

# L'efficacité raisonnable et le piège de l'efficacité rationnelle

**Serge Latouche**

Professeur d'économie à l'Université de Paris XI, chercheur à l'IEDES (Université Paris I).

*Il y a trois manières de se ruiner : le jeu, les femmes et les ingénieurs. Les deux premières sont plus agréables, mais la troisième est plus sûre.*

*Auguste Detoeuf (1)*

L'histoire des entreprises « alternatives » est pleine du récit de leurs échecs. Ceux-ci sont attribués soit à leur insuffisance de rationalité dans la gestion, soit à la disparition de leur base sociale. On peut opposer ainsi à l'efficacité rationnelle une gestion fondée sur une efficacité raisonnable (2) qui combine la phronésis aristotélicienne, la subtilité chinoise et la sagesse africaine.

Quel type de gestion doivent donc mettre en œuvre les entreprises de l'économie sociale, solidaire ou alternative ?

Les entreprises alternatives des temps modernes ne datent pas d'aujourd'hui. Elles fleurissent à partir du milieu du dix-neuvième siècle, avec la filature de New Lanark et les autres expériences de Robert Owen. L'histoire de ces formes alternatives (coopératives de production ou de consommation, mutuelles ou autres), nées du socialisme utopique, voire de la doctrine sociale de l'Église, est parsemée du récit de leurs difficultés, de leurs crises et de leurs échecs. Un constat s'impose : en dépit de renaissances récurrentes, si ces formes résistent mieux que le socialisme réel après la chute du mur de Berlin, elles sont loin d'avoir fait tâche d'huile au point d'éliminer la forme capitaliste concurrente.

Cette défaillance est généralement analysée selon deux grandes lignes : soit comme disparition de la base sociale de ces expériences (crise du dévouement, du militantisme, perte des motivations ou de l'abnégation des membres, disparition d'un leader charismatique...), soit comme insuffisance de rationalité dans un monde marchand (laxisme de la gestion, manque de professionnalisme des responsables, insuffisance de compétence technique...). Le débat est toujours actuel, notamment au sein des entreprises alternatives, des mutuelles de crédit, des coopératives de production ou de consommation, et dans le vaste monde associatif. Le secteur informel au Sud et les ONG associées offrent un vaste champ d'expériences comparables où se pose aussi ce problème d'une « autre gestion » dans un océan de rationalité capitaliste, mais avec un environnement social différent.

**L'expérience africaine du raisonnable**

L'Afrique est la terre d'élection de l'échec du développement. Elle est un véritable casse-tête pour les experts économiques. L'irrationalité y semble omniprésente. Pourtant, la prolifération de « l'informel » permet le miracle de sa survie. D'une façon générale, la manière de fonctionner des artisans africains informels, même les plus professionnalisés, laisse toujours perplexe l'observateur. Deux forgerons se sont installés au bord de la route de Kaolak (Sénégal). Cette implantation, suscitée par une ONG, vise à satisfaire la clientèle rurale

avoisinante. Toutefois, leur localisation, imposée par l'utilisation d'un outillage électrique, favorise une dérive commerciale vers des commandes urbaines : ces forgerons, certes castés, mais ne conservant qu'une petite partie des coutumes ancestrales, sont très intégrés aux relations marchandes. Or, on se heurte au paradoxe suivant : des besoins incontestables sont à satisfaire, et pourtant la production est loin d'être poussée à son maximum. La situation de l'artisan n'est pas très florissante, ses apprentis sont soit trop nombreux et inoccupés, soit au contraire en nombre insuffisant. L'atelier est incroyablement inadapté et l'équipement plus que sommaire. Enfin, l'accumulation est inexistante, même quand des commandes importantes peuvent apporter des recettes inespérées. Certes, «ça marche » mais cela ne pourrait-il pas marcher beaucoup mieux ? (3)

