

le Libellio d'

*Un livre ennuyeux me paraît la conversation d'un sot
et il me semble que c'est de quoi il faut se défaire.
(Charles-Joseph de Ligne)*

Psychanalyse et organisations

DOSSIER De nouvelles formes de consommation ?

& Pragmatisme et organisations



*Illustration de couverture :
Le château, Belœil (22 août 2018)*

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Secrétariat de rédaction : Michèle Breton
Relectrices : Magali Ayache, Éléonor Mandel, Sandra Renou
& Marie-Pierre Vaslet
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek
Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret

7

La question de la potiche
À propos de *German Business Plants*,
de Frederik Busch
Hervé Laroche

ÉVOLUTIONS ACTUELLES DE LA CONSOMMATION. ANALYSES ET CONTROVERSES

13

Introduction au dossier
Camille Toussaint

15

**La société de consommation entre
tensions et renouvellement**
À propos de *Consommations émergentes. La fin d'une société de consommation ?*, de
Dominique Desjeux & Philippe Moati
Camille Toussaint

23

**Une consommation modèle, morale et
vertueuse : utopie ou réalité ?**
À propos de *(Dé)penser la consommation, peut-il y avoir une « bonne consommation » ?*,
de Philippe Moati
Camille Toussaint

31

**Le nouveau siècle politique d'Alain
Touraine au filtre des gilets jaunes**
Jean-Michel Saussois

39

Psychanalyse et organisations
À propos de *Psychanalyse des organisations*,
de Gilles Arnaud, Pascal Fugier
& Bénédicte Vidaillet
Christophe Vignon

45

**L'effondrement environnemental des
sociétés**
À propos de *Effondrement*,
de Jared Diamond
Antonia Bon

51

Le jeu réputationnel
À propos de *The Reputation Game*,
de David Waller & Rupert Younger
Hervé Dumez

55

**De l'importance du pragmatisme pour
la théorie des organisations**
À propos de *Pragmatism and Organization
Studies*, de Philippe Lorino
Benoît Journée & Nathalie Raulet-Croset

67

Charles-Joseph de Ligne

73

Un voyage autour de votre chambre

Le Libellio revient à sa raison d'être : ce numéro est consacré aux livres, à l'exclusion bien sûr des ennuyeux.

L'un traite de l'angoissante et trop négligée question des plantes de bureau.

Deux autres des nouvelles formes de consommation, s'interrogeant sur la nature des évolutions que, consommateurs, nous connaissons tous.

Les gilets jaunes forment-ils un mouvement social ? C'est dans un livre d'Alain Touraine que se trouve peut-être la réponse à cette question.

Quant à psychanalyse et monde organisationnel, ils sont liés depuis longtemps. Un ouvrage qui vient de paraître explique pourquoi et comment.

Nos sociétés sont peut-être en train de s'effondrer environnementalement. Un retour sur le livre de Jared Diamond est sans doute nécessaire.

Enfin, est présentée une somme sur un courant de pensée essentiel, le pragmatisme, auquel le Libellio avait consacré un dossier en 2007.

La rubrique Geek explique quant à elle comment gérer ses flux RSS pour se tenir au courant des informations pertinentes pour nos recherches, dont fait partie la parution des livres.

Les figures de Charles-Joseph de Ligne et Xavier de Maistre, deux auteurs profonds sous l'apparente légèreté de leurs écrits, sont également évoquées.

Bonne lecture.

La rubrique du chercheur geek

« Attrapez-les tous ! » La veille grâce aux Flux RSS et Alertes Google

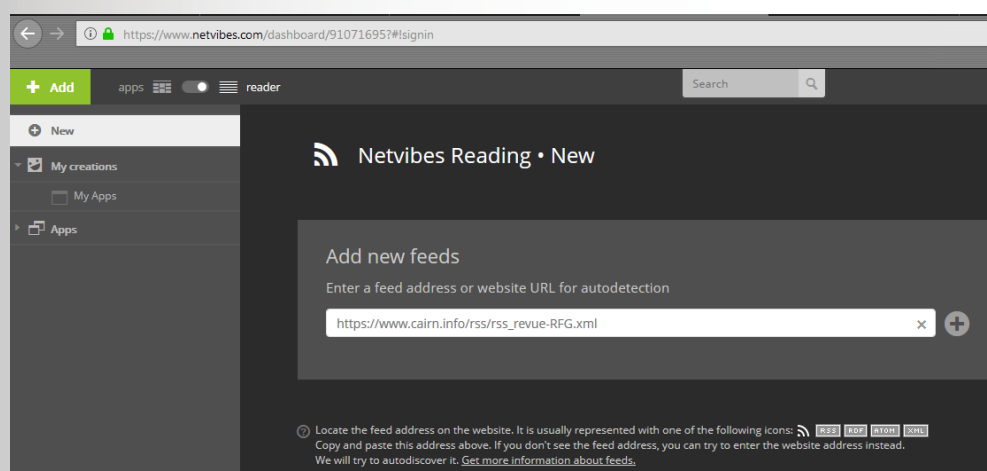
Dans une précédente rubrique¹, nous vous présentions l'intérêt des agrégateurs de flux RSS («*Really Simple Syndication*»). Ces outils permettent d'amener les informations directement à l'utilisateur plutôt que d'aller les chercher soi-même.

Réactif, intuitif et gratuit, *Netvibes* reste à nos yeux une valeur sûre, bien que d'autres applications présentes sur le marché, comme *Inoreader*, soient des alternatives tout à fait valables.

Cette rubrique présente plus en détails l'intégration d'un nouveau flux RSS dans *Netvibes*.

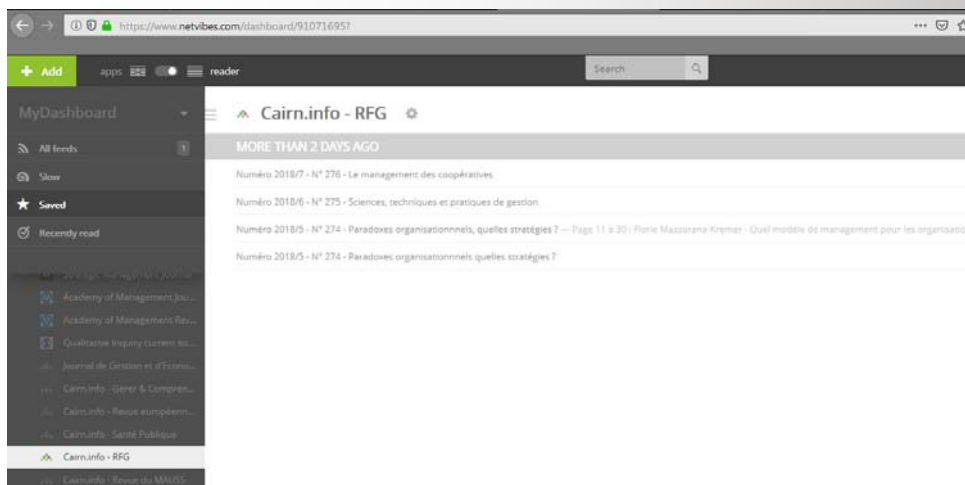


Cela fait maintenant plusieurs années que revient régulièrement l'idée selon laquelle l'avènement des réseaux sociaux va achever l'utilisation des flux RSS. Certes, les réseaux sociaux – notamment *Twitter* – apportent une interactivité et une réactivité que le RSS ne permet pas. Néanmoins, ces réseaux sociaux favorisent un déversement continu et chaotique d'informations, où la parution du dernier numéro d'une revue côtoie le dernier *meme* à la mode et le *selfie* de votre collègue à une conférence. Les agrégateurs de flux RSS permettent une meilleure sélection du contenu et une structuration des informations qui vous parviennent. La plupart des revues disposent de trois flux RSS auxquels s'abonner : le dernier numéro paru, les articles *online first* et les articles les plus cités. Le portail *Cairn.info*, quant à lui, regroupe sur une page commune les flux RSS des revues référencées. Par exemple, si nous sélectionnons la *Revue Française de Gestion*, il suffit alors de copier l'adresse du navigateur dans le menu «Add» de l'application *Netvibes*, puis de choisir le dossier dans lequel faire figurer le flux RSS de la revue.



Le flux est maintenant disponible à la consultation. Il est possible de n'y faire figurer que le dernier élément ou de parcourir les numéros de la revue précédemment publiés sur le portail *Cairn.info*. En cliquant sur le numéro souhaité de la revue, une page du navigateur s'ouvre et permet la consultation des articles du numéro. Enfin, certaines revues permettent la consultation directement depuis *Netvibes* des titres et résumés des articles sans avoir à ouvrir le site web de la revue.

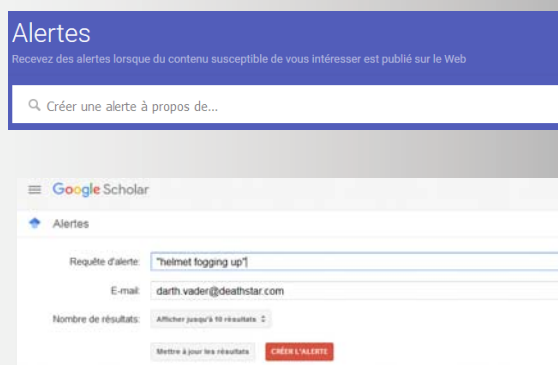
¹ Chamaret Cécile (2015) «Les agrégateurs de flux RSS», *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 2, p. 4.



Si l'agrégation de flux RSS permet une veille efficace, deux outils permettent également d'effectuer de la veille scientifique : *Google Alertes* et *Google Scholar Alerts*. Ces deux outils assurent un champ plus large de recherche que les flux RSS puisqu'ils ne s'arrêtent pas aux abonnements souscrits, mais renvoient les résultats quotidiens des requêtes formulées par l'utilisateur (une rubrique précédente avait déjà expliqué comment effectuer des requêtes dans Google)². Le chercheur aura alors la lourde tâche de lire et trier ce flux d'information. Au pays de l'Empereur Google, la profusion est reine et fait la loi. Entre profusion et pertinence, il reste encore un peu de place pour le chercheur.

*** Pour aller plus loin ***

- Inoreader : <https://www.inoreader.com>
- Netvibes : <https://www.netvibes.com>
- Page commune des flux RSS de Cairn.info : https://www.cairn.info/abonnement_flux.php



Geoffrey Leuridan
IMT Atlantique, LEMNA, UBL

Cécile Chamaret
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

² Leuridan Geoffrey & Chamaret Cécile (2016) "Parlez-vous le Google ? (Partie 1)", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 1, pp. 4-5.



Une orchidée à sa fenêtre, Belœil (22 août 2018)

La question de la potiche

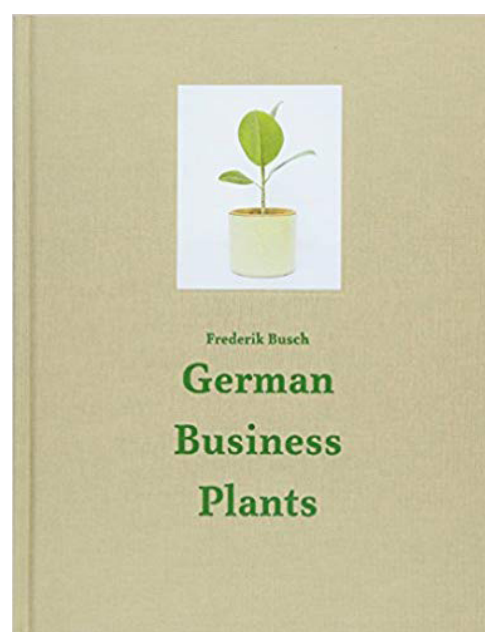
À propos de *German Business Plants*, de Frederik Busch

Hervé Laroche
ESCP Europe

Depuis quelques années, les sciences de gestion, et plus précisément les *organization studies*, ont montré, à juste titre, un intérêt inédit pour les espaces de travail et leurs aménagements. L'importance de l'organisation spatiale des activités a en effet été longtemps négligée. Rares étaient les recherches intégrant cette dimension, encore plus rares celles qui la prenaient comme objet d'étude. On peut rappeler à cet égard l'article pionnier de Jacques Girin (1987) sur la tour de bureaux, article demeuré hélas sans véritable descendance. Il a fallu l'explosion du phénomène *start-up*, avec ses innovations en matière d'espace de travail, pour que le sujet devienne à la mode, sous l'angle d'une interrogation des pratiques, jusque-là considérées comme naturelles, en usage dans les entreprises. Espaces partagés, de *co-working*, *fab labs*, etc. : les travaux se sont multipliés (Fabbri & Charue-Duboc, 2016 ; De Vaujany & Vaast, 2013 ; Benedetto-Meyer & Cihuelo, 2016) ; à tel point que nul ne saurait ignorer, aujourd'hui, la question spatiale : comment la distribution de l'espace influe-t-elle sur les acteurs, sur leur comportement et leurs activités ? Ce qui peut être également formulé ainsi : quels types de distribution (quel type d'espace) produit quels effets ?

Curieusement, cette question est restée centrée sur les humains. Or cela fait bien longtemps désormais que nous disposons des outils conceptuels pour intégrer dans nos analyses des organisations les non-humains. Comme on le sait, l'importance de ceux-ci dans les réseaux a été en premier mise en lumière par Callon (1988). Dans l'examen de la question spatiale, les non-humains ont conservé le rôle passif qui leur est trop communément alloué. Nul n'a jamais considéré comme des actants les poufs multicolores ou les *baby-foot* qui égaient les espaces conçus pour produire de l'innovation dans les *start-ups* ou les incubateurs.

Cette étroitesse de vue est certainement à regretter. Mais elle est encore plus stupéfiante, et déplorable, lorsque l'on réalise que cette exclusion des actants non humains a impitoyablement englobé des êtres



vivants. À l'heure où le vivant, animal et végétal, se voit menacé d'extinction et de dénaturation par les effets néfastes des activités humaines, c'est là une prise de conscience particulièrement douloureuse, certes, mais également, on peut l'espérer, salvatrice, ou, à tout le moins, porteuse d'espérance. Comme c'est, hélas !, souvent le cas, il aura fallu une contribution étrangère au champ des sciences de gestion, et pour tout dire, tout à fait étrangère également au champ scientifique, pour nous ouvrir les yeux. À mon sens, il s'agit ni plus ni moins que d'un changement de paradigme. Dans le même temps, la révélation de la présence évidente d'êtres dignes d'attention et pourtant ignorés souligne cruellement à quel point nous avons pu être sourds et aveugles face à leur humble protestation, muettement perpétrateurs et complices d'une faute scientifique et, n'ayons pas peur de le dire vertement, d'une faute morale.

C'est donc un photographe qui aura été à l'origine du chambardement à venir : Frederik Busch, auteur de cet ouvrage immensément novateur par son sujet et par son approche, qu'est *German Business Plants* (<https://www.frederikbusch.com/>). Notons tout de suite que, faute de place, je ne commenterai pas autrement le caractère germanique qui est signalé dans le titre. L'étude interculturelle des plantes de bureau a certainement un futur très riche. Mais elle ne sera jamais qu'un développement de ce qui apparaît comme un champ immense à défricher : l'étude des plantes de bureau en relation avec l'espace de travail et avec les activités conduites dans ces espaces de travail ; plus exactement, l'insertion des plantes de bureau dans les réseaux constitutifs de ces activités, tout particulièrement (mais non exclusivement) dans leur extension spatiale.

