatériel parce qu'il suit une logique différente. Le capital humain c'est l'ensemble des savoir-faire et des savoir-être des membres d'une société. Une entreprise, quelle que soit sa taille, n'est pas en mesure aujourd'hui d'assumer elle-même tous les investissements en argent et en temps nécessaires à la constitution du capital humain dont elle a besoin. Les qualifications de son personnel sont de moins en moins des qualifications « maison » faites de tours de main spécifiques, difficilement transposables à une autre activité économique. L'entreprise combine aujourd'hui un ensemble de savoirs génériques, communs à la plupart des branches d'activités : management, gestion financière, gestion des ressources humaines, logistique, marketing, conduite de projets complexes, informatique, systèmes de régulation, contrôle qualité et tant d'autres. Le capital humain nécessaire pour faire fonctionner une entreprise est détenu par les salariés, en particulier les salariés qualifiés, plus encore que par l'entreprise. Dans ces conditions, pour une entreprise donnée, investir massivement dans ce capital humain mobile peut faire courir de grands risques dès lors que l'entreprise ne se situe pas en position dominante sur le marché de l'emploi. En outre, ce capital humain se construit dans la durée et une entreprise qui a de nouveaux besoins en main-d'œuvre

qualifiée ne va évidemment pas prendre des enfants à la maternelle pour obtenir, vingt ans après, les compétences qui auront été d'ici là périmées ! D'où il découle que le capital humain est principalement produit de façon socialisée. De surcroît, si les personnes sont mobiles d'une entreprise à l'autre, elles le sont sensiblement moins d'une région à l'autre et d'un pays à l'autre, tant qu'elles n'y sont pas poussées par la nécessité. C'est pourquoi le capital humain, même s'il se matérialise par des compétences individuelles, est assez largement attaché, tant dans sa production que dans son utilisation, à des territoires ou à des nations. On se souvient à ce sujet du commentaire de Martin Wolf sur la non-contradiction entre globalisation économique et croissance de la pression fiscale, y compris dans les pays où celle-ci est déjà très haute comme en Europe du Nord : ce ne sont pas des charges salariales directes qui sont en compétition mais des niveaux et des modes de mobilisation et de reproduction du capital humain.

À mi-chemin entre capital immatériel et capital humain, je situerai ces deux objets bizarres que sont les aptitudes à coopérer et la normalisation. Capital immatériel et capital humain ne s'arrêtent pas, en effet, à la frontière de l'entreprise. Ils sont décisifs aussi dans l'organisation des relations entre les acteurs et ce que j'ai appelé les agencements institutionnels. Sans trop anticiper sur la suite de l'analyse, prenons les deux exemples de Suren Erkman, celui de la symbiose industrielle et celui de la société d'utilisation. Dans le cas de la symbiose industrielle c'est l'art de rechercher des complémentarités physiques entre les entreprises qui est décisif. Dans le cas de la société d'utilisation c'est l'art de créer les normes d'interopérabilité entre les composants des produits et des équipements qui va permettre de substituer les services d'entretien, de maintenance et de développement des équipements existants à leur renouvellement. L'habitude de coopérer à l'échelle d'un territoire est un autre type de capital immatériel.

Le quatrième type de capital est le capital naturel. C'est l'aptitude des écosystèmes à se régénérer et à s'adapter. Il y a, en effet,

dans les rapports entre l'humanité et la biosphère, le double volet de la qualité de l'écosystème et de l'importance des flux de prélevements. La fertilité des sols, la qualité et l'abondance des eaux souterraines, la biodiversité, l'état des océans, la stabilité des climats et la pluviométrie, la préservation des « biotas », c'est-à-dire des grands espaces vierges décisifs pour la stabilité de la biosphère³⁸, sont des éléments de capital naturel. La préservation de ce capital résulte elle aussi d'une combinaison d'actions publiques et privées.

Le passage en revue des quatre catégories de capitaux nécessaires à la production montre qu'on est entré dans une nouvelle période historique où la mobilisation du capital immatériel, humain et naturel joue un rôle plus grand que celle du capital proprement matériel. Il montre, aussi, que ces quatre catégories de capital combinent toujours intimement, quoique dans des proportions diverses, investissements publics et investissements privés : l'œuvre est mixte non par option politique mais par nature !

L'œuvre s'appuie sur un formidable capital naturel, immatériel, humain et matériel. Les acteurs, les agencements institutionnels, les processus, les règles et tout ce que nous allons appeler la gouvernance de l'œuvre sont parties intégrantes de ce capital. C'est si vrai qu'après une guerre qui a démantelé les infrastructures et les équipements industriels, bref, détruit le capital matériel comme ce fut le cas pour l'Allemagne au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la reconstitution des capacités productives peut être étonnamment rapide. On a appelé cette capacité de récupération, le « miracle allemand ». Mais, dans ces domaines, il n'y a pas de miracle. On a parlé de miracle parce que l'on n'avait pas compris les véritables ressorts du développement, parce que l'attention était focalisée sur le capital matériel alors que l'essentiel du capital est immatériel. Cette sous-estimation de l'importance des capitaux immatériels, humains et naturels se retrouve

38. Voir à ce sujet l'ouvrage de Gorskhov, *op. cit.*

dans nos moyens de mesure de l'état de la planète. Nous disposons de comptabilités nationales mais elles gèrent essentiellement des comptes de flux, ne prennent pas en compte la dégradation du capital naturel. Pour l'agriculture, par exemple, on comptabilise des quintaux de blé et des tonnes de betteraves mais pas l'appauvrissement des sols en matière organique ou leur surcompactage, encore moins la perte de biodiversité.

Quant aux capitaux immatériels, on en pressent l'importance mais on ne s'est pas donné les moyens de les mesurer. Un exemple simple : la place des diasporas. L'une des forces majeures de la Chine et de l'Inde aujourd'hui c'est l'importance de leur diaspora. Grâce à la fidélité qu'elle garde à l'égard de son milieu d'origine, une diaspora constitue un formidable système de tri, de filtrage et de diffusion des informations qui lui permet, comme des racines nourricières, de puiser dans le monde entier ce dont le pays a besoin pour son développement.

Les indicateurs de développement humain, développés par le Pnud, Programme des Nations unies pour le développement, constituent un premier effort d'évaluation du capital humain. Le concept de « dette écologique » exprime de son côté une forme d'évaluation des atteintes au capital naturel. La manière dont les pays riches ont mobilisé à leur profit, pendant cent cinquante ans de révolution industrielle, les ressources naturelles et l'énergie fossile, doit entrer dans les comptes de la planète au même titre que la dette financière des pays pauvres. L'établissement de comptes consolidés, à l'échelle de chaque région du monde puis entre régions du monde, aiderait à remettre l'œuvre à l'endroit.