Le premier réflexe de l'expert économiste est de vouloir introduire un peu de rationalité : accroître la productivité, accélérer les ventes, améliorer les locaux, investir dans l'équipement et entrer dans le cercle vertueux de l'accumulation et de la croissance illimitée. Ce réflexe intelligent est sans doute la voie royale de l'échec. André Whittaker, lui-même entrepreneur et spécialiste de la «gestion créole »aux Antilles, note avec humour à propos d'un ouvrage d'expert (4) : «Ce guide-manuel du bon gestionnaire est en réalité un guide-manuel du mauvais gestionnaire. Il eut été plus conséquent d'intituler ce livre : manuel pour écho uer dans la gestion de l'entreprise en Afrique, ou encore guide et recettes pour l'échec »(5).

Rationaliser l'informel, c'est le tuer en lui imposant une logique qui n'est pas la sienne ; « normaliser »des entreprises alternatives, qu'il s'agisse des artisans informels, des coopératives de production, des mutuelles de crédit ou des organisations économiques populaires latino-américaines, c'est-à-dire les faire entrer dans le moule de la gestion rationnelle, c'est les condamner à une mort quasi-certaine. Le ressort de ces organismes tient précisément à leur irrationalité et à leur «anti-économisme» Les artisans qui ont suivi les directives de ces « conseillers »(bons samaritains d'ONG, ou autres) ont fini dans la déconfiture, ou sont revenus à leur pratique antérieure. Il ne faut jamais oublier, en ce qui concerne ces artisans des banlieues populaires d'Afrique, que leur existence même tient du miracle. C'est ce qu'il faut commencer par comprendre et par analyser, à partir du constat qu'il n'y a tout simplement pas de marché au sens économique du terme, c'est-à-dire pas de demande solvable. D'une clientèle sans revenu on ne peut pas escompter la fortune, mais c'est déjà une belle réussite que d'en extraire sa survie, et celle de cette même clientèle !

La transposition de ce diagnostic au Nord est délicate car si les problèmes sont comparables, l'environnement y est différent ; il est lui-même moins irrationnel ou moins alternatif, et donc moins porteur. La tentation y est plus grande d'utiliser pour survivre les recettes éprouvées de la gestion dominante, au risque d'y laisser son âme et souvent aussi sa chemise. La professionnalisation, en effet, décourage le dévouement et pervertit le bénévolat. Normalisés, les permanents deviennent volontiers des «bénévoles »et les militants des «bénévoles » (6).

Au pire, le bénévolat tourne au «malévolat »..

Vivant dans une économie de marché plus généralisée, beaucoup d'entreprises alternatives du Nord pensent vivre ou survivre d'avoir trouvé un «créneau » Elles disparaissent quand ce créneau vient à être occupé par un concurrent plus efficient. Il en est ainsi de nombre de petites associations spécialisées dans les produits biologiques ou dans l'artisanat indigène, qui

se voient mises en danger par l'introduction de rayons spécialisés dans les chaînes de grands magasins. Reste la lutte désespérée dans une fuite en avant problématique. Tonino Perna évoque ainsi les déboires de certaines coopératives de commerce équitable et solidaire qui, pour adapter les produits de l'artisanat indigène aux goûts de leur clientèle, devaient condamner les producteurs amérindiens à aller à l'encontre de leur tradition (7).

La pratique, courante en Amérique du Nord pour les ONG caritatives, de se décharger de leur tâche de gestion (collecte des fonds, en particulier) sur des firmes professionnelles, rémunérées à la commission au nom de l'efficacité économique, illustre les limites du paradoxe de l'usage du marketing pour gérer les market failures (défaillances du marché) (8). L'incontestable efficacité du procédé à court terme mine sans doute l'efficacité de l'association à long terme. Il se produit une contamination de la fin (la charité) par le moyen (le business) qui tend vers la confusion des deux (9). Le « créneau » de la charité n'existe que parce que le monde marchand fondé sur l'intérêt laisse des poches de misère (pudiquement pointées par les économistes comme market failures). La gestion de ces marges suivant la logique économique est paradoxale. « A trop vouloir gagner, note Godbout, on se retrouve perdant » En excluant l'esprit du don qui est au cœur de l'entreprise alternative, on risque de tarir la source des dons. C'est là la leçon de l'expérience africaine.

quelle gestion pour l'alternative ?