Une rapide recherche bibliographique nous force en effet à admettre que la littérature académique est demeurée fort discrète sur le sujet. On trouve certes une précurseure en la personne d'Elisabeth Pélegrin-Genel, une praticienne de l'aménagement de bureaux dont l'ouvrage – *L'Angoisse de la plante verte sur le coin du bureau* – montre que, dès 1994, elle a eu l'intuition de cette déficience aigüe d'intérêt pour les plantes de bureau. Cependant, l'ouvrage reproduit globalement une posture classique : au-delà du titre, la plante n'y est guère considérée pour elle-même. Dans les rares travaux ultérieurs, qu'il s'agisse d'analyser des espaces réels (Montjardet, 1996) ou les représentations sociales des espaces de travail (Jeantet & Savignac, 2010), la plante reste confinée à une fonction décorative ou, au mieux, symbolique. On ne peut manquer de déceler une certaine condescendance dans la manière de traiter le sujet (traitement de plus tout à fait incident, par ailleurs). Dans la littérature internationale, la question de la plante de bureau est abordée plus frontalement. Elle y est associée aux problématiques d'efficacité et de bien-être (Bringslimark *et al.*, 2009). On ne peut que se réjouir de voir les preuves empiriques s'accumuler en faveur d'une démonstration de l'influence positive des plantes de bureau sur un vaste ensemble de variables, telles que l'attention (Raanaas *et al.*, 2011), la productivité (Bakker & van der Voordt, 2010), voire la compétitivité (Thomsen *et al.*, 2011). Mais, pour prendre ce dernier article, paru dans *HortScience* (*HortScience* et non *OrgScience*, hélas !), la sophistication de l'investigation empirique et l'étendue du modèle proposé ne peuvent dissimuler ce présupposé apparemment intangible : les plantes sont censées bénéficier aux humains, et non l'inverse. À cet égard, le titre de cet article [« *People–plant relationships [...]* »], ne doit pas nous leurrer : les relations sont envisagées d'une manière univoque. D'un point de vue ontologique, on pourrait tout à fait reproduire cette recherche en changeant d'objet et publier, par exemple,

un « *People–mug relationships in an office workplace: perceived benefits for the workplace and employees* ».

L'ouvrage pionnier de Frederik Busch est à notre connaissance le premier à opérer un changement radical de perspective, même si, reconnaissons-le, il ne fait qu'effleurer le sujet. En quoi l'œuvre de Frederik Busch apporte-t-elle une contribution radicalement nouvelle ? La réponse est toute simple : son enquête minutieuse et pleine de tact révèle que ces plantes ont un vécu cognitif et émotionnel d'une richesse qui n'a rien à envier aux humains. Ainsi, pour ne prendre que quelques exemples (voir les planches et les légendes qui les accompagnent), on est puissamment saisi lorsque l'on réalise que Sören aspire à un engagement professionnel bien supérieur à ce qui lui est proposé. De même, les efforts de Tristan pour mobiliser ses ressources internes ne semblent guère payés de retour, même si l'enquête reste évasive sur ce point. Tout comme, semble-t-il, les goûts pour les cultures étrangères exprimés par Ulla : trouvent-ils vraiment à être employés ? Quelles sont, pour Sven, les contreparties à l'effort permanent qui est exigé de lui ?



Sören wants more than just a job (fig. 26)



Tristan strengthens his internal team (fig. 45)



Ulla likes foreign cultures (fig. 36)



Sven is trying once more (fig. 43)

Si l'on se risque à ces interprétations critiques, c'est que, malgré la neutralité parfois austère de l'ouvrage, la souffrance psychologique en imprègne chaque page. Ainsi de la tristesse, contagieuse mais digne, que Paul laisse transparaître, ou des tendances

à l'évasion de l'émouvante Ute, aux prises, manifestement, avec des difficultés de concentration.



Paul is sad (fig. 32)



Ute suffers from daydreaming (fig. 28)

La quiétude apparente des plantes de bureau ne doit pas nous tromper. La vie de bureau n'a rien de paisible et l'harmonie n'y est pas de mise. Pour un Hardtmuth qui obtient la sécurité de l'emploi et semble prospérer, combien d'Ingrid qui, courageusement et malgré tout, refusent d'abandonner ?



Hardtmuth gets the permanent contract (fig. 50)



Ingrid isn't giving up (fig. 38)

Inutile ici de multiplier les exemples. J'enjoins vivement le lecteur à acquérir l'ouvrage et à en faire une lecture attentive. De multiples interprétations en sont possibles, sans aucun doute, mais une conclusion s'impose, qui ne laisse aucune échappatoire : après des temps de mépris qui n'ont que trop duré, la question de la potiche doit être abordée sérieusement. Et, à cet égard, à la lumière des travaux de Frederik Busch, on ne saurait trop dénoncer les infâmes expressions « potiches » ou « plantes vertes » parfois utilisées pour qualifier des humains dont la contribution est jugée minimale ou inexistante, telles les hôtesse d'accueil étudiées par Schütz (2006). D'une manière fort significative, cette dernière y voit avant tout une dévalorisation du travail assuré par les humaines. Mais elle ne songe nullement à fustiger le tort causé

aux véritables potiches ou plantes vertes. La « dé-différenciation humain/végétal » (André-Fustier, 2011) n'est envisagée qu'au point de vue de l'humain. Le végétal est réduit au silence de l'objet. Faut-il donc rappeler que, lorsqu'une comparaison péjorative est mobilisée, les deux termes sont affectés négativement ? Pensons aux invectives spécistes hélas trop fréquentes dans les couloirs et les salles de réunion. Les plantes de bureau n'auraient-elles pas droit au même respect que les huîtres (au soi-disant faible Q.I.) et autres vaches (possiblement grosses) ?

J'ai mentionné plus haut mon étonnement devant la myopie coupable, face aux plantes de bureau, dont ont fait preuve les spécialistes de l'étude des organisations, y compris et surtout ceux qui ont pour objet d'éclairer les espaces de travail, ainsi que ceux qui se font fort de faire parler les non-humains. Je ne peux m'empêcher d'associer à cette regrettable négligence les tenants des approches critiques du management. Car, s'il y a bien une minorité à défendre, c'est celle des plantes de bureau. S'il y a bien une domination sans partage, une exploitation à dénoncer, une gouvernementalité perverse, c'est celles qui s'exercent sur les plantes de bureau. N'est-il pas plus que temps de dénoncer la plantophobie comme une des pires conséquences du capitalisme ultralibéral ? Et comment également admettre sans ciller que les heideggeriens, si soucieux d'éviter l'anthropocentrisme, ou les derridiens, si contempteurs du logocentrisme, soient restés indifférents à la condition des plantes de bureau ? Comment n'y ont-ils pas vu, au contraire, une splendide opportunité d'avancée conceptuelle (vers le décentrement) en même temps qu'une cause légitime à défendre ?

On pourra me trouver bien dur envers mes collègues lorsque je leur impute rien de moins qu'une faute scientifique et morale. Il va de soi, cependant, que je ne m'en absous en rien. En tant qu'infatigable avocat des approches en termes de *sensemaking*, je ne peux qu'être confondu devant mon ignorance continue (*ongoing ignoring*). L'évidence était cependant sous mes yeux : pendant toute ma carrière, les plantes académiques (*academic plants*, ou *business studies plants*) qui habitent (j'ai failli écrire : « *ornent* ») les bureaux de mon institution n'ont eu droit qu'à mon mépris. Je confesse être allé jusqu'à railler les proliférations végétales entretenues par certaines assistantes (joignant ainsi le sexisme à la plantophobie) et à refuser de les assister à mon tour (ainsi va la domination) lorsque, partant en congés, elles me priaient de veiller à les arroser régulièrement (on frise ici le planticide).

Lisons donc Frederik Busch, et engageons-nous sans plus tarder dans un vaste programme de recherche qui rétablisse les plantes de bureau dans leur dignité et les remette en pleine lumière. Elles en ont terriblement besoin. Il y a là probablement les prémices d'un mouvement plus vaste de réhabilitation du végétal dans les sciences de gestion. On peut espérer, pourquoi pas, que cette réhabilitation soit le terreau sur lequel fleurira un *vegan turn* qui, s'ajoutant aux tournants précédents et à la prochaine légalisation du cannabis thérapeutique, nous mettra enfin la tête à l'endroit ■

Références

- André-Fustier Francine (2011) "Identifications à l'autre différent et projections déshumanisantes", *Le divan familial*, n°27, pp. 39-54.
- Bakker Iris & van der Voordt Theo (2010) "The Influence of Plants on Productivity: A Critical Assessment of Research Findings and Test Methods", *Facilities*, vol. 28, n° 9/10, pp. 416-439.

- Bringslimark Tina, Hartig Terry, & Patil Grete G. (2009) "The Psychological Benefits of Indoor Plants: A Critical Review of the Experimental Literature", *Journal of Environmental Psychology*, vol. 29, n° 4, pp. 422-433.
- Benedetto-Meyer Marie & Cihuelo Jérôme (2016) "L'espace dans l'analyse du travail. Présentation du Corpus", *La nouvelle revue du travail*, n° 9 [en ligne], <http://journals.openedition.org/nrt/2859> / DOI : 10.4000/nrt.2859.
- Busch Frederik (2018) *German Business Plants*, Heidelberg, Kehrler Verlag.
- Callon Michel (1986) "Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'Année sociologique (1940/1948)*, vol. 36, pp. 169-208.
- De Vaujany François-Xavier & Vaast Emmanuelle (2014) "If These Walls Could Talk: The Mutual Construction of Organizational Space and Legitimacy", *Organization Science*, vol. 25, n° 3, pp. 713-731.
- Fabbri Julie & Charue-Duboc Florence (2016) "Les espaces de coworking. Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ?", *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n° 254, pp. 163-180.
- Girin Jacques (1987) "Le siège vertical. Vivre et communiquer dans une tour de bureaux", *Gérer et comprendre*, n° 9 (décembre), pp. 4-14.
- Jeanet Aurélie & Savignac Emmanuelle (2010) "Les représentations sociales du travail dans les séries de divertissement : le travail comme ressort du loisir", in Eyraud Corine & Lambert Guy [eds], *Filmer le travail. Films et travail : cinéma et sciences sociales*, Aix-en-Provence, Presses de L'Université de Provence, pp.187-192.
- Monjaret Anne (1996) "Être bien dans son bureau : jalons pour une réflexion sur les différentes formes d'appropriation de l'espace de travail", *Ethnologie française*, vol. T 26, n° 1, pp. 129-139.
- Nieuwenhuis Marlon, Knight Craig, Postmes Tom & Haslam S. Alexander (2014) "The Relative Benefits of Green Versus Lean Office Space: Three Field Experiments", *Journal of Experimental Psychology: Applied*, vol. 20, n° 3, pp. 199-214.
- Pélegrin-Genel Elisabeth (1994) *L'angoisse de la plante verte sur le coin du bureau*, Paris, EME Editions Sociales Françaises (ESF).
- Raanaas Ruth K., Evensen Katinka Horgen, Rich Debra, Sjøstrøm Gunn & Patil Grete (2011) "Benefits of Indoor Plants on Attention Capacity in an Office Setting", *Journal of Environmental Psychology*, vol. 31, n° 1, pp. 99-105.
- Schütz Gabrielle (2006) "Hôtesse d'accueil", *Terrains & Travaux*, n° 10, pp. 137-156.
- Thomsen Jane Dyrhauge, Sønderstrup-Andersen Hans K.H. & Müller Renate (2011) "People-Plant Relationships in an Office Workplace: Perceived Benefits for the Workplace and Employees", *HortScience*, vol. 46, n° 5, pp. 744-752.

Expédition nocturne autour
de ma chambre, Ch. VI,
gravure de Saal (1887)



Dossier

Évolutions actuelles de la consommation : analyses et controverses



*Un cygne sur le domaine,
Belœil (22 août 2018)*

À la croisée des défis environnementaux et sociaux de notre siècle, la consommation traverse une période de profond renouvellement. Nouvelles pratiques, nouveaux profils de consommateurs, nouvelles stratégies organisationnelles..., notre rapport à l'objet et à l'achat évolue. L'ObSoCo, l'Observatoire Société et Consommation, a été fondé en 2011. Il s'agit d'une société de conseil et d'étude, mais également d'un cercle de réflexion qui organise des colloques annuels faisant régulièrement l'objet de publications. Les

membres de ce cercle sont des chercheurs issus d'univers variés. Géographes, gestionnaires, spécialistes du *marketing*, anthropologues, ils s'appuient sur leur pluridisciplinarité pour étudier les nouvelles tendances de la société de consommateurs. Dans cette perspective, ils ont créé en 2012 l'Observatoire des consommations émergentes à l'origine de plusieurs vagues d'études à grande échelle. Il s'est donné pour mission d'étudier ces transformations.

Ce dossier revient sur les deux ouvrages qui ont vu le jour depuis 2016 et ouvre la réflexion sur la société de consommation actuelle ■

Camille Toussaint

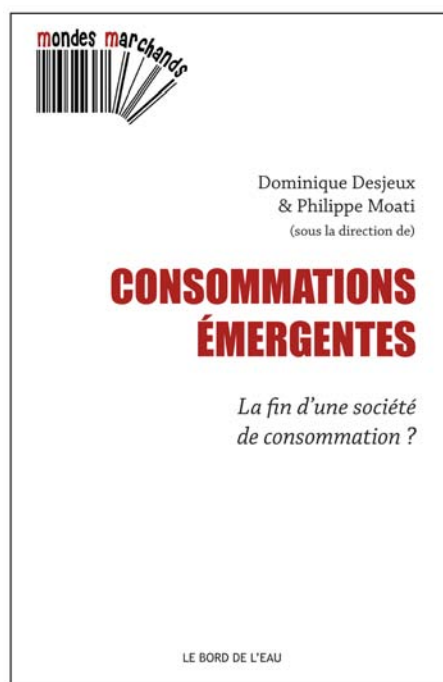


Le grand canal, vu du château, Belœil (22 août 2018)

La société de consommation entre tensions et renouvellement

À propos de *Consommations émergentes – La fin d'une société de consommation ?* de Dominique Desjeux & Philippe Moati

Camille Toussaint
Master GDO



Les consommations émergentes sont définies par l'ObSoCo comme « des pratiques qui ne se réduisent pas à la logique collaborative, des façons de consommer nouvelles ou anciennes, inscrites dans un nouveau dynamisme, souvent rendues possibles par les technologies numériques. Ce sont des pratiques qui échappent au radar des statistiques publiques et qui ont une grande diversité de motivations »¹. Il s'agit donc de consommations collaboratives, alternatives, de services « on-demand », d'abonnements ou de forfaits, de « Do It Yourself », etc.

Les travaux de l'Observatoire des consommations émergentes entre 2012 et 2014 introduisent à deux pistes de réflexion. D'une part, les consommateurs ne cherchent pas à « consommer plus » mais à « consommer mieux ». D'autre

part, le rapport du consommateur à l'objet de consommation se renouvelle à travers des pratiques d'emprunt, d'achat d'occasion, de location, mais aussi grâce à l'importance accordée à la proximité géographique.

Les consommations émergentes révèlent de nouvelles dynamiques à l'œuvre que se propose d'analyser ce livre (Desjeux & Moati, 2016). Des consommateurs aux entreprises, des médias aux collectivités, à une échelle nationale aussi bien que d'un point de vue global, tous les acteurs du champ agissent et réagissent. Leurs interactions sont inévitablement source de tensions. Dès l'introduction, Dominique Desjeux compare la consommation à un combat : elle est à la fois « *lutte pour la captation des consommateurs* » (*op. cit.*, p. 16), mais aussi révolte du consommateur

1. Définition de l'ObSoCo
<http://www.lobso.co.com/wp-content/uploads/2015/09/OBS%E2%80%A2CONSO-EMERGERENTS-V3-PRES.pdf>

contre cette sujétion. Les consommations émergentes seraient-elles la fin de la société de consommation ? Annonceraient-elles une révolte des consommateurs et l'avènement d'un nouveau paradigme de la consommation ?

Cet ouvrage collectif peut s'analyser selon trois angles : la nécessité d'élaborer un nouveau paradigme de la consommation, les changements de comportements des consommateurs, les réactions des organisations traditionnelles de la consommation face à ces changements.

Un nouveau paradigme de la consommation ?

Les changements des modes de consommation actuels bousculent les pratiques historiques et dominantes. Peut-on parler d'un nouveau paradigme ?

Dans son chapitre « De la captation à la donation, ou de quelle forme d'amour la consommation est-elle le nom », Benoît Heilbrunn réfute l'idée communément admise que nous nous acheminons vers une société du don, en laissant derrière nous un hypercapitalisme désuet. Il rappelle que la consommation est d'abord pensée comme la captation d'un désir et ne relève pas du besoin ou de l'utilité. Le concept de l'érotisme vient « *comme naturellement s'encastrent dans [celui] de la consommation* » (*op. cit.*, p. 44). Tout est mis en œuvre pour aiguiller et aiguillonner le consommateur, afin de susciter son désir pour des produits apparemment dénués de tout *sex-appeal* comme la lessive ou le dentifrice. Paradoxalement, la consommation est également « *une vaste machine à détruire la libido* » (*op. cit.*, p. 48). Surexposés, surexploités, les produits perdent de leur rareté et de leur inaccessibilité. Dans notre société saturée, le recours à l'*eros* ne semble plus suffire. Benoît Heilbrunn, revenant aux origines grecques du mot amour, explore deux autres formes de relation à l'autre : l'*agape* et la *philia*.

L'*agape*, sentiment proche de l'altruisme, n'appelle pas de réciprocité. Elle s'apparente au don total qui n'exige ni rendu, ni même conscience du don. Or, ce n'est pas ce que recherche le consommateur qui s'inscrit dans un rapport marchand, aussi collaboratif et alternatif soit-il. L'auteur rappelle l'importance du concept de reconnaissance dans notre société depuis les révolutions européennes et la naissance des régimes démocratiques.

La *philia*, au contraire, est décrite par Aristote comme une relation de réciprocité et d'estime mutuelle. Elle renvoie à l'image d'un consommateur « amateur », à la recherche d'une relation chaleureuse et amicale avec le vendeur. C'est donc plutôt vers cette *philia*, et non vers l'*agape* que se tourne le nouveau consommateur émergent.

Michel Henochsberg s'oppose à son tour à une idée préconçue et rejette la vision idéalisée des concepts de troc et d'échange. Selon lui, la pensée économique dominante a construit un mythe autour du troc en le présentant comme une pratique historique et un échange parfait, instantané et équitable entre deux acteurs consentants. En réalité, le troc n'a pas de réalité historique. Il n'est qu'un outil idéologique servant à expliquer rationnellement l'apparition de la monnaie et de l'économie. Comme lui, l'*échange* dépeint à tort une transaction idéale. Pour l'auteur, le commerce et la consommation sont fondés sur une « prédation » qui n'a rien d'équitable. Il existe toujours un rapport de force entre l'acheteur et le vendeur.

Tenter de revenir au mythe originel du troc comme le souhaitent certains consommateurs en quête d'authenticité est une démarche vaine. Faisant appel, comme Benoît Heilbrunn, aux écrits de George Bataille (1932 ; 1949 ; 2011) et à la

notion de désir plutôt qu'à celle de besoin, Michel Hénoclsberg propose une autre voie. Il suggère la réintroduction de la sphère non-marchande dans la consommation, afin de « relancer la machine économique fatiguée ». Il conclut : « *La redécouverte du non-marchand, source et ressource de tout système marchand, comporte de multiples dimensions politiques, juridiques, morales, qui restent à recenser, et qui définissent une sorte d'espace commun à tous, espace de confiance et de mémoire, espace de jeu et de "capture"* » (op. cit., pp. 79-80).

Également à la recherche des fondements des consommations émergentes, Dominique Desjeux déplace la focale. Il analyse les nouvelles voies empruntées par les consommateurs non plus seulement à l'aune de leurs motivations, de leur plaisir ou de leurs valeurs, mais au regard de la situation géopolitique mondiale. Selon lui, le contexte global peut jouer un rôle important dans notre compréhension de ces phénomènes. Ayant recours à une analyse socio-anthropologique, il analyse la montée des classes moyennes dans les BRIC, et plus particulièrement en Chine à partir des années 1980, afin de comprendre les comportements des ménages occidentaux. Par exemple, l'augmentation de la consommation de viande dans les pays émergents a eu un impact sur les prix des matières premières et des répercussions jusque dans les rayons des supermarchés français. Les consommations émergentes s'avèrent être aussi une réaction à cette inflation. Les ménages adaptent leurs comportements en fonction de leur budget, et consomment autrement pour s'en accommoder.

Dans ces trois chapitres, les auteurs observent la montée des consommations émergentes, sans pour autant conclure à l'apparition d'un nouveau paradigme fondateur. Rejetant l'idée d'une nouvelle société du don ou du troc, ils distinguent une réelle évolution des mœurs et de l'économie mondiale, sans pour autant remettre en cause les modes de consommation traditionnels.

La défiance du consommateur

Si l'établissement de nouveaux paradigmes n'est pas avéré, le renouvellement des comportements du consommateur est quant à lui bien visible. On peut observer ce phénomène à travers les nouveaux équipements technologiques dont il s'équipe, son rapport à l'environnement, et sa conception du rapport marchand.

Christophe Benavent dresse le portrait d'un « consommateur appareillé », entouré d'outils-prothèses qui l'aident, le prolongent, le guident, lui soufflent des bonnes manières de consommer. Selon lui, « *la multiplication des appareils qui équipent le consommateur a des effets ambigus sur son comportement et sur le système social qui en constitue l'environnement et le produit* » (op. cit., p. 17). Faisant appel à Simondon (2012) et à son analyse du rapport aux objets, l'auteur explore l'interaction entre les nouvelles technologies et le corps du consommateur.



Expédition nocturne autour de ma chambre, Ch. XXI, gravure de Saal (1887)

Les appareils, de la carte bleue au smartphone, du congélateur au compte-client, sont de natures variées. Ils se répartissent en deux catégories : d'une part les parcours-client et d'autre part l'action directe du consommateur ou de la marque. Christophe Benavent insiste également sur la notion d'appropriation, qui renvoie à la théorie de l'acteur-réseau : ici, les appareils sont considérés comme des acteurs sociaux à part entière. L'appareillage du consommateur a un effet quadruple sur la vie du marché. Il influe tout d'abord sur la productivité du client de plus en plus souvent sollicité. Ensuite, il augmente le flux de la recherche d'information car le consommateur, plus libre, est sans cesse à la recherche d'éléments sur la réputation du bien qu'il achète. On observe également des effets de polarisation puisque le consommateur tend à imiter ses pairs. Enfin, l'appareil a une fonction performative : la manière dont le système d'information est présenté influence la décision du consommateur. Ainsi équipé, le consommateur se transforme peu à peu en « monstre » (*op. cit.*, p. 40).

L'auteur évoque également le recours à plusieurs instruments de contrôle. La politique des populations, c'est-à-dire la manière dont on dirige les flux et les interactions en est un premier exemple. En effet, les sites de rencontre comme Tinder filtrent leurs utilisateurs et sélectionnent les profils. Par ailleurs les plates-formes, présentées comme des « cadres communs », régulent et contrôlent l'activité des utilisateurs. Si une attitude bienveillante et maternelle est la norme sur l'ensemble des réseaux, on observe un ton plus paternaliste lors de l'utilisation des « *nudges* », petites unités d'influence qui guident le consommateur sans qu'il s'en aperçoive. L'analyse de Christophe Benavent et de son « consommateur appareillé » est construite sur une double dimension. D'une part, le consommateur gagne en liberté car ses sources d'information sont démultipliées et il est aidé par de nombreux outils. D'autre part, il n'a jamais été aussi dirigé et aussi peu autonome dans un univers où les algorithmes guident chacun de ses pas.

Pour Nathalie Lemarchand, le nouveau consommateur n'est pas qu'un monstre appareillé. C'est aussi un individu plus sensible à une consommation locale qu'il y a quelques décennies. La revalorisation du tissu de commerces locaux, l'attention portée aux effets néfastes de la consommation sur l'environnement et à l'impact social sont des phénomènes facilement observables en France. Selon une étude de l'ObSoCo, 67 % des Français se déclaraient en 2013 « *attentifs à l'origine géographique des produits lors de l'achat* » (*in op. cit.*, p. 122). L'image de l'hypermarché a évolué : auparavant perçu comme un paradis de l'abondance, il est devenu aujourd'hui l'emblème d'un lieu dépersonnalisé et cynique, symbole de la surconsommation et dont la fréquentation est en baisse. Les consommateurs se montrent de plus en plus défiants envers les marques et considèrent certains actes d'achat comme une action citoyenne. En réaction à cette montée du « global », ils sont de plus en plus nombreux à se tourner vers le « local ». Pour Nathalie Lemarchand, la revalorisation du territoire est un vecteur d'identité et de valeurs culturelles et sociales. Le « lieu » redevient une notion centrale du tissu économique. L'articulation du local et du global repose sur trois axes : la proximité, les valeurs sociales, la politique. Le territoire quotidien, celui du boulanger, du marchand de journaux, de ces figures familières que l'on salue chaque semaine, est devenu un thème récurrent des nostalgiques de l'authenticité. L'acte d'achat peut également déborder de sa fonction initiale et traduire une forme de solidarité entre le consommateur et le producteur. Cette empathie est visible dans le succès des marques de commerce équitable comme Max Havelaar. Enfin, le local est aussi une affaire politique, comme en témoignent l'allocation de locaux

pour des commerces de proximité, la valorisation d'un commerce ethnique dans certains quartiers et les problématiques d'articulation du commercial, du social et du culturel. Marchés aux puces, achats d'occasion, trouvailles sur Leboncoin.fr, glanage... les Français sont de plus en plus nombreux à avoir recours à des circuits parallèles moins coûteux pour s'équiper, voire se nourrir.

Dominique Roux choisit de s'intéresser à ces pratiques anciennes remises au goût du jour par des consommateurs en quête d'authenticité. Ces pratiques peuvent être le fruit d'une exclusion sociale involontaire, si elles résultent d'une gêne financière, ou volontaire si elles sont le fruit d'un engagement politique. Au sein de cette dernière catégorie, l'auteur distingue les « décroissants » qui choisissent de consommer moins, et tous les autres qui souhaitent simplement consommer « autrement ». Pourquoi empruntent-ils ces nouveaux canaux plutôt que les circuits traditionnels ? Pour Dominique Roux, la motivation de ces consommateurs particuliers est de trois sortes. Elle est d'abord économique, bien que la plupart n'aient pas de problèmes financiers. Elle peut aussi résulter d'une recherche d'expérience quasi-sentimentale. Trouver un objet ancien a quelque chose d'émouvant, tout comme partir à la chasse au trésor sur un marché aux puces. Enfin, ces consommateurs peuvent être guidés par des raisons critiques ou militantes, qui les poussent à contourner les circuits traditionnels. Mais ces comportements peuvent aussi être le résultat d'une volonté de « refaire le marché ». En effet, lorsque l'on fait le choix d'acheter des objets d'occasion, le rapport entre l'« être » et l'« avoir » se modifie, le lien collectif et l'appropriation des objets se renforcent. On est naturellement plus attaché à un objet que l'on a retapé soi-même. Se tenir régulièrement à l'affût des bonnes affaires, avoir un don pour chiner dans des brocantes, revient finalement à savoir mieux « voir » et mieux « prendre ». Le consommateur développe de nouvelles compétences et de nouvelles tactiques pour trouver l'objet qu'il cherche. Si ces pratiques émergentes présentent de nombreux avantages, elles ne s'accompagnent pas toujours d'un changement dans le rapport à la consommation. Acheter d'occasion peut aussi être un moyen d'acheter plus, louer un objet peut encourager un comportement moins soigneux. Sur un plan environnemental, l'échange ou le prêt entre particuliers n'est pas toujours plus écologique du moment qu'il faut prendre la voiture pour aller chercher l'objet, le ramener, et échanger *via* une plate-forme génératrice d'émissions de CO₂². Le comportement des consommateurs se renouvelle. Mieux équipés, plus sensibles aux enjeux locaux et environnementaux, ils reviennent également à des techniques anciennes comme l'achat d'occasion, le glanage, le recours à des circuits parallèles.

2. L'économie collaborative est-elle source de progrès environnemental ? The Conversation, juin 2016 <https://theconversation.com/leconomie-collaborative-est-elle-source-de-progres-environnemental-61543>

La réaction de l'offre traditionnelle

Face aux nouvelles compétences et exigences du client, l'offre s'adapte. Le consommateur d'aujourd'hui est plus impliqué dans son acte d'achat et les *marketeurs* vont essayer de récupérer sa critique pour la transformer en opportunité.

Enrico Colla éclaire les changements de stratégie dans la grande distribution, modèle dominant en France et en Europe depuis plusieurs décennies mais qui subit aujourd'hui une baisse de rentabilité. En effet, elle assiste à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché. Ces derniers arrivés tentent de passer outre les canaux traditionnels pour entrer directement en contact avec le consommateur. En réaction, la distribution cherche à adapter sa stratégie et à tout miser sur la satisfaction du client. Pour l'auteur, tout se joue autour de six axes. Le *discount* ou le *low cost* sont une première stratégie. C'est ce que font par exemple les *category killers*, acteurs de la



Le pont, depuis le Boulingrin,
Belœil (22 août 2018)

grande distribution qui s'installent sur le marché en délogeant les concurrents grâce à une stratégie de bas prix et d'une grande variété dans l'offre. Le deuxième axe concerne l'accessibilité et la flexibilité des services. La distribution a cherché très tôt à renouveler les manières d'accéder au produit. Implantation en gares ou en aéroports, petits supermarchés urbains, *drive* alimentaire : les formats se diversifient de plus en plus. Le troisième axe touche l'aspect affectif de l'achat. Une importance de plus en plus grande est accordée à l'expérience client. On porte par exemple un soin tout particulier à la relation entre le vendeur et le client. Le magasin devient un lieu d'apprentissage, ludique et esthétique. Le quatrième axe est celui des services, qui viennent enrichir la valeur d'un produit (assistance, gain de temps, accès à des plates-formes de location ou de partage). Le cinquième axe porte sur la coopération et la co-crédation entre clients, avec les nouvelles pratiques de *crowdsourcing*. Enfin, le sixième axe répond au souci environnemental qui devient une priorité pour certains consommateurs. La distribution fait donc face à de nouveaux défis de taille et, pour être en mesure de les affronter, il lui faut procéder à plusieurs ajustements

stratégiques. Notamment, pour être aussi rapide que les *pure players*, elle doit faire du client le centre de son attention, et tout miser sur l'innovation pour gagner en flexibilité.

Si la grande distribution adopte de nouvelles stratégies pour essayer de suivre les évolutions du marché, elle se heurte également aux réticences du consommateur. Pour Olivier Badot, le nouveau consommateur est défiant, méfiant, soupçonneux. Comment les entreprises, et plus particulièrement les *marketeurs*, réussissent-ils à maintenir la confiance du consommateur envers leurs produits ? De façon assez paradoxale, l'auteur s'appuie sur une analyse marxiste. Selon lui, le *marketing* utilise deux grandes stratégies de persuasion présentes dans l'analyse de la valeur de Marx. Il s'agit de la désintermédiation (réduction du nombre d'intermédiaires entre le client et le producteur) et de la défétichisation des produits (disparition d'une vision de l'objet comme symbole social et quasi-religieux). L'expérience en magasin (ou magasinage) devient un outil incontournable pour se différencier sur un marché saturé de produits à bas coût. Le consommateur se sent-il étouffé par la surconsommation ? Certaines enseignes optent pour la simplicité poussée à l'extrême et proposent des points de vente dépouillés et minimalistes (comme les marque Uniqlo ou Muji). Se sent-il désemparé et impuissant face aux dérives de la mondialisation ? On lui donne l'occasion de se faire « consom'acteur » et de devenir décideur responsable de ses actes d'achat. Est-il opprimé par la diversité de l'offre ? On le rassure, voire on l'infantilise, grâce à des produits présentés de manière toujours plus simple et ludique. Selon Olivier Badot, ces nouvelles formes de *marketing* ou de « dé-marketing » relèvent d'un processus de « persuasion clandestine » qu'il qualifie d'hypocrite, car critiquant un système dont il est issu.