Tirer la leçon de l'expérience africaine pour la gestion alternative, c'est préciser le contenu de l'efficacité raisonnable, revenir à la phronésis d'Aristote, en montrant les limites et tenter de les dépasser.

L'usage de la raison peut prendre deux formes très différentes, voire antagoniques : la voie du rationnel et la voie du raisonnable. La première voie, familière aux occidentaux, consiste à calculer à partir d'une évaluation quantitative, c'est la rationalité économique. La seconde est la voie traditionnelle du politique et du juridique, elle consiste à délibérer à partir des arguments « pour » et « contre ». Toutes les sociétés ont utilisé la deuxième voie pour résoudre leurs problèmes sociaux. Seul l'Occident a transposé dans la sphère des rapports humains la première voie. Il s'en est suivi une dévaluation du raisonnable, qui a été éliminé en une place injustement subalterne et souvent même chassé. La disparition de la mètis (l'art de composer) de la pensée occidentale est révélatrice de cette bifurcation. L'intelligence pratique et rusée, sous toutes ses formes, source d'habiletés, de savoir-faire et d'activités aussi diverses que le tissage, la navigation et la médecine, constitue une dimension essentielle du monde grec et de la phronésis (10). Cette méconnaissance est proprement incroyable (11). Et pourtant, la subtilité ne serait pas inutile au bon gestionnaire !

Il est indéniable que cette opération a eu pourtant pour l'Occident des résultats spectaculaires. Il s'en est suivi un effet de puissance inouï. Toutefois, cette efficacité prodigieuse se heurte à des limites au Nord et au Sud. Les menaces écologiques au Nord en sont une, l'échec de l'économie officielle dans le Tiers monde en est une autre. Dans l'économie néo-clanique, on est raisonnable et non rationnel, et c'est précisément parce qu'on est raisonnable, et dans la mesure même où on l'est, que « cela marche »

Le raisonnable se définit dans ce cas par des attentes concrètes. C'est l'effectif - efficace (effectiveness) et non l'efficace (efficiency) (12). Le mieux est ici l'ennemi du bien.

L'alternatif se fonde sur la recherche de l'efficacité ainsi comprise et doit se fixer cela comme objectif.

Ce raisonnable qui fait contraste à la « disposition géométrique » à cette pensée du quantitatif qui domine en Occident depuis quelques siècles, n'est autre que la phronésis au sens d'Aristote.

La phronésis ou prudence concerne avant tout le domaine des actions utiles à la conservation de la société (13). La prudence est la qualité fondamentale du grand homme d'Etat, le phronimos, dont Aristote voit l'exemple en Périclès, et Thucydide en Thémistocle. Le phronimos, l'homme prudent, possède cette capacité pratique, qui « est capable de délibérer correctement sur ce qui est bon et avantageux pour lui » (14). Il tient compte de la complexité des situations, de la « pluralité des mondes », pour parler comme les conventionnalistes, et donc des valeurs et surtout des conflits de valeurs. La phronésis implique donc un certain degré de maîtrise. Toutefois, elle n'est pas la recherche du succès à tout prix. Elle n'est pas une pure technique. Le souci du bien est toujours présent. C'est pourquoi la phronésis convient tout particulièrement à la gestion alternative.