Dans la même perspective, Philippe Moati présente les consommations émergentes non comme des pratiques allant au rebours du capitalisme, mais comme s'inscrivant au contraire dans la logique du système. Il justifie sa position en trois points. D'abord, la consommation globale du pays n'a pas diminué avec l'augmentation de ces pratiques

émergentes et alternatives. Ensuite, l'étude du profil des consommateurs concernés révèle qu'il ne s'agit pas d'une population spécifique mais plutôt d'un large panel de classes sociales. Enfin, la motivation principale de celles-ci n'est pas de critiquer le système, mais de trouver une nouvelle manière de consommer plus pratique et moins chère. Philippe Moati évoque également l'économie des plates-formes Internet qui sont des entreprises à but (très) lucratif, issues du milieu économique dominant, réalisant de grandes campagnes publicitaires et imitées par les acteurs traditionnels. Les consommations émergentes contribuent également à l'élargissement du périmètre du marché. En effet, elles mobilisent des actifs jusque-là immobilisés et ont recours aux consommateurs en amont de l'acte d'achat à travers le *crowdfunding* ou la collecte de données. Les entreprises et les nouveaux acteurs du marché semblent tirer parti de la défiance du consommateur pour en faire un nouvel argument de vente. L'idée d'une récupération de la critique, dont les mécanismes sont expliqués par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999), est reprise par l'auteur, qui dénonce l'hypocrisie d'un système qui, loin de se remettre en question, s'appuie sur la critique qui lui est faite pour prospérer.

Conclusion

Pour les auteurs de cet ouvrage, les consommations émergentes ne signent pas la fin de la société de consommation. En effet, les motivations des consommateurs n'ont pas changé. Comme il a été dit, ils ne cherchent pas à consommer moins, mais à consommer « mieux » et surtout moins cher. D'autre part, la consommation émergente n'entre pas forcément en contradiction avec une logique d'hyperconsommation. Consommer moins cher est aussi un moyen de consommer plus. Les entreprises sont souvent des marques traditionnelles qui essaient de s'adapter à ces nouvelles tendances pour continuer à capter les consommateurs. On peut même aller jusqu'à considérer qu'elles récupèrent la critique qui leur est faite pour la réinvestir dans de nouvelles stratégies.

Néanmoins, une mutation est à l'œuvre. Les consommateurs sont bien de plus en plus concernés par les enjeux sociaux et environnementaux et par la notion de proximité. Ces nouvelles tendances sont le signe d'un changement profond dans les mentalités. En conclusion de l'ouvrage, Robert Rochefort ouvre le débat. Si les nouveaux modes de consommation sont le résultat d'un changement des comportements des consommateurs et d'une adaptation des entreprises aux nouveaux marchés, ils doivent pouvoir s'inscrire dans la réglementation. En retard sur son temps, la législation devra s'adapter pour suivre et encadrer au mieux ces nouvelles pratiques.

Au total, l'ouvrage brosse un tableau multiple et vivant des nouvelles tendances que l'on voit surgir dans l'espace de la consommation. Que ce soit au niveau du consommateur ou de l'entreprise, les auteurs s'efforcent de saisir les nuances et de formuler des hypothèses quant à l'évolution de ces tendances. La diversité des approches est un des points forts de l'ouvrage, qui offre un large panel de visions différentes. Certains auteurs ont une approche conceptuelle de la problématique, alors que d'autres se placent à un niveau très macro.

Il nous semble important, en conclusion, de revenir sur le terme de « consommations émergentes ». On connaît assez bien la consommation collaborative, ensemble de nouvelles pratiques qui ont émergé autour de plates-formes numériques de mise en relation d'individus, leur permettant d'échanger ou de partager des biens et des services. Le domaine suscite depuis plusieurs années un vif intérêt parmi les

chercheurs et de nombreuses études ont été menées pour essayer d'évaluer son impact et ses développements.

3. Définition de l'ObSoCo
<http://www.lobso.co.com/wp-content/uploads/2015/09/OBS%E2%80%A2CONSO-EMERGERGENTS-V3-PRES.pdf>

4. Association de
 Maintien pour une
 Agriculture Paysanne

5. Communiqué de
 presse de l'ObSoCo,
 mars 2018 <http://lobso.co.com/wp-content/uploads/2018/03/Communiqu%C3%A9-de-presse-Observatoire-des-consommations-%C3%A9mergentes-Vague-4.pdf>

Néanmoins, la définition de l'ObSoCo³ précise que les consommations émergentes « ne se réduisent pas à la logique collaborative ». Ils font entrer dans leur champ d'étude des types de consommations bien plus divers, comme le choix de produits bio, l'achat au producteur, le DIY, etc. L'ouverture de la définition élargit considérablement le domaine et regroupe dans une même catégorie des pratiques très éloignées. En effet, quel est le dénominateur commun entre une location d'appartement sur AirBnb, l'emprunt d'un Vélib ou l'achat d'un produit issu de l'agriculture biologique ? La réponse se trouve peut-être du côté des profils des consommateurs. Dans son chapitre sur « *La montée des marges : occas', récup' et re-nouveau dans la consommation* », Dominique Roux distingue en effet ceux qui ont recours à ces pratiques par nécessité, et les autres, bien plus nombreux. L'ensemble des différentes classes sociales et catégories d'âges sont désormais concernées par ces pratiques. Il serait intéressant d'aller plus loin et de chercher à faire une typologie des consommateurs. Les utilisateurs du site Leboncoin.fr sont par exemple issus de toutes les tranches de la population, alors que le recours à des circuits AMAP⁴ est le propre de profils plus engagés. Avoir une vision d'ensemble de ces différents profils pourrait apporter un éclairage intéressant et éventuellement aider à affiner la distinction entre les différents types de consommations émergentes.

Abordée dans l'ouvrage à plusieurs reprises, la distinction entre une démarche militante et une motivation pratique ou financière semble également essentielle. Certes, les consommations émergentes sont le produit d'une évolution des mentalités. 26 % des Français en 2018 se déclarent préoccupés par les enjeux environnementaux et écologiques. Seulement 50 % d'entre eux disent avoir confiance dans les marques et ils sont 13 % à ne pas leur faire du tout confiance⁵. Pour autant, les consommations émergentes ne sont pas toutes le fruit d'une démarche militante et citoyenne ! En témoignent les débats qui ont lieu autour des plates-formes Uber ou Deliveroo et de la protection sociale de leurs employés. Les utilisateurs de ces plates-formes essaient simplement de gagner du temps et de l'argent en passant par des circuits différents des circuits traditionnels et parfois peu respectueux de l'environnement ou du bien-être de leurs employés. Cette distinction de motivations semble centrale pour appréhender les manières de voir et de comprendre les consommations émergentes dans leur ensemble ■

Références

- Bataille Georges (2011, nouvelle édition) *La notion de dépense*, Paris, Éditions Lignes.
- Boltanski Luc & Chiapello Ève (2011) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Desjeux Dominique & Moati Philippe (2016) *Consommations émergentes : la fin d'une société de consommation ?*, Lormont, Éditions Le bord de l'eau.
- Simondon Gilbert (2012, nouvelle édition revue et corrigée) *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier. Philosophie.

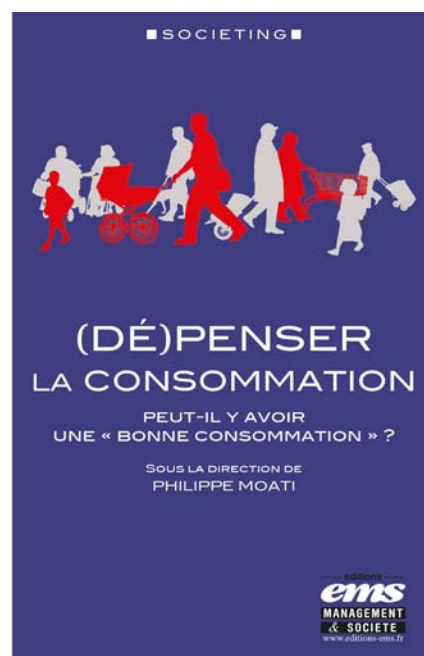
Une consommation modèle, morale et vertueuse : utopie ou réalité ?

À propos de *(Dé)penser la consommation, peut-il y avoir une « bonne consommation »* de Philippe Moati

Camille Toussaint
Master GDO

Face à des enjeux environnementaux et sociaux de plus en plus flagrants, le système de consommation actuel peine à faire illusion. Obsolescence programmée, *marketing* en trompe-l'œil, désinformation..., la méfiance du consommateur grandit. L'hyperconsommation n'est plus un modèle pérenne.

Dans cet ouvrage (Moati, 2018) issu d'un colloque de l'ObSoCo, les auteurs interrogent la possibilité et les critères d'une « bonne consommation ». Mais la neutralité du chercheur l'autorise-t-il à porter un jugement moral sur son objet d'étude ? Deux approches se distinguent. Certains auteurs choisissent de rester hors du débat dogmatique, pour essayer de comprendre l'écart entre les principes des acteurs et leurs comportements réels face à la dégradation des conditions environnementales et sociales. D'autres prennent position et cherchent à penser la consommation au travers d'une visée éthique et philosophique, en l'associant au concept du beau, du faire et en définissant les critères de son action.



Du principe à la pratique : le dilemme des acteurs de la consommation

L'observation des comportements des acteurs semble une étape incontournable pour comprendre leur positionnement face aux problèmes éthiques et les contraintes auxquelles ils sont soumis. Consommateurs, entreprises, plates-formes, toutes les parties prenantes font l'objet d'une analyse détaillée. Plusieurs solutions semblent se dessiner, notamment dans les domaines législatif, culturel, et de structuration des marchés.

Dominique Desjeux ouvre le débat. Il propose d'expliquer la différence entre les principes (valeurs, idéal) et les pratiques (qu'elles soient domestiques, politiques ou entrepreneuriales). Appliquée à la question de la transition écologique, cette question met en lumière le paradoxe entre la position déclarée des consommateurs, se

1. Les Technologies de l'Information et de la Communication (télévisions, ordinateurs, smartphones, tablettes...).

prononçant généralement en faveur du développement durable, et leurs choix réels. Pour mieux comprendre les contraintes qui pèsent sur les individus, l'auteur étudie la consommation de viande et l'usage des TIC¹ dans des foyers d'Île-de-France. Il choisit de se placer à un niveau micro-social, dans la cuisine (consommation de viande) et le salon (utilisation des TIC). En France, ne pas consommer de viande semble relever de la « *transgression sociale* » (*op. cit.*, p. 30). L'organisation du ménage, le rythme de la journée, la nature des interactions au sein du foyer, ainsi que les saisons et les fêtes, sont autant de critères qui influencent sa consommation. Néanmoins, on remarque un paradoxe fort entre les niveaux d'analyses macro (la consommation de viande en France diminue depuis 1990) et micro (elle est encore très ancrée dans les pratiques sociales). De leur côté, les TIC sont devenues incontournables dans l'équipement des foyers. Leur achat est motivé par différentes raisons : une déficience de l'appareil en usage, la mode, le passage d'un cap dans le cycle de vie... Même hors d'usage, elles occupent une place spécifique dans la maison. Comme la viande, les TIC sont des objets sociaux, sources de tensions et de lien



Expédition nocturne autour de ma chambre, Ch. XXXIII, gravure de Saal (1887)

social, symboles sociaux et témoins des grandes étapes de la vie familiale. Pourtant, de nombreuses contraintes pèsent sur ces deux catégories de consommation. Le pouvoir d'achat est la première variable qui pousse les consommateurs vers des solutions alternatives. Pour contourner ces difficultés, ils adoptent de nouvelles stratégies et développent des compétences spécifiques. Ils réparent plus volontiers un appareil endommagé, trouvent d'autres sources de protéines que la viande. Pour les foyers, consommer est bien le résultat d'un choix orienté par un faisceau de contraintes financières et sociales.

Comme Dominique Desjeux, Enrico Colla constate un écart de taille entre l'intention du consommateur et son choix final d'achat. La grande majorité de la population ne consomme pas « bio » ni équitable, et les rares personnes qui le

font cherchent d'abord un produit de meilleure qualité dans une perspective de santé. Le critère environnemental est quasiment absent de leur démarche. Qu'en est-il pour les entreprises ? À quelles contraintes est soumise l'adoption d'un comportement éthique ?

La plupart des mesures prises par les entreprises répondent d'abord à des critères d'efficacité et sont souvent sources de bénéfices financiers.

Les entreprises s'engagent plus [...] facilement dans des pratiques de développement durable quand l'efficacité économique est évidente et sont en quête de technologies de processus qui réduisent le coût des initiatives allant dans ce sens. (*op. cit.*, p. 45)

Se différencier de ses concurrents est également un autre motif d'engagement. La complexité de la *supply chain* rend le *mapping* des fournisseurs difficile. Le critère environnemental n'étant pas une priorité pour le consommateur, par ailleurs méfiant vis-à-vis des marques, les organisations ne perçoivent pas toujours l'intérêt d'un engagement à long terme. L'auteur suggère néanmoins quelques axes de réflexion. L'accès à une information claire et pédagogique, le développement d'une offre servicielle, l'apparition de modèles organisationnels innovants, le recyclage, le partenariat avec d'autres parties prenantes sont autant de démarches prometteuses. Bien évidemment, les entreprises ne peuvent pas changer la donne à elles toutes seules mais elles jouent un rôle central car elles évoluent au cœur d'un système de consommation néfaste pour l'environnement. Pour Enrico Colla, la majorité des organisations ont compris l'importance de prendre le tournant écologique.

Christophe Benavent décrit un système dans lequel les consommateurs, en plus d'être des clients, sont devenus des travailleurs. Des services courants, auparavant assurés par des entreprises spécialisées, sont à présent pris en charge par des particuliers à la recherche d'un complément de revenu. Accueillir un passager dans sa voiture le temps d'un trajet, prêter sa perceuse ou aider à monter une étagère : ce qui relevait du coup de pouce s'est monétisé. L'auteur constate que :

La mobilisation du travail dans la consommation [...] déplace les frontières de l'économie domestique, de la production et de la consommation. (op. cit., p. 66)

Cela fait plusieurs décennies que la répartition du travail entre consommateur et organisation évolue. Les chaînes de *fast-food* ont depuis longtemps délégué à leurs clients le débarrassage du plateau. À une autre échelle, la plate-forme AirBnB ne possède pas un seul mètre carré mais représente un des plus gros acteurs sur le marché de l'hôtellerie. Si le travailleur est indépendant et « *amène ses outils* » (op. cit., p. 69), c'est autant de gagné pour l'entreprise en temps d'inventaire, en gestion des stocks et en actifs immobiliers. Christophe Benavent distingue quatre types de plates-formes de travail. Le *digital labor* désigne le travail invisible des utilisateurs des plates-formes en ligne, c'est-à-dire le clic sur Facebook, ou la simple consultation d'une page. Il existe également des plates-formes de micro-tâches qui proposent un travail dont la parcellisation est poussée à l'extrême. D'autres plates-formes font du *jobbing* ou de la vente de services de courte durée, comme Uber. La dernière catégorie relève du *matching* et repose sur la construction d'un réseau de mise en relation d'utilisateurs, à l'instar de Tinder ou LinkedIn. Pour l'auteur, l'éclosion de ces plates-formes entraîne une « *déformation des frontières* » entre activité domestique et sphère professionnelle (op. cit., p. 70). Il en résulte une confusion dans la temporalité du travail, car l'individu peut être sollicité à n'importe quel moment. Dans une relation contractuelle classique, certains paramètres ne sont pas pris en compte, comme la sociabilité et la gratification. Or, l'économie des plates-formes commence à faire entrer ces variables dans le calcul. Le partage, la bienveillance et l'empathie, mots d'ordre de ces réseaux, deviennent des termes du contrat. Très vite, la frontière se déplace et on assiste à une « *démoralisation de la consommation* » (op. cit., p. 74). Ainsi :

Contrairement à ce qu'elle annonçait sous les vocables de l'économie de partage et de collaboratif, l'économie de plateforme ne prend pas véritablement un chemin éthique mais s'engage fermement dans un univers comptable. (op. cit., p. 75)

Empruntant le concept de gouvernementalité (Foucault, 2004), l'auteur décrit le contrôle qu'exercent ces plates-formes sur les individus. Les algorithmes de recommandation orientent les utilisateurs autant qu'ils les trient. Au vu de l'importance que ces interfaces ont acquise dans notre société, il semble légitime d'interroger la dimension politique car les consommateurs, également travailleurs clandestins, ont rarement voix au chapitre. Ainsi :

La machine de la consommation ne ronronne pas, elle est l'objet d'une négociation incessante entre le droit, la puissance publique, les usages et les technologies et leurs opérateurs. C'est aussi une machine politique. (*op. cit.*, p. 78)

Dominique Roux envisage successivement les relations entre morale, consommation et calcul, après avoir dressé un panorama historique éclairant de la notion de consommation. La morale et la consommation n'ont jamais fait bon ménage. Historiquement, le vendeur était le plus souvent considéré comme un adversaire redoutable, prêt à tout pour faire tomber le client dans ses rets. À la fin du XVIII^e siècle, les mentalités changent et on voit poindre l'idée d'une « bonne consommation ». Le commerce atténue la violence (Hirschman, 1980) et la consommation, pratiquée raisonnablement, participe à la croissance du pays et devient presque un devoir citoyen. Simultanément, la critique de la consommation est toujours vivace. Marx (2014) dénonce la fétichisation des objets, Veblen (1970/1899) accuse le gaspillage et la vanité des pratiques, et Baudrillard (1986) envisage la consommation comme signe dans un système social. Laissant les débats enflammés aux penseurs politiques, la sphère sociale porte un regard vertueux sur la consommation. Savoir bien gérer son argent est une qualité (la preuve en est que les pauvres sont incapables de faire bon usage de leurs économies). Pour l'auteur, la consommation est un calcul, une sélection en fonction de critères qui peuvent être moraux. Ainsi :

Les exemples abondent pour montrer que la morale a un prix et que c'est bien sur une série de qualifications morales que des segments de consommateurs se déterminent contre, ou en faveur, de certains produits et producteurs. (*op. cit.*, p. 89)

Si la consommation relève d'un calcul indexé sur les valeurs morales, il semble donc facile de « bien » consommer. En réalité, ce n'est pas si simple. Faire tenir ensemble plusieurs valeurs morales se révèle malaisé, et le marché n'offre pas toujours suffisamment d'alternatives pour faire un choix satisfaisant. Les informations sur le produit ne sont pas toujours disponibles, et même lorsque c'est le cas, elles ne sont pas toujours lisibles par le consommateur. Cette opacité rend le choix moral impossible. Le consommateur n'a pas l'occasion de s'exprimer sur sa vision morale du produit, ni de vérifier l'information délivrée par l'entreprise. De leur côté, les organisations ont du mal à traiter les problématiques de transparence dans les processus de production. Selon Dominique Roux, l'analyse devrait d'abord pouvoir changer d'échelle. Considérée à un niveau national comme un élément clé des politiques publiques de santé, d'environnement et d'éducation, elle devrait pouvoir s'étendre ensuite au niveau *supra*-national, où tout reste encore à faire.

Ces quatre chapitres ont essayé de comprendre les raisons des comportements des consommateurs et des entreprises face aux problèmes éthiques auxquels ils sont constamment confrontés, dans leurs choix de consommation comme dans leurs stratégies de vente. Il semble qu'il existe un écart important entre l'intention déclarée et la réalité des pratiques, écart dû à de nombreuses contraintes. Face à des acteurs qui peinent à réconcilier morale et consommation, nous sommes contraints

de considérer la consommation comme le résultat d'un construit social somme toute peu rationnel.

La consommation peut-elle être morale ?

L'ouvrage ne s'arrête pas à ce constat et d'autres auteurs vont plus loin. La consommation peut-elle se penser en termes philosophiques et moraux ? Peut-on esquisser ce que serait une « bonne » (et par conséquent une « mauvaise ») consommation ? Trois auteurs se sont lancés dans cette voie et nous font part de leurs réflexions. Ils rapprochent successivement la consommation de la notion de beau, d'éthique, et du *faire*.

Penser la consommation, ou panser le consommateur ? Pour François Attali, le consommateur contemporain est un individu blessé, épuisé par les sollicitations, « *addict* » à la consommation (*op. cit.*, p. 100). À l'origine de ce phénomène, on retrouve les notions de pulsion et de désir, manipulées par le *marketing*. Citant Freud (1915), l'auteur présente le concept de pulsion comme un mouvement qui part du corps et se déplace vers le monde, la culture, la représentation. Ainsi, la pulsion prend sa source dans le corps, à la fois bouche, œil et sphincter, « *notre langue universelle* » (*op. cit.*, p. 106). Selon François Attali, la réintroduction du beau dans la sphère du désir de la consommation permettrait d'apaiser la tourmente du consommateur et de le réconcilier avec le vivant.

Philippe Moati appuie son analyse sur les grands préceptes de la psychologie positive (Seligman, 2012). Selon les auteurs de ce courant, consommer plus ne rendrait pas plus heureux. Au contraire, le niveau de bonheur stagne une fois passé un certain seuil de confort. Pour l'auteur, il s'agit donc de passer d'un modèle de l'avoir à un modèle de l'être, en passant d'abord par le faire. Le faire, spontanément lié à un agir professionnel, est aujourd'hui renvoyé dans la sphère privée. Les études de l'Observatoire du faire, produit de l'ObSoCo créé en 2016, dévoilent des tendances majeures. Ainsi, la majorité des Français (93 %)

pratiquent des activités dans leur temps libre. En plus d'être un secteur de marché important, le temps libre contribue au développement personnel, répond à la quête de sens des individus et renforce leur intégration sociale. On distingue rapidement des divergences sociales marquées. Les « loisirs sérieux » sont l'apanage des classes sociales aisées et éduquées, alors que les « loisirs décontractés » (les termes sont issus des travaux de Robert Stebbins, 2015) sont souvent réservés aux classes populaires. Néanmoins, la corrélation entre la pratique d'activités et le bien-être est forte : faire rend heureux et renforce la confiance de l'individu. Malgré de nombreux avantages,



*Le temple de Pomone,
Belœil (22 août 2018)*

faire demande un investissement de temps et d'énergie difficile à mobiliser dans un contexte professionnel prenant et stressant. Philippe Moati évoque « *la force de séduction des dispositifs de soutien à la culture consumériste* » (*op. cit.*, p. 122), à laquelle il semble difficile de résister. La promotion du faire est selon lui une affaire de politique publique. Elle peut même relever de la responsabilité des entreprises, auprès de leurs employés mais également dans la conception de leurs dispositifs *marketing*. Les Decathlon Villages, par exemple, proposent des espaces sportifs pour les clients, des cours, et même des services d'événementiel. Pour Philippe Moati, les crises de l'emploi et les perturbations écologiques qui se profilent donneront raison aux adeptes du faire, qui se révéleront aptes à s'adapter à un niveau de vie plus sobre.

Partant du même constat, Benoît Heilbrunn mobilise la notion de « *satisfaction gap* » de Peter Stearns (2002) : le niveau de vie augmente, pas le bien-être. La consommation n'est pas intéressante si on l'envisage sous un angle utilitariste. Au contraire, elle gagne en relief lorsque l'on considère ses aspects sociaux et identitaires. La consommation, véritable objet philosophique, devient alors une « façon d'être », ou « un désir d'être » et non un « avoir ». L'auteur dresse un tableau des différentes dimensions consommatoires, ébauchées par Épicure, qui s'articulent autour des désirs nécessaires (dont l'absence provoque une douleur) et naturels (une recherche de l'agréable). Ne poursuivre que des désirs naturels et nécessaires s'apparente à de la frugalité. Ne s'intéresser qu'aux désirs naturels mais non nécessaires revient à une quête de plaisirs hédonistes. Enfin, la poursuite de désirs ni nécessaires ni naturels comme l'argent ou le prestige paraît vaine. L'auteur complète le tableau en créant une nouvelle catégorie, celle des désirs nécessaires mais non naturels, c'est-à-dire la sublimation du superficiel, illustrée par la figure du dandy. Le plaisir selon Épicure n'est pas dénué de vertu. Plutôt qu'agitation, le véritable plaisir est stable, continu, réfléchi. L'expression « *carpe diem* » peut être à nouveau appréciée à sa juste valeur. Contrairement à la lecture compulsive faite par le consumérisme, elle revendique l'idée qu'il faut « *saisir le jour* » (*op. cit.*, p. 141) et non courir après la jouissance.

Conclusion

Cet ouvrage propose deux manières de répondre à une même question. Un premier groupe d'auteurs explore le sujet par l'étude du comportement des acteurs et l'analyse de l'écart entre leurs principes et la réalité de leurs actions. On constate que, si la prise de conscience environnementale est désormais générale, les dimensions sociales et culturelles, le pouvoir d'achat, la structuration de l'offre et la régulation sont des facteurs déterminants dans les choix d'achat. D'autres auteurs portent un regard plus philosophique et plus engagé sur leur objet d'étude. Pour eux, il existe une « bonne » et une « mauvaise » consommation. L'action du consommateur a une portée morale et les appels au *beau*, au *faire* et à l'éthique, sont autant de manières de l'aider dans sa démarche. Dominique Desjeux résume de façon très claire la différence entre ces deux approches. Bien qu'il rejoigne Philippe Moati pour considérer le *faire* comme une solution appropriée, il défend l'importance de ne pas normaliser le *faire*, au risque de le transformer en un autre *one best way*.

Cette double approche nous pousse à revenir sur la problématique à l'origine de l'ouvrage. Selon nous, la question d'une « bonne consommation » est bicéphale. D'un côté, la question environnementale apparaît comme le cœur névralgique du raisonnement : contrairement aux dynamiques hyperconsommatoires, une bonne consommation représenterait avant tout une consommation respectueuse, équitable,

soutenable. Bien consommer reviendrait à consommer moins mais toujours dans une visée environnementale. Cependant, d'autres auteurs convoquent le courant de l'économie du bonheur (Senik, 2014) et de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihály, 2000). Partant du principe que consommer plus ne rend pas plus heureux, il faudrait donc consommer moins, ou mieux, afin de retrouver un niveau de bien-être satisfaisant. Leur raisonnement ne repose pas sur la crise environnementale, mais sur la quête de sens d'un consommateur déboussolé, qui a besoin de se reconnecter avec le faire pour renouveler la satisfaction qu'il trouve dans ses loisirs (d'ailleurs, est-ce que le faire va vraiment à rebours du divertissement consumériste traditionnel ? L'évaluation d'un marché à 95 milliards d'euros, comme le rappelle Philippe Moati, jette un doute). Bien sûr, ces deux approches se retrouvent en chemin puisqu'un consommateur heureux se révèle être, dans quelques cas seulement, un consommateur assuré de ne pas endommager l'environnement par son acte d'achat. Cependant, amalgamer les deux approches en une problématique commune peut s'avérer délicat, car les visées finales sont très différentes. On pourrait même soutenir que, la frugalité ayant bien des défauts, consommer vraiment mieux sur le plan environnemental ne rendrait pas plus heureux.

Selon nous, il est crucial de garder à l'esprit que l'acteur n'est pas autonome, mais bien pris dans une toile culturelle, économique, sociale, comme le rappelle Dominique Roux, pour qui il convient de « *changer d'échelle pour définir ce qui vaut collectivement et comprendre comment on y parvient* » (op. cit., p. 94). Interroger les possibilités d'une « bonne consommation » nous oblige à sortir d'une analyse individuelle pour accueillir les dimensions économiques, politiques, les débats qui traversent le monde du travail et la législation, dans un cadre autant national qu'international ■

Références

- Baudrillard Jean (1986) *La société de consommation, ses mythes, ses structures*, Paris, Gallimard.
- Foucault Michel (2004, nouvelle édition) *Sécurité, territoire, population : cours au Collège de France, 1977-1978*, Paris, EHESS/Gallimard/Seuil.
- Freud Sigmund (2018, nouvelle édition) *Pulsions et destins des pulsions*, Paris, Payot.
- Hirschman Albert Otto (2014) *Les passions et les intérêts : justifications politiques du capitalisme avant son apogée*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Marx Karl (2014, 4^e édition) *Le Capital livre I*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Moati Philippe (2018) *(Dé)penser la consommation: peut-ily avoir une « bonne consommation » ?*, Caen. Éditions Management et Société.
- Seligman Martin E. P. & Csikszentmihály Mihály (2000) "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, pp. 5 14.
- Seligman Martin E. P. (2012) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, New-York, Atria Books.
- Senik Claudia (2014) *L'économie du bonheur*, Paris, Le Seuil.
- Stearns Peter N. (2012) *Satisfaction Not Guaranteed: Dilemmas of Progress in Modern Society*, New York, New York University Press.
- Stebbins Robert A. (2015) *Leisure and Positive Psychology*, Basingstoke, Palgrave Macmillan Ltd.
- Veblen Thorstein (1970/1899) *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Éditions Gallimard [trad. franç. de *The Theory of the Leisure Class: : An Economic Study of Institutions*, New York, Macmillan].

*Voyage autour de ma chambre, Ch. XXV,
gravure de Saal (1887)*



*Le château, vu du temple de Pomone,
Belœil (22 août 2018)*

Le nouveau siècle politique d'Alain Touraine au filtre des gilets jaunes

Jean-Michel Saussois
Sociologue

En novembre 2017, j'avais écrit un compte rendu sur le livre d'Alain Touraine, *Le nouveau siècle politique* (Touraine, 2016). Ce compte rendu est resté depuis dans mon ordinateur, rangé dans un dossier « divers ». Les gilets jaunes m'ont alors rappelé les travaux de Touraine sur les mouvements sociaux alors même que les journalistes parlent de mouvement social. Pour Touraine, un mouvement social se définit comme la confrontation des hommes aux orientations fondamentales d'une société. Parler des gilets jaunes comme d'un mouvement social n'est-il pas alors aller un peu vite en besogne ? Cette définition d'un mouvement social ne sortait pas de nulle part dans la mesure où Touraine, avec son équipe, avait mis au point, dans les années 1980, une méthode dite d'intervention sociologique dans le but de déterminer précisément la contestation sociale centrale de la société de demain. Je me rappelle que cette méthode avait été critiquée¹ en son temps (Amiot, 1980) en faisant valoir qu'il s'agissait d'une méthode scientifique d'analyse par laquelle des prophètes (les sociologues) annonçaient à des militants qui ne le savaient pas encore que leurs luttes étaient elles-mêmes prophétiques. La réponse de Touraine fut l'occasion d'une controverse scientifique fructueuse, un exercice en voie de disparition aujourd'hui. L'intervention sociologique portait sur les militants anti-nucléaires. Force est de constater que les résultats furent loin d'être convaincants et, aujourd'hui, cette méthode dite d'intervention sociologique n'aurait guère de sens dans la mesure où il n'y a pas de militants déclarés comme tels, prêts à être convertis par des sociologues accoucheurs. Les gilets jaunes se sont pris en main eux-mêmes sans demander aucune autorisation aux partis politiques, aux syndicats et encore moins aux sociologues. Mouvement sans forme, hétérogène donc difficile à cerner sans tomber dans les classifications à coup de hache, dans les approximations hâtives, dans des interprétations pas toujours innocentes. Du coup, ce compte-rendu exhumé retrouve une nouvelle vie si on le relit à l'aune des thèses de l'auteur. Depuis, Touraine a publié un autre livre sur la défense de la modernité (Touraine, 2018) et a livré sur les ondes son interprétation du mouvement des gilets jaunes, sachant que l'exercice oral ne répond pas aux mêmes exigences que l'exercice écrit dans la mesure où la parole pousse à l'improvisation. La lecture du *Nouveau siècle politique* permet-elle de comprendre ce mouvement des gilets jaunes, sans l'avoir anticipé mais au moins en fournissant des clefs d'explication ? Sans oublier le trait de Maurice Blanchot (« la réponse est le malheur de la question »), plusieurs réponses peuvent être apportées, soit qu'elles confirment la thèse, soit qu'elles l'infirmement. Je joins en italique dans un

1. Amiot Michel (1980)
"L'intervention
sociologique,
la science et la
prophétie à propos
du livre d'Alain
Touraine", *Sociologie
du travail*, vol. 22,
n° 4, pp.415-424 ;
dans le même
numéro Alain
Touraine avait
réagi vivement à la
critique : "Réponse
à Michel Amiot",
pp.425-430.

premier temps le compte-rendu tel qu'écrit sans retouche en 2017 pour ensuite le discuter à l'aune du mouvement des gilets jaunes.