Peut-on introduire une formalisation plus poussée du raisonnable, en faire sinon une science, au moins un art codifié susceptible d'être enseigné aux gestionnaires (alternatifs ou non) ? Le raisonnable renvoie à la prise en compte de la totalité des éléments constitutifs du social et de l'humain : parler de « calcul » social est une image évocatrice mais dangereuse, car cet usage d'une métaphore empruntée au champ du rationnel risque d'entraîner des dérapages. Pourtant, chez les anciens déjà un certain glissement s'opère (15). Même si Aristote est bien conscient de ce que le modèle emprunté aux mathématiques, source d'efficacité dans le domaine de la production (poiesis) ne peut être adéquat concernant l'action humaine (praxis), le rapport fin-moyens caractéristique de l'efficacité-rationalité occidentale n'est pas absent de la phronésis puisque le prudent est défini comme « celui qui sait délibérer sur les moyens en vue d'atteindre une fin donnée » (16). Cela tient à la double nature de la phronésis, technique et éthique.

Aristote se refuse de faire de l'habileté une fin en soi. A la différence du rusé amoral, le « panurge » (« le madré ou le coquin, l'individu paré de l'inquiétant prestige d'une intelligence trop souple ») (17), le phronimos a toujours en vue le bien.

### une pédagogie du raisonnable

A défaut d'une science du raisonnable qui serait contradictoire, on peut poser les bases d'une pédagogie du raisonnable. N'en déplaise aux technocrates, on ne devient pas expert en raisonnable comme on le devient en rationalité. Le parcours initiatique est plus favorable que la business school pour percevoir ce qui est raisonnable et ce qui ne l'est pas ; quant à l'honnêteté nécessaire à la recherche du bien, elle n'est pas matière à enseignement ni à calcul, même s'il est souvent payant d'être honnête... (18). Le rôle et l'éclairage du « précédent » sont fondamentaux pour déterminer ce qui est « convenable » et devenir un phronimos (19). L'action raisonnable doit avant tout être justifiable. « Les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes. Pour se garder d'une lecture rationaliste, (...) il faut avoir à l'esprit que ces « bonnes raisons » s'expriment dans des registres aussi divers que l'inspiration, la tradition, l'opinion, la

solidarité le marché l'avenir. (...) Nombre d'entre elles seraient donc rejetées dans l'irrationnel, d'après les usages courants des termes «raison »et «rationnel »(20). Le marché en effet, ne constitue qu'un des éléments du problème. De là également l'importance de la doxa, «c'est-à-dire l'opinion commune des gens sensés et bien informés qui expriment en quelque sorte ce qu'on pourrait appeler l'expérience humaine »(21).

La phronésis d'Aristote est déjà en quelque sorte pervertie par une volonté de maîtrise et de calcul congénitalement occidentale et étrangère à l'Afrique comme à la philosophie morale chinoise (22). Dans la tradition chinoise, en effet, la recherche de l'efficacité raisonnable par des moyens étrangers à celle de l'efficacité rationnelle s'épanouit non pas dans la maîtrise des choses, mais en s'appuyant sur le potentiel de la situation et dans une stratégie qui exclut la rhétorique et le débat démocratique, au profit du détour insidieux.

«Les Chinois ont pensé l'efficacité humaine d'après la transformation naturelle. Le stratège fait évoluer la situation à son profit comme la nature fait pousser la plante ou comme la rivière ne cesse de creuser son lit »(23). Sans doute une telle démarche répugne-t-elle profondément à l'idéal politique occidental. «On voit, poursuit F. Jullien, par différence avec la Grèce, ce qui a empêché la rhétorique de se développer en Chine. Du côté grec, c'est-à-dire celui de la cité l'orateur s'adresse d'ordinaire à une collectivité qui délibère, celle du tribunal, du conseil, de l'assemblée : s'il a à tenir compte de l'état d'esprit de son public, il ne peut néanmoins entrer dans la logique personnelle de chacun de ceux qui l'écoutent ; de plus, sa parole s'inscrit en général dans le cadre d'un débat contradictoire, logos contre logos, elle réfute ou est destinée à être réfutée : il est donc conduit à étayer son discours par les raisons jugées les plus objectives, ne seraient-elles que probables, et fait appel à la rigueur de l'argumentation comme dénominateur commun de la pensée. Mais, en Chine, de même que dans tout régime monarchique (or la Chine n'en a pas conçu d'autre - même aujourd'hui : le Parti), la parole, en s'adressant au prince, ne se départ jamais complètement de son caractère privé»(24). Si la phronésis grecque a du mal à trouver son lieu, rongée par l'efficacité technique et calculatrice, la pensée chinoise de l'efficacité s'épanouit dans l'amoralité la plus complète. Mais n'est-ce pas justement la tendance à séparer l'éthique de la gestion des affaires humaines qui a corrompu la tradition occidentale ? Il importe alors de conserver et de réintroduire cette éthique dans la gestion des entreprises alternatives comme dans les sciences morales et politiques. Bien sûr, l'idéal démocratique est en son cœur.

Il ne s'agit donc pas de renier la tradition aristotélicienne de la phronésis, mais de corriger le biais rationnel de celle-ci par l'apport de la réflexion chinoise (25). Celle-ci offre dans le champ de la gestion, et tout particulièrement de la gestion alternative, des règles utiles. Les entreprises alternatives, en effet, ne peuvent songer à s'opposer de front aux entreprises capitalistes en les copiant pour les concurrencer victorieusement, mais doivent rechercher l'espace porteur de la différence.

nourrir le réseau des «reliés »

Les officines alternatives sont très largement débarrassées des dichotomies qui structurent l'économie dominante : entreprises-associations, managers-actionnaires, patrons-employés, entreprises-clients. La confrontation et le conflit, tout à fait caractéristiques de la rationalité occidentale, ne sont pas l'univers où se meut et où doit se mouvoir l'organisation alternative.

Elle ne connaît pas de frontière tranchée entre l'interne et l'externe, entre ses membres et ses clients. Les sympathisants, les clients sensibilisés sont susceptibles d'être des militants bénévoles, voire des employés salariés, des actionnaires ou des donateurs et les anciens employés restent des supporters actifs. Il y a (ou devrait y avoir) osmose entre l'interne et l'externe. Beaucoup parmi les organisations alternatives n'ont pas à proprement parler d'activité productive, mais pour les autres, celle-ci n'est qu'un aspect de leur action (par exemple dans la nébuleuse des disciples des Compagnons d'Emmaüs).

Dans ces conditions, même dans l'entreprise productive, les rapports humains au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses clients sont et doivent être radicalement différents. S'il y a des salariés, et si on doit attendre de ceux-ci une efficacité certaine, le fonctionnement hiérarchique pesant tuerait l'esprit de la raison d'être de l'entreprise. Une chaîne de complicité doit lier toutes les parties. Comme dans l'informel, nourrir le réseau des « reliés » est la base de la réussite. Les entreprises alternatives qui se sont lancées dans de véritables activités productives, comme les SCOP Ardelaine ou Ambiance-bois, ont réussi à tenir jusqu'à maintenant grâce à cette solidarité interne et externe et non en calquant de façon caricaturale la gestion rationnelle. La constitution du convivial REPAS (Réseau d'Echanges et de Pratiques Alternatives et Solidaires), qui se réunit effectivement autour d'une bonne table, en témoigne (26). L'élargissement et l'approfondissement du champ des complicités est le secret de la réussite et doit être le souci premier de ces entreprises. La qualité du produit, la productivité la politique de l'embauche et des salaires, la distribution des bénéfices doivent être subordonnées à cet objectif primordial.

La leçon africaine montre clairement que la gestion alternative suppose aussi de s'appuyer sur la « niche » plus que de jouer sur le « créneau ». Ce n'est pas le créneau, concept d'une stratégie militaire de conquête et d'agression, lié au rationnel, qui fait vivre l'entreprise alternative mais la niche, concept écologique beaucoup plus proche de l'antique prudence et de la conception chinoise de l'efficacité. L'entreprise alternative vit ou survit dans un milieu qui est et doit être différent. C'est ce milieu porteur qu'il faut définir, protéger, entretenir, renforcer et développer.