2. Après avoir écrit (seul ou en collaboration) pas moins de quarante-sept livres.

Alain Touraine traque la société depuis des années². Société et non État, la différence est de taille dans un pays comme la France où toute l'histoire du pays montre que la société peine à se détacher de l'État. Dans son dernier livre (Touraine, 2016), Touraine s'attaque à une lourde tâche, celle de comprendre la fin d'une société qu'il avait nommée, en son temps, société industrielle. Le sociologue nous soumet une thèse, retrouvant l'énergie du jeune doctorant qu'il était lorsqu'il travaillait sur « la conscience de classe ouvrière » (p. 146). Normalien, le jeune historien voulait en effet sortir de la rue d'Ulm, une rue évoquant plus une victoire impériale qu'une bataille industrielle. Il voulait « faire du terrain », il voulait se mettre à l'épreuve du réel, crever la bulle de papier dans laquelle il se sentait enfermé, il voulait abandonner les mots pour appréhender les choses.

La découverte des bassins miniers et des aciéries de l'Est de la France transformera ce jeune historien en poète, tel un Emile Verhaeren chantant les panaches des fumées d'usine. « Quelle grandeur et quelle beauté exaltantes que celles d'une batterie de fours Martin la nuit, de la gerbe de flammes du Bessemer qui se renverse, de la coulée d'un haut fourneau. » Poète, certes, mais poète ambitieux car il y avait en lui du Julien Sorel. « Ce feu faisait éclater la bulle d'air ou de papier où j'étais enfermé et symbolisait la reconstruction, celle du pays et de la mienne » Ce n'est pas à nous deux Paris mais à nous deux la société industrielle. À cette époque, il n'était pas le seul à chanter l'hymne à l'acier dans un pays en pleine reconstruction avec un parti communiste qui dominait la scène politique. Les images où l'ouvrier affronte les lingots de fonte avec la pelle, le tablier et les gants en amiante, donnaient un sens à la classe ouvrière magnifiée par les intellectuels qui sauront, pas tous, faire plus tard la différence entre le communisme et le stalinisme. Encore aujourd'hui, la fermeture d'un haut fourneau d'acier liquide sans licenciement sec a plus d'effet émotionnel sur l'opinion publique que la fermeture d'une grande chaîne de magasins entraînant des milliers de licenciements. La société industrielle est d'autant plus dans nos têtes que les cheminées d'usine ne crachent plus de fumée et que seules les carcasses rouillées échouées au milieu des friches sont là pour nous rappeler aujourd'hui les ravages sociaux de la désindustrialisation. La société industrielle n'en finit pas de mourir sous les yeux de ceux qui l'ont vécue mais aussi dans la tête de ceux qui l'ont pensée. Touraine est en train de vivre dans une société qui ne se pense plus elle-même, une société en panne d'historicité c'est-à-dire une société où les hommes ont la capacité de faire eux-mêmes leur histoire.

Comme toutes les grandes thèses, la thèse que propose Touraine tient en quelques lignes : nous vivons la fin d'un modèle c'est-à-dire un modèle où le politique était dépendant de la vie économique ; tous ceux qui, aujourd'hui encore, sont séduits par les théories marxistes, tous ceux qui nient la capacité d'action autonome des acteurs sociaux et qui réduisent les acteurs à n'être que des victimes de la domination capitaliste (p. 153) se fourvoient. C'est la fin programmée des intellectuels organiques qui, refusant les réformes au nom de la lutte finale contre le capitalisme et l'impérialisme, ont précipité la décomposition des partis idéologiques aussi bien en Europe d'ailleurs qu'en Amérique latine. Touraine invite le lecteur à cesser de voir le futur avec les lunettes du passé. Le politique n'est plus aujourd'hui au centre de la société ; ou, dit autrement, ce n'est plus dans la politique que les acteurs, qui aujourd'hui sont avant tout des acteurs que Touraine qualifie d'acteurs culturels, trouvent ou trouveront à s'exprimer. Il ne s'agit pas de dire que les partis

politiques n'attirent plus les militants mais de constater, quitte à le regretter d'ailleurs, que les partis politiques sont condamnés à disparaître faute de répondre aux attentes des citoyens. Écrivant ces lignes avant l'élection du nouveau Président Macron, le constat ne manquait pas de clairvoyance. L'accent porte sur les niveaux d'action du politique.

Au niveau national, les partis sont débordés par les problèmes géopolitiques (comme l'environnement avec la COP 21) et au niveau local les partis ne sont pas à même de s'occuper des « petits problèmes » ; en fait, ce sont les maires des grandes villes ou les communautés de communes qui sont beaucoup mieux placés pour résoudre les problèmes au quotidien auxquels sont confrontés les habitants comme le logement ou le transport. Bref, il s'agit d'une affaire d'échelle : les partis politiques sont trop petits pour les grands problèmes et trop grands pour les petits problèmes, un peu d'ailleurs à l'image des États-nations qui eux aussi connaissent la même difficulté quant à trouver la bonne échelle pertinente pour agir. Cette désaffection des citoyens pour les partis politiques semble pour Touraine irréversible. S'appuyant sur les travaux de Claude Lefort (p. 53), Touraine reprend l'idée qu'une démocratie se définit non par la souveraineté du peuple remplaçant celle du monarque, comme l'avait pensé Robespierre, mais par le vide du pouvoir au centre de la société (p. 53). Touraine va encore plus loin, en abordant de front la seule question qui compte à ses yeux pour comprendre le fonctionnement d'une société, à savoir celle de la légitimité du pouvoir. Il affirme alors que cette dernière provient d'un droit fondamental du sujet humain ; on sent Proudhon resurgir contre Marx et cette vieille coupure Marx/Proudhon que l'on avait cru cicatrisée pour longtemps à gauche est à nouveau ré-ouverte.

Si nous sommes sortis de la société industrielle, explique Alain Touraine, si nous assistons à sa fin, alors il faut en tirer toutes les conséquences, c'est-à-dire accepter la fin de l'idée de progrès, alliance entre accroissement de la productivité et élévation d'un niveau de vie fondé sur la redistribution (p. 130). C'est une invitation faite au lecteur d'en finir avec le raisonnement qu'il qualifie de technico-économique pour éviter de parler de raisonnement marxiste, un raisonnement développé par les intellectuels organiques qui envisageaient et envisagent encore une révolution plutôt que des réformes. Le compromis n'a en effet guère de place dans le discours des révolutionnaires ; or il est, selon lui, la seule voie possible pour engager des réformes. Touraine inscrit en fait son propos dans le discours d'une gauche rocardienne, il rejoint la pensée de Mendes France, un réformateur qui souhaitait des réformes sans conflit, un réformateur qui annonçait la fin du jacobinisme et du léninisme avec des partis d'avant-garde qui éclaireraient le peuple. La droite et la gauche sont jugées sans complaisance aucune par l'auteur : la droite est accusée de favoriser un capitalisme de la rente et la gauche de répéter à longueur de temps que l'ennemi principal des travailleurs est l'entreprise (p. 156). Or les réformes, nous rappelle plusieurs fois Touraine dans son livre, passent nécessairement par des négociations et des compromis,



Expédition nocturne autour
de ma chambre, Ch. XXXVIII,
gravure de Saal (1887)

le credo de la « deuxième gauche » qu'il n'a cessé de diffuser dans ses nombreux ouvrages depuis quarante ans déjà.

Touraine met alors en avant la subjectivation comme nouveau principe de légitimation. Subjectivation ? Parler de subjectivation renvoie en fait aux travaux pionniers de Nicolas Berdiaef en amont du personnalisme. La société est objet et appartient au monde objectivé, mais la personne est avant tout sujet et appartient au monde spirituel non objectivé.

Il s'agit pour Touraine, dans le sillage des philosophes de la religion, de trouver un nouveau mode d'articulation entre l'individuel et l'universel. La subjectivation c'est la découverte et la reconnaissance de la créativité humaine, même si Touraine nous précise qu'elle ne va pas de soi : « la subjectivation [...] lutte comme la chèvre de Monsieur Seguin et cette lutte constitue sa spiritualité, son appel à soi-même comme conscience d'être créateur et libérateur, d'être lumière dans l'obscurité et dans la confusion » (p. 81). Ce n'est pas un appel au moi du sujet dans une optique narcissique néo-libérale mais à une culture de soi qui n'a rien à voir avec la connaissance de soi. La culture de soi est une sorte de vigilance permanente de ce qui est conforme à nos droits fondamentaux que sont liberté, égalité, dignité. Lorsque Touraine parle de nos droits fondamentaux, il ne s'agit plus des devises affichées sur les frontons des édifices publics comme liberté, égalité, fraternité. Non, pour Touraine, il s'agit d'autre chose : le respect de sa liberté, de son égalité et de sa dignité fait de chaque être humain un sujet. Les droits de ce sujet doivent être placés au-dessus de nos devoirs à l'égard de la société (p. 149). En fait, Touraine souhaite – il n'est pas le seul – une bascule du collectif vers l'individu. En remplaçant fraternité par dignité, Touraine reprend l'article 1 de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 « les hommes naissent libres et égaux en dignité et en droits ». Par rapport à l'article premier de la déclaration des droits de l'homme du 26 août 1789 « les hommes naissent libres et égaux en droits », l'ajout de « en dignité » ouvre une porte morale, une porte que les sociologues ouvrent toujours sur la pointe extrême des pieds. Ce n'est pas le cas de Touraine dans ce livre. Au fil des pages, il insiste fortement sur les droits de l'homme, des droits qu'il place au-dessus des États, se rangeant du même coup parmi les droits de l'homme pour reprendre l'expression ironique de Régis Debray, militant jacobin croyant toujours à l'énoncé de la constitution de 1793, à savoir que le but de la société est le bonheur commun. La puissance publique d'un État fait en effet coïncider la loi, la population et le territoire. Approche dépassée aujourd'hui ? C'est cette superposition qui construit un espace où un État peut exercer son pouvoir souverain : pouvoir militaire (le citoyen risque sa vie si l'État souverain dont il dépend déclare la guerre en son nom), pouvoir fiscal (prélèvement obligatoire que cela plaise ou non au citoyen), pouvoir policier également. La conception holiste n'a jamais fait bon ménage avec la conception individualiste de la société qui suppose que l'homme est supérieur à la société dont il fait partie. Touraine cherche à déborder un espace dans lequel le citoyen ne se reconnaît plus en opposant des droits qui lui reviennent en propre par le seul fait d'être humain, reprenant à son compte (p. 52) la phrase d'Hannah Arendt selon laquelle seuls les êtres humains ont le droit d'avoir des droits.

La dignité pour Touraine consiste à ne pas se faire imposer une idée par la force d'un pouvoir, que ce pouvoir vienne d'ailleurs de l'État ou des communautés, l'origine n'étant pas le problème. Touraine souhaite que le pouvoir républicain ou monarchique soit soumis aux droits fondamentaux de chaque être humain (p. 150). Si la société n'existe plus au sens où le jeune Touraine l'entendait, c'est-à-dire une société capable d'interpréter ses pratiques, alors la seule réponse possible est de transformer l'acteur en sujet humain. Touraine enfonce le clou à longueur de pages : il faut mettre fin au face-à-face entre le

citoyen et l'État pour parler comme les membres du Club Jean Moulin. Si, dans les années 1960, l'État voulait se retrouver seul face aux citoyens, les citoyens aujourd'hui veulent retrouver leurs droits humains et ne veulent plus s'en laisser compter par un État dont ils n'attendent finalement plus grand chose sauf précisément la protection de leurs droits ; les acteurs dont parle Touraine sont donc avant tout des sujets humains. Mais qui sont ces sujets humains ? Ce sont les créateurs, ce sont les innovateurs qui brisent les normes, ce sont ceux qui marchent sur « the dark side of the street » (p. 150) visiblement par référence à Lou Reed. Vérification faite, Lou Reed parle non pas de dark side mais de wild side ; le sombre appelle l'ombre et la morale, le sauvage invite plutôt à l'exploration. Cette référence m'a permis de re-savouter la musique de Lou Reed tout en retrouvant les paroles dont j'avoue n'avoir pas toujours compris le sens à l'époque, appréciant le rythme plus que les paroles.

Walk On The Wild Side Sors des sentiers battus

Holly came from Miami F. L. A.	Holly venait de Miami FLA (Florjda)
Hitch-hike her way across the U. S. A.	Elle parcourait en autostop les États-Unis
Plucked her eyebrows on the way	Elle s'est épilé les sourcils en route,
Shaved her leg and then he was a she	Rasé les jambes et à l'arrivée il était elle

She says, "hey babe, take a walk on the wild side"	Elle dit, hey bébé, sors des sentiers battus
Said, "hey honey, take a walk on the wild side"	Disait, hey chéri, sors des sentiers battus

Candy came from out on the island	Candy* arrivait de Long island
In the backroom she was everybody's darling	Dans la backroom, tout le monde lui passait dessus
But she never lost her head	Mais elle n'a jamais perdu la tête
Even when she was giving head	Même quand elle offrait sa gorge (faisait une pipe)

She says, "hey babe, take a walk on the wild side"	Elle dit, hey bébé, sors des sentiers battus
Said, "hey babe, take a walk on the wild side"	Dit, hey chérie, sors des sentiers battus

And the coloured girls go	Et les filles Black l'ont fait
Doo, doo, doo, doo, doo, doo, doo, doo...	Doo, do, doo, do, doo, do, do, doo...

En fait Candy Darling est le premier transsexuel nommé comme tel ; ce transsexuel est effectivement créateur de sa propre vie, explorateur osant affronter la question du genre, une question largement débattue aujourd'hui avec les mouvements LGBT aux États-Unis relayés maintenant en Europe et en France. Voilà ce qu'écrit Touraine, ce qui renvoie à l'essentiel de son projet :

La crise que nous vivons et qui pourrait être mortelle, se caractérise fondamentalement par la disparition du sujet et plus largement par la perte de conscience par les êtres humains eux-mêmes qu'ils sont des créateurs. Elle est le triomphe tardif et étouffant de la sécularisation que je rejette depuis toujours. (p. 180)

J'ai résumé ou plutôt dessiné à grands traits de fusain la thèse du livre.

Le statut en est ambigu. C'est un livre ni-ni : ni essai, ni pamphlet, ni enquête sociologique. Ce livre semble avoir été écrit à des moments différents. Tantôt harangue politique pour ceux qui iront voter en 2017 (exemple p. 143 : « la question n'est décidément pas d'aller plus à gauche ou plus à droite, mais vers l'avant, mû par la volonté d'agir, en sachant créer de la confiance et en acceptant de négocier »), tantôt analyse sociologique plutôt classique dans sa forme. Touraine, un peu comme Bourdieu lors de la grande grève contre les projets Juppé sur la modernisation du système de santé et des caisses de retraite en 2005, n'hésite pas à s'engager mais de manière très différente. Bourdieu apportait son soutien

aux syndicats qui voyaient en Juppé un dynamiteur des régimes spéciaux et des services publics et livrait ses analyses en public, un peu comme Jean-Paul Sartre soutenant la cause du peuple à la sortie des usines Renault à Billancourt. Touraine n'est pas un tribun, il n'harangue pas les foules juché sur un camion, ne dit pas non plus que la sociologie est un sport de combat ; dans le silence de son bureau, il intervient plutôt comme conseiller dans l'ombre des candidats, comme par exemple auprès de Ségolène Royal lors de sa campagne présidentielle. Touraine parle plutôt du haut de sa chaire, posture de surplomb qui lui permet de « voir » la société avec une autorité académique. Mais tout l'intérêt de cette position reconnue par ses pairs est de lâcher ses coups sans peur d'en prendre en retour.



Tout d'abord, il faut reconnaître que l'analyse était centrée sur ceux qui allaient entrer dans la société de l'avenir et non pas sur ceux qui « s'enfoncent sur le bas-côté de la route », « ceux d'en bas qui sont en train d'avaloir de l'eau sale » pour reprendre les expressions de Touraine sur France Inter. Aucune trace dans le livre de l'existence de deux mondes antagonistes face à la mondialisation, mais la relecture du compte rendu montre que la thèse d'Alain Touraine se confirme au moins sur un point : en faisant exploser le clivage gauche/droite et du même coup les partis politiques qui s'y référaient, l'élection présidentielle a créé une sorte de vide au centre de la société que les gilets jaunes ont su précisément occuper physiquement dans ces lieux improbables que sont les ronds-points. Durkheim vivant aurait parlé d'une solidarité mécanique retrouvée pour caractériser la chaleur de la vie sociale dans ces campements éphémères transformés en bistrots. Le temps de cerveau disponible vendu par les chaînes de télévision à leurs annonceurs publicitaires change d'affectation, les gens isolés devant l'écran quotidien prennent du temps à se connaître, à échanger leurs points de vue, à partager leurs colères. Mais, à l'image du vide vient s'en ajouter une autre : ces ronds-points renvoient aussi à une vision horizontale de l'autorité puisque la circulation des voitures sur les ronds-points est réglée par un ajustement mutuel des conducteurs, métaphore du jugement personnel (*c'est mon choix*) qui prévaut sur une autorité centrale qui impose ses normes symbolisées par des panneaux d'interdiction de vitesse, ordre dicté par un sommet hautain forcément parisien. Le girondisme vient buter contre le centralisme. Si cette tension n'est pas nouvelle, elle prend aujourd'hui une dimension critique, avec de surcroît un discours souvent haineux à l'égard d'un président vécu comme monarque.

Si la thèse de Touraine rend compte du vide du pouvoir au centre de la société, le mouvement des gilets jaunes semble prendre à rebours plusieurs analyses du livre. Le point le plus intéressant à discuter est la notion de dignité. Touraine et les gilets jaunes soulèvent la question de la dignité mais dans un sens différent. Touraine ajoute dignité au triptyque liberté, égalité, fraternité dans une approche universaliste, la dignité renvoyant ici au fait de revendiquer la modernité pour tous, la fin de la domination d'un monde fait pour l'homme blanc. Pour les gilets jaunes, la dimension universaliste de la dignité n'apparaît guère. Vivre dignement, le propos est repris en boucle par les gilets jaunes. Mais de quelle dignité s'agit-il ? Il s'agit d'une dignité qui renvoie à une vie quotidienne, à la façon avec laquelle le président parle en position de surplomb à ceux qui se sentent oubliés ou exclus des bienfaits de la croissance. Vivre dignement se comprend aussi comme ne pas pouvoir accéder à un modèle de consommation inatteignable faute de moyens comparables à ceux qui jouissent pleinement du modèle. L'envie sociale peut être le moteur de l'indignation. Le succès

du petit livret écrit par Stéphane Hessel *Indignez-vous* (2010) était le cri porté par une voix respectée pour sa contribution à la rédaction des droits de l'homme et des citoyens, mais ce cri était resté en suspens sans qu'il soit propagé comme une onde lumineuse sur tout le territoire, comme c'est le cas aujourd'hui pour le cri de colère des gilets jaunes. Dans les revendications de ces derniers, l'augmentation des taxes sur le gasoil a vite cédé la place à d'autres revendications. Assez vite, au fur et à mesure des discussions sur les campements, la revendication initiale sur l'augmentation du pouvoir d'achat a laissé la place à une revendication sur la représentativité. Gérard Bras en citant la remarque de Michelet « *Aux portes des boulangeries, comme aux portes de l'Assemblée, on parlait de la disette moins que du veto.* » (Michelet, 2007, p. 293) observe qu'il suffit de remplacer « disette » par « prix du gasoil » et « veto » par « démocratie ». L'appel à un référendum d'initiative citoyenne annonce plutôt le retour du politique que son retrait.

Lorsque Touraine pointe dans son livre la déliaison entre économie et politique comme caractérisant le nouveau siècle politique, le mouvement des gilets jaunes illustre plutôt le contraire par cette capacité des hommes précisément à vouloir eux-mêmes écrire l'histoire en inventant une dramaturgie telle que les samedis transformés en actes. La remise en cause de la représentativité politique et l'appel au référendum d'initiative citoyenne aussi avec des agendas politiques cachés sont autant de signes de vitalité politique. Là encore, il faudrait nuancer et prendre le temps d'une analyse beaucoup plus approfondie sur ce que recouvre le mouvement mais il est beaucoup trop tôt pour faire une analyse de ce type. Un collectif de travail réunissant des chercheurs en sciences humaines vient de publier en février un livre dont le titre traduit l'humilité « *“Gilets jaunes” : hypothèses sur un mouvement* » (collectif AOC, 2019). Il faudra attendre quelques thèses pour saisir ce qui s'est passé durant ces quelques mois notamment en décryptant les milliers de cahiers de doléances en train d'être numérisés. Enfin, les gilets jaunes sont loin de ces créateurs qui préfigurent le nouveau siècle politique dont nous parle Touraine, c'est-à-dire des individus en résonnance avec la mondialisation, des individus par excès ou des individus hyper-modernes (Aubert, 2006). Ce ne sont pas non plus des révolutionnaires en quête d'utopie. Pour eux, la vérité est concrète, comme aurait dit Bertolt Brecht, c'est-à-dire une vérité qui ne se paye pas de mots, je bosse pour nourrir mes enfants, pas ma bagnole. Ce ne sont pas non plus ceux qui marchent sur le côté sauvage du trottoir, brisant les normes sociales de la famille. Un point d'accord serait toutefois de dire que les gilets jaunes partagent, comme les tenants du libéralisme politique, l'image d'une société comme une collection d'individus guidés par leur choix et n'attendant de l'État finalement plus grand-chose, seulement la protection de leurs droits mais des droits moins humains que sociaux au sens de Robert Castel (2001) c'est-à-dire des droits qui les fassent tenir par défaut faute de connaître l'ivresse de l'individu par excès.

Enfin un dernier point est à relever. Dans le livre, Touraine ne s'attarde pas trop sur la transformation radicale d'un espace public produit par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est certainement les travaux d'un sociologue comme Gabriel Tarde, injustement oublié, qui rendraient le mieux compte de ce qui se passe aujourd'hui. Gabriel Tarde serait en effet plus à l'aise qu'Émile Durkheim pour fournir une analyse convaincante. Il parlait non pas de société mais de socialité c'est-à-dire :



Le groupe de Neptune,
Belloc (22 août 2018)

[U]ne vie si intense que la transmission à tous les cerveaux de la cité d'une bonne idée, apparue quelque part au sein de l'un deux, y serait instantanée

Les réseaux sociaux, pour le meilleur et pour le pire, rétablissent les liens directs pour agir en coordonnant les initiatives individuelles et cela sans intermédiaires. Nul besoin de relais sous forme syndicale ou d'associations ou de partis politiques. La coordination se fait en temps réel et directement. Les chaînes de télévision en continu produisent aussi la visibilité des actions individuelles et deviennent des réservoirs pour détecter des porte-paroles qui « passent bien » à l'écran. L'image remplace la parole, l'émotion le raisonnement. C'est un chambardement en profondeur qui va percuter les principes de construction d'une démocratie.

En conclusion, il ne s'agit pas de faire de la sociologie à chaud mais de confronter les analyses écrites d'un sociologue mondialement reconnu par ses pairs face à un mouvement sans forme, indéfinissable et inclassable selon les catégories répertoriées, comme celle de mouvement social et surtout face à un mouvement aux conséquences imprévisibles. Ce qu'il est possible de prévoir par contre est son effet dévastateur sur les partis politiques, l'incapacité de trouver une sortie politique pour les gouvernants et le risque de voir surgir les pêcheurs en eaux troubles. Une dynamique sociale vient de se créer, des solidarités nouvelles se sont développées en dehors des partis politiques devenus plus des organisateurs de campagne électorale que des organisateurs de la vie démocratique. Les partis ne manqueront pas de réagir face à la situation inédite provoquée par ce mouvement des gilets jaunes. Je terminerai par cette remarque lucide de Giddens quant à la difficulté dans laquelle le sociologue se trouve pour faire valoir la pertinence de ses analyses :

[A]ujourd'hui une part importante de l'inconfort du sociologue professionnel, en tant que pourvoyeur d'un savoir expert sur la vie sociale, vient du fait qu'il ne devance guère les praticiens profanes éclairés de la discipline (1994, p. 49) ■

Références

- Amiot Michel (1980) "L'intervention sociologique, la science et la prophétie à propos du livre d'Alain Touraine" *Sociologie du travail*, vol. 22, n° 4, pp. 415-424.
- Aubert Nicole (2006) *L'individu hypermoderne*, Paris, Éditions ÉRÈS.
- Castel Robert & Laroche Claudine (2001) *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretien sur la construction de l'individu moderne*, Paris, Fayard.
- Collectif AOC (2019) *Gilets jaunes : hypothèses sur un mouvement*, Paris, La Découverte.
- Giddens Anthony (1994) *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- Hessel Stéphane (2010) *Indignez-vous !*, Montpellier, Indigène.
- Michelet Jules (2007) *Histoire de la révolution française. Tome I*, Paris, Folio.
- Touraine Alain (1980) "Réponse à Michel Amiot" *Sociologie du travail*, vol. 22, n° 4, pp. 425-430.
- Touraine Alain (2016) *Le nouveau siècle politique*, Paris, Le Seuil.
- Touraine Alain (2018) *Défense de la modernité*, Paris, Le Seuil.

Psychanalyse et organisations

À propos de *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*, de Gilles Arnaud, Pascal Fugier et Bénédicte Vidaillet

Christophe Vignon

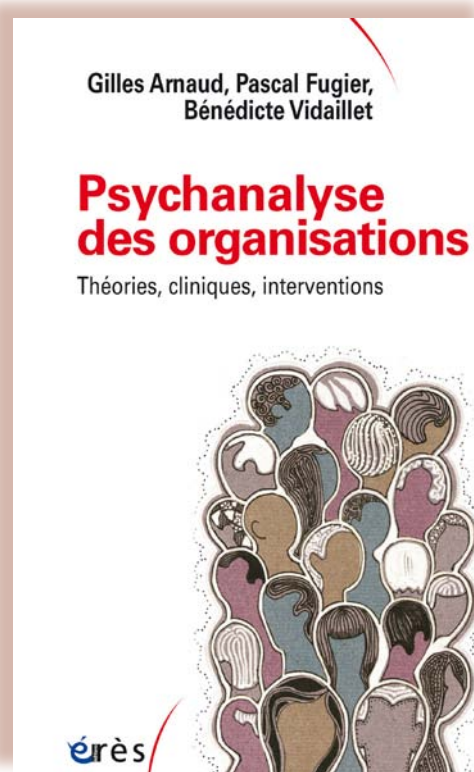
IAE de Rennes. University of Rennes 1, CNRS, CREM – UMR 6211

Dans un contexte où les liens sociaux inhérents à la vie organisationnelle se dégradent en raison de la désincarnation du management (Dujarier, 2015) cet ouvrage (Arnaud *et al.*, 2018) apparaît comme salutaire. À travers la présentation des principales écoles de psychosociologie qui ont étudié ou dont les membres sont intervenus dans les organisations en s'appuyant de façon plus ou moins centrale sur la psychanalyse, il nous montre en quoi la question du lien social est essentielle dans la vie au travail.

Afin de situer le propos de la psychosociologie psychanalytique, commençons par présenter succinctement les principales spécificités de chacune des grandes écoles de pensée que nous proposent les trois auteurs de ce livre. Nous terminons par une réflexion transverse sur les dynamiques organisationnelles actuelles que nous inspire le positionnement de cet ouvrage.

La psychanalyse est généralement comprise comme une relation entre une personne et son inconscient. Pourtant, les auteurs nous expliquent que, dès les premiers travaux de Freud (chapitre 1), ce n'est pas tant la relation entre le sujet et son inconscient qui importe que la façon dont cette relation affecte les liens sociaux car « *c'est la relation qui permet la construction des êtres, et non l'inverse* » (*op. cit.*, p. 17). C'est parce qu'ils sont reliés aux autres par leurs investissements affectifs que les êtres humains parviennent à dépasser les « *rapports de violence pure s'exerçant dans l'indifférence affective et le déni de l'existence d'autrui* » (*op. cit.*, p. 17).

Freud avait déjà montré le rôle puissant de l'identification, d'essence libidinale, dans les processus sociaux. Celle-ci peut être relative à la relation avec le détenteur de pouvoir, l'Idéal du moi en constitue alors le ressort, mais également résulter d'identifications mutuelles entre les membres d'un groupe social en opérant au niveau du Moi. Le premier processus légitime l'autorité hiérarchique alors



que le second favorise l'homogénéité de la communauté en réduisant l'agressivité entre les membres. L'imbrication de ces deux processus engendre des jeux de pouvoir entre les membres et envers les détenteurs de l'autorité.

Ces thèmes, formulés par Freud mais qu'il n'a pas étudiés dans des organisations, constituent le ferment de la réflexion des nombreuses écoles qui se sont ensuite appuyées sur la psychanalyse pour étudier les organisations. Après avoir montré l'importance de la réflexion du fondateur de la psychanalyse, les auteurs nous proposent onze courants de pensée qui mobilisent et retravaillent certains concepts psychanalytiques pour intervenir ou analyser le fonctionnement des organisations.

La première partie retrace les débuts britanniques de la socio-analyse sous l'impulsion des intervenants du Tavistock Institute à Londres. L'histoire se déplace ensuite en Amérique du Nord où les enjeux de formation des dirigeants d'entreprises ont conduit à des travaux de recherche mettant en avant les aspects positifs des processus inconscients. Le chapitre 4 se consacre aux travaux français d'Anzieu et Kaës sur les petits groupes alors que le suivant, plus international, étudie les apports de la pensée lacanienne à la psychanalyse des organisations.

La première de ces écoles s'est développée dans l'immédiat après la Seconde Guerre mondiale à Londres au Tavistock Institute dans la lignée des travaux de Melanie Klein et de Wilfried Bion sur les petits groupes. Cette école de pensée (chapitre 2), dont Elliott Jaques et Isabel Menzies représentaient les principales figures, s'est intéressée aux fonctions défensives des angoisses de type psychotique. L'une des forces de cette école est d'avoir mené des interventions de longue durée dans de nombreuses organisations tant publiques que privées et d'avoir contribué à la compréhension sous l'angle psychanalytique des résistances au changement.

Le chapitre 3 est consacré à la psychodynamique organisationnelle nord-américaine dont les principaux représentants enseignaient dans de prestigieuses universités américaines et y formaient des dirigeants. Dès les années 1960, Abraham Zaleznik s'est ainsi intéressé, dans une perspective freudienne, aux effets de l'histoire infantile sur les comportements des dirigeants. La culture d'entreprise, le changement et le *leadership* constituent des concepts clés de cette école dont Manfred Kets de Vries représente la figure la plus connue.

La dynamique de groupe constitue un concept clé depuis les débuts des approches psychanalytiques des organisations puisque ce fut l'une des spécificités du Tavistock. Didier Anzieu et René Kaës (chapitre 4) ont retravaillé cette notion. Ils représentent probablement les deux chercheurs qui ont le plus innové dans cette voie en conduisant de nombreuses interventions visant à mieux comprendre l'articulation entre espace intrapsychique et espace psychique de groupe. Ils ont développé des concepts tels que l'imaginaire groupal, l'illusion groupale ou encore l'appareil psychique groupal qui éclairent les fonctionnements institutionnels.

Le chapitre 5 présente, dans une double perspective clinique et critique, les apports plus récents de chercheurs, principalement européens, qui mobilisent les travaux de Jacques Lacan. Dans la filiation lacanienne ce courant accorde une place importante au langage et au processus de subjectivation. À contre-courant des écoles nord-américaines qui prônent le développement d'un Moi fort (King, 2013) nourri par le fantasme du bonheur (Cederström, 2018) et dont le discours sur le bien-être constitue un symptôme à la mode (Cederström & Spicer, 2016), la théorie lacanienne repose sur l'idée d'une incomplétude du sujet qui s'inscrit dans un processus de subjectivation

intégrant l'altérité et le langage. Bien que ce courant soit le plus récent de tous ceux présentés dans l'ouvrage, il apparaît comme le plus dynamique dans les recherches internationales.

La deuxième partie de l'ouvrage présente les contributions de quatre écoles françaises inscrites dans une démarche clinique, c'est-à-dire que les chercheurs sortent des laboratoires pour aller « *à l'écoute des sujets autant ou plus qu'à l'observation des objets* » (Barus-Michel, 2002, p. 313). Leurs savoirs sur les organisations ont été développés par une longue fréquentation des organisations par les chercheurs afin d'en comprendre les dynamiques, les évolutions et les effets sur leurs membres.

Dès les années 1970, Max Pagès (chapitre 6) fut l'un des précurseurs en France de la psychosociologie des organisations. Ses travaux se réfèrent à différentes sources psychanalytiques (Bion, Jaques, Klein) et non psychanalytiques (Rogers). Ses travaux se situent à une époque d'évolution en profondeur du mode de financement des entreprises. Il a donc pu observer le passage de structures dominées par des règles bureaucratiques à la recherche d'un engagement important de salariés pour satisfaire les attentes des financeurs. Ses travaux, issus d'une longue fréquentation des entreprises, lui ont permis de montrer comment les processus d'idéalisation stimulés par les systèmes de management des organisations hyper-modernes établissent leur emprise psychique sur leurs membres, principalement sur les cadres.

Eugène Enriquez (chapitre 7) se réfère davantage à la métapsychologie freudienne. Il met en avant le travail des pulsions de vie et de mort dans les organisations. Selon lui, les organisations permettent de contrôler les angoisses de leurs membres en contrôlant leur corps, leur intellect et leur libido. La mobilisation des affects et des comportements dépend du type de structure dans laquelle agissent les acteurs. Toutefois, l'exacerbation depuis les années 1980 de la logique de l'excellence et du culte de la performance ont accru les exigences de mobilisation des salariés. Les processus managériaux mis en place dans ces organisations piègent les individus à leurs propres désirs inconscients et conduisent à de nombreux épuisements.

Vincent de Gaulejac, élève de Max Pagès, a développé une sociologie clinique (chapitre 8) résolument tournée vers la recherche et l'intervention dans les organisations. Celle-ci vise à dépasser le clivage entre le psychique et le social en accompagnant les processus de subjectivation. Dans leur ouvrage clé, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991), ont théorisé ce qu'ils ont nommé le « système managinaire » pour montrer comment les organisations captent l'Idéal du Moi de certains de leurs membres ce qui les conduit à intérioriser les contraintes organisationnelles. Depuis ce livre, la sociologie clinique s'est enrichie de nombreux travaux alliant travail clinique et réflexion socio-politique qui mettent en évidence les processus paradoxaux à l'œuvre dans les organisations actuelles.

C'est cette voie qu'explore la psychologie sociale clinique (chapitre 9) autour de Jacqueline Barus-Michel et de Florence Giust-Desprairies pour en saisir tant les effets moteurs que destructeurs. Pour elles, l'ambivalence subjective des membres des organisations alimente ces deux versants moteurs et destructeurs. Leurs désirs inconscients ancrés dans leurs pulsions les conduisent à s'investir dans les organisations mais :

la complexification des organisations a tendance à mettre en échec les significations imaginaires sociales établies, et à produire des effets de sidération qui font obstacle aux processus de liaison des constructions identitaires des acteurs et les plongent dans une crise du sens. (*op. cit.*, p. 153)



*Expédition nocturne autour
de ma chambre, Ch. XII,
gravure de Saal (1887)*

Les trois approches qui composent la dernière partie de l'ouvrage, tout en mobilisant la psychanalyse, cherchent à en dépasser certaines limites en recourant au concept marxiste d'aliénation. Ces trois écoles revendiquent une portée délibérément politique. Pour cela elles recourent à des dispositifs d'intervention qui visent à favoriser la subjectivation des membres des organisations comme ressort de leur émancipation.

Gérard Mendel, fondateur de la sociopsychanalyse (chapitre 10), insiste sur la portée politique de l'acte de travail. Ce qu'il appelle « l'actepouvoir » nomme à la fois le pouvoir de l'acte que l'on accomplit et le pouvoir que l'on exerce sur cet acte. Les organisations qui font obstacle à l'appropriation des actes par leurs membres produisent de l'aliénation. Ce qui a une double conséquence. D'une part, sur le plan politique, les membres régressent en rejouant leurs identifications à leurs figures parentales. D'autre part, ils se désimpliquent et développent des comportements davantage conflictuels qui nuisent à l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'analyse institutionnelle (chapitre 11) s'est développée dans les années 1950 sous l'influence du mouvement désaliénaliste en psychiatrie. Mais ce sont surtout Georges Lapassade et René Lourau qui l'ont développée à partir des années 1970. Leur parti

pris est d'abord méthodologique. Ils placent les mouvements transférentiels et contre-transférentiels entre les clients et les socioanalystes au cœur de leurs interventions qui visent à faire émerger le refoulé institutionnel des organisations. La reconnaissance de ce refoulé produit des effets émancipatoires en ce qu'elle libère la parole instituant des individus et met en échec les rationalisations organisationnelles.

La psychodynamique du travail de Christophe Dejours (chapitre 12) met en évidence la subjectivité dans le rapport au travail. Elle étudie l'impact de l'organisation du travail sur la souffrance et le plaisir au travail en identifiant l'écart inévitable entre organisation prescrite et organisation réelle du travail. En effet, le réel du travail est constitué d'incohérences et d'imprévus qui résistent aux prévisions et aux procédures. Travailler c'est d'abord être affecté dans son corps par ses expériences de travail, se nourrir de cette affectation pour se confronter au réel du travail afin de surmonter les impasses du prescrit. Cette « sublimation ordinaire », lorsque les collectifs de travail permettent son déploiement constitue une protection efficace contre la souffrance au travail.

Cet ouvrage nous montre que les organisations sont agies par des processus inconscients. Les courants présentés dans cet ouvrage puisent leur inspiration conceptuelle à différentes écoles psychanalytiques, même si ces dernières n'en constituent pas toujours le principal cadre théorique. Selon l'expression des auteurs, l'emprunt à la psychanalyse apparaît même parfois comme « métaphorique ». Toutefois, au-delà de la singularité de chacune de ces approches, cette lecture nous invite à repenser notre compréhension des organisations en dépassant l'approche instrumentale souvent dominante dans les manuels de gestion. Mettant l'inconscient et les processus de subjectivation au cœur de la réflexion, cet ouvrage nous montre comment une démarche clinique psychanalytiquement informée permet d'aborder de façon moins normative certains phénomènes récurrents dans les organisations

actuelles. La théorie psychanalytique y apparaît donc comme particulièrement propice à l'étude des organisations car elle permet de questionner le sens et d'appréhender des phénomènes organisationnels latents habituellement négligés.

Tout d'abord, les organisations sont drainées par les désirs de leurs membres, ce qui affecte les façons d'intervenir. Rationaliser et « processer » à des fins de performance aliènent les salariés en ce que cela les conduit à refouler leurs désirs, ne leur permettant plus de s'approprier les dynamiques de travail. Dans cette perspective, intervenir dans une organisation ne consiste pas tant à objectiver des processus de plus en plus rationnels, qu'à faire évoluer les modalités d'interaction pour les rendre propices à la subjectivation des salariés, c'est-à-dire susceptibles de restaurer leur pouvoir d'agir. Le travail d'interprétation des liens transférentiels apparaît alors comme essentiel puisqu'il contribue, à l'image de la relation entre un analysant et son analyste, à la compréhension des dynamiques inconscientes qui unissent le travailleur ou les collectifs de travail à leur entreprise. Ces liens, par nature ambivalents, alimentent tout autant l'investissement à des fins productives que les résistances et conflits irrigant les organisations. La démarche clinique, en ce qu'elle conduit l'intervenant à travailler avec les sujets au cœur des organisations plutôt qu'avec les objets organisationnels, constitue une voie incontournable, même si, comme le souligne Enriquez (1992), l'intervention est toujours « *une pratique sans résultats probants [ou encore que] la réussite comme l'échec sont relatifs* » (*op. cit.*, p. 315).

Ensuite au niveau de l'expérience quotidienne de travail, l'irrationnel des conduites humaines est omniprésent dans les organisations, ce qui rend le réel souvent imprévisible. Cette prise en compte des dimensions inconscientes constitue un enjeu important pour les métiers d'encadrement. Dans cette perspective le rôle du cadre n'est plus ou plutôt pas seulement un travail de recherche d'efficacité, mais s'enrichit d'une « fonction d'élucidation » qui accorde « *une place centrale à la parole élaborative dans les organisations* » (*op. cit.*, p. 347). En cela, l'approche psychanalytique appliquée aux organisations permet de porter un regard différent sur les situations professionnelles auxquelles les acteurs sont confrontés au quotidien. Toutefois, il convient de rester prudent dans le recours à cette compréhension des phénomènes humains car la connaissance de la psychanalyse n'est pas que théorique. Elle implique « *une expérience personnelle et intime de la cure* » (*op. cit.*, p. 348) au risque sinon de se donner un sentiment de toute puissance ou d'entrer dans des jeux de manipulation destructeurs.

Ce livre, publié dans un contexte social de course interminable à la recherche de rationalité et de performance économique, nous semble porteur d'un discours salubre. Salubre en ce qu'il décale le regard que nous portons sur les organisations. Salubre en mettant l'accent sur des enjeux essentiels de construction et d'élaboration du sens dont la perte est souvent évoquée par les managers (Bouilloud, 2012) ■

Références

- Arnaud Gilles, Fugier Pascal & Vidaillet Bénédicte (2018) *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*, Toulouse, Éditions ÉRÈS.
- Aubert Nicole & Gaulejac (de) Vincent (1991) *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Barus-Michel Jacqueline (2002) « Clinique et sens », in Barus-Michel Jacqueline, Enriquez Eugène & Lévy André [eds] *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Toulouse, Éditions ÉRÈS, pp. 313-323.
- Bouilloud Jean-Philippe (2012) *Entre l'enclume et le marteau. Les cadres pris au piège*, Paris, Le Seuil.

Cederström Carl (2018) *The Happiness Fantasy*, Cambridge, Polity.

Cederström Carl & Spicer André (2016) *Le syndrome du bien-être*, Le Kremlin Bicêtre, Éditions l'échappée.

Dujarier Marie-Anne (2015) *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

Enriquez Eugène (1992) *L'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires de France

King Pamela (2013), *L'American Way of Life. Lacan et les débuts de l'Ego Psychology*, Fontenay-le-Comte, Éditions Lussaud.



Le château, Belœil (22 août 2018)

L'effondrement environnemental des sociétés À propos de *Effondrement*, de Jared Diamond

Antonia Bon
École d'architecture de Paris Val-de Marne et École polytechnique

Jared Diamond est un biologiste de l'évolution et physiologue américain. Il enseigne la géographie à l'université de Californie, Los Angeles et il est l'auteur de plusieurs livres (Diamond, 2000a ; 2000b). Il a reçu plusieurs prix.

Effondrement (Diamond, 2006) est la traduction française de *Collapse* paru en 2005 aux États-Unis.

Le sujet environnemental est aujourd'hui au centre des débats. En France, quatre ONG dont Greenpeace France ont saisi la justice pour porter plainte contre l'État afin d'obliger ce dernier à respecter ses engagements climatiques. Ce mouvement reprend ceux qui ont déjà eu lieu aux Pays-Bas, aux États-Unis et au Pakistan, entre autres. Une vidéo d'appel au soutien de l'action fait participer des personnalités publiques, comme les actrices Marion Cotillard et Juliette Binoche, l'humoriste et chroniqueur radio Guillaume Meurice mais aussi des scientifiques comme Aurélien

Barrau. Ce dernier avait lui-même déjà publié une vidéo d'alerte par rapport au réchauffement climatique¹. Les publicités jouent de plus en plus sur l'aspect écoresponsable des produits qu'elles essayent de vendre, les entreprises réalisant que les consommateurs se sentent de plus en plus impliqués par les questions environnementales.

Diamond a pour but d'analyser le fonctionnement de différentes sociétés, passées ou contemporaines, ainsi que de les comparer entre elles afin de parvenir à des conclusions quant à l'explication de l'effondrement – ou non – de ces sociétés, effondrement ayant pour origine des problèmes environnementaux. Bien qu'écrit

1. <https://www.youtube.com/watch?v=XO4q9oVrWWw>

Jared Diamond
Effondrement



folioessais

il y a bientôt quinze ans, ce livre se place donc plus que jamais dans l'actualité. Selon Diamond, les effondrements s'expliquent toujours par des dommages environnementaux, même si ceux-ci n'en sont pas la raison exclusive. Cinq grands facteurs peuvent conduire à un effondrement : les dommages environnementaux ; les changements climatiques ; les voisins hostiles ; les partenaires commerciaux ; les réponses apportées par une société à ses problèmes environnementaux. Chacun des cas qui vont être analysés l'est à partir de ces facteurs. Nous sommes aujourd'hui conscients des dommages environnementaux actuels. Ils entraînent dans notre société des changements climatiques. À l'ère de la mondialisation, les voisins hostiles et partenaires commerciaux sont une condition nécessaire au fonctionnement de notre société sous sa forme actuelle. On se rend compte que les facteurs participant à l'effondrement des sociétés font déjà partie de notre mode de fonctionnement, ou sont déjà enclenchés à cause de nos modes de vie. Reste alors le dernier facteur, déterminant dans l'extinction ou non d'une civilisation : les réponses apportées par une société à ses problèmes environnementaux.

Ces derniers sont aujourd'hui nombreux : réchauffement climatique entraînant la fonte des glaciers, augmentation du niveau de la mer, érosion des sols, sécheresses plus fréquentes... Douze des problèmes environnementaux les plus graves aujourd'hui sont mentionnés et discutés par Jared Diamond dans *Effondrement*. La difficulté à résoudre ces problèmes est causée par les liens qu'ils entretiennent entre eux : il ne s'agit pas de résoudre certains d'entre eux seulement, mais tous dans leurs interactions.

Notre société, globale, est constituée d'inégalités fortes entre les pays du « Premier Monde » et ceux du Tiers-Monde. La population du Premier Monde a un mode de vie qui n'est pas durable, garantissant ses intérêts à court terme. Or, les populations du Tiers Monde aspirent à atteindre ce niveau de vie. Si ces populations atteignent leur objectif, le monde entier vivra à un niveau de vie non durable.

Ces enjeux sont rendus compréhensibles dans *Effondrement* grâce à la simplicité d'écriture, mais aussi à la méthodologie utilisée. En effet, l'argumentaire s'appuie sur des démonstrations scientifiques. La formation scientifique de biologiste de l'auteur participe à l'aspect méthodique de sa démarche. Le livre est divisé en quatre parties précédées d'un prologue. La première partie se centre sur l'État du Montana, aux États-Unis, en analysant son fonctionnement et ses problématiques environnementales qui

représentent un microcosme des problèmes environnementaux actuels. La deuxième partie, « Les sociétés du passé », est composée de l'analyse d'anciennes civilisations qui se sont effondrées ou non, comme la société de l'Île de Pâques, celle des Mayas ou encore celle des Vikings. Chaque cas est analysé au regard des cinq facteurs présentés plus haut. La troisième partie, « Les sociétés contemporaines », reprend ce principe mais traite de sociétés contemporaines, comme celles du Rwanda, de l'Australie ou encore de la Chine. La quatrième et dernière partie, « Leçons pratiques », tente de



Voyage autour de ma chambre, Ch. XXXVI, gravure de Saal (1887)

tirer des leçons des analyses précédentes afin de comprendre les enjeux à venir et de trouver peut-être des raisons d'espérer que notre société ne s'effondre pas.

Chaque sujet est traité par une approche pluridisciplinaire : archéologie, anthropologie, sociologie, histoire et agronomie sont tour à tour mobilisées. Les méthodes de datation (au radiocarbone par exemple) permettent de comprendre les sociétés étudiées, mais aussi la manière dont on a pu appréhender leur fonctionnement.

La civilisation maya, par exemple, est l'une des seules dont les ruines sont intactes puisqu'aucune autre civilisation n'a repris son territoire après son effondrement. Ce dernier donne un exemple de la disparition d'une société avancée. En effet, les Mayas avaient des bâtiments, des œuvres d'art de qualité, et ils avaient inventé leur système d'écriture, ce qui permet de reconstituer leur histoire en partie. Par ailleurs, une partie de la civilisation maya et de sa culture a résisté : des descendants vivent encore sur leur ancien territoire