Plutôt que de se battre désespérément pour conserver son créneau, il faut militer pour élargir et approfondir la niche (27).

Ainsi, la subtilité chinoise et l'éthique démocratique doivent se combiner à la sagesse africaine. Le thème de la démocratie dans l'entreprise (qui fit florès en 1981) et même celui de l'entreprise citoyenne sont fondamentaux à condition de ne pas les vider de sens. Une entreprise ne peut être démocratique et citoyenne que si elle vise l'efficacité raisonnable et non l'efficacité rationnelle. Autant dire qu'elle ne peut qu'être alternative.

(1) In Propos de O.-L. Barenton confiseur, ancien élève de l'école Polytechnique, Les éditions de l'Organisation, pp. 124-125.

(2) Voir « Le rationnel et le raisonnable, les antinomies du postulat métaphysique de la raison économique » Revue du MAUSS, 2e semestre 1994 (repris dans Problèmes Economiques, 1 - 8 novembre 1995) et « Le raisonnable contre le rationnel. Contribution à la critique de la tyrannie de l'esprit de géométrie » Revue des Cindyniques, n° 4, janvier 1998.

(3) C'est ce que pense, par exemple, Philippe Engelhard à propos de son garagiste : perte de temps et d'énergie due à l'insuffisance d'équipement et à l'absence de stock, et donc finalement

à la faiblesse du capital (Voir Lettre de la Cade, n° 20, mai 1998 et L'Afrique miroir du monde ? Pour une nouvelle économie, éditions Arlea, Paris 1998). On pourrait multiplier les exemples de ce type, celui des forgerons Soninké de Kaédi, celui des femmes de Grand Yoff, etc. Pour un florilège d'irrationalités, lire S. Latouche, L'autre Afrique. Entre don et marché Albin Michel, 1998.

(4) Le financement de la petite entreprise en Afrique, L'Harmattan, 1995.

(5) André Whittaker, L'analyse transformationnelle en sciences sociales. La société antillaise - guyanaise et le mode de production créole. Eléments pour une nouvelle théorie de l'entreprise et du développement ou efficience sociale de la production, Thèse, Paris 7, 1996, p. 286 et p. 609.

(6) Suivant le bon mot d'un spécialiste de la chose, Patrick Viveret, responsable de la revue Transversales sciences/cultures. La gestion de la MNEF (Mutuelle Nationale des Etudiants de France), l'affaire de l'ARC (Association pour la Recherche contre le Cancer), la collecte des dons du sang fournissent des exemples médiatisés récents de dérives dangereuses.

(7) Tonino Perna, Fair Trade. La sfida etica al mercato mondiale, Bollati Boringhieri, 1998, p. 123.

(8) Hagendord et alii, «Que font-ils de vos dons ? » 50 millions de consommateurs, 1994, p. 17, cité par

J. Godbout, «Consommateurs de don et producteurs de cause : la philanthropie et le marché » Revue internationale de psychosociologie, 1997, vol. III, n° 8, p. 121.

(9) Cf. Eric Dacheux,

«Marketing et organisations non marchandes : une erreur d'aiguillage » Economie et Humanisme,

n° 341, juin 1997.

(10) Detienne et Vernant, Les ruses de l'intelligence. La méis des Grecs, Flammarion, Champs, 1974.

(11) Michel Villette s'en étonne pour la gestion des entreprises. Cf. Le manager jetable. Récits du management réel, La découverte/Essais, 1996. «On dit d'un cadre, note Villette, qu'il est « dynamique » «performant » ou «efficace » Le qualifieur de «prudent » ne serait pas un compliment. Ce mot est plutôt synonyme de timoré» (p. 160).

(12) L'opposition efficience/efficace vise à rendre celle faite entre efficiency et effectiveness par Ivan Illich et ses disciples (Voir Wolfgang Sachs, «Le culte de l'efficience absolue » La revue du MAUSS, n° 3, 1er trimestre 1989). Le mot français «efficience » s'étant imposé dans la sphère économique, son double français «efficacité » désormais associé plutôt à la technique, devient disponible pour connoter un accomplissement satisfaisant, sans plus.

(13) «Comme on ne délibère que sur le contingent, explique F. Jullien, la prudence n'est pas une science ; mais elle n'est pas non plus un art, au sens de la technè puisqu'elle vise à l'action

(praxis) et non à la production.(...) La complément, en ce sens, aussi bien la «justesse du coup d'œil » que la «vivacité d'esprit » ou la capacité de «jugement »(gnomè). In F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996, pp. 15 -16.

(14) Aristote, *Eth. à Nic.*, VI, 5.

(15) «En faisant crédit à la toute-puissance de la mesure, en se fondant sur le calcul des vraisemblances, sous la double autorité du metron et du logismos, médecins, orateurs ou stratèges, séduits par la maîtrise infinie que commencent alors à faire espérer les technai, se veulent des «ingénieurs de l'occasion »(Monique Trédé). In Jullien, *op. cit.*, p. 99.

(16) Cf. Jullien, *op. cit.*, p. 46.

(17) Cf. Vernant, *op. cit.*, p. 305.

(18) «La phronésis est le résultat d'un processus d'apprentissage individuel singulier, évidemment irréductible à un corps de connaissances transmises dans le cadre scolaire » in Villette, *op. cit.*, p. 172.

(19) «Comment devenir un phronimos ? En réapprenant à étudier directement - c'est-à-dire par nos propres moyens, par essai et erreur, par bri colage et dans la controverse - les situations professionnelles dans lesquelles nous sommes impliqués » *Ibid.* p. 182.

(20) Laurent Thévenot, in «Equilibre et rationalité dans un univers complexe » *Revue économique*, mars 1989, p. 159.

(21) Daniel Labey, *L'illustre précédent ou la rhétorique grecque du IV<sup>e</sup> siècle regardé comme une méthode d'aide à la prise de décision publique*, Cegerna, juillet 1996, p. 13.

(22) «La nature aristotélicienne, note Jullien, est «ingénieuse » «démurgique », « fabricatrice »; ou encore elle est «peintre » «modéleuse » et «ménagère »- elle aussi a un plan. Elle a beau se distinguer des produits de l'art parce qu'elle a son principe en elle -même et procède sur un mode immanent, elle n'en opère pas moins, comme toute action, dans un rapport de moyen à fin » *op. cit.*, p. 75.

(23) F. Jullien, *op. cit.*, p. 76.

(24) *Ibid.*, p. 195.

(25) On pressent que les leçons de la tradition de la palabre africaine seraient infiniment précieuses et il est à souhaiter que la pensée africaine trouve son François Jullien.

(26) Voir Michel Lukek (Ambiance Bois), «Entre la centrale économique et la micro - réalisation : le réseau » *Bulletin de la ligne d'horizon*, n° 20, juin 1998.

(27) «Au total, écrit Tonino Perna, on peut dire que le défi pour le commerce équitable consiste non pas à faire entrer les produits du Sud dans le circuit de la mode, détruisant ainsi son patrimoine culturel, mais de transformer le choix éthique du consommateur en un véritable «besoin » Cela signifie qu'il est nécessaire de penser plus en terme d'innovation sociale que d'innovation de produit. (...) Chercher à s'adapter aux soi-disant lois du marché



capitaliste, à en suivre les caprices, à en utiliser de façon a -critique les instruments - comme la publicité et le marketing - conclut-il, peut donner quelques résultats en terme quantitatif et sur une courte période, mais à la fin ce choix se révèle perdant » op. cit., p. 122 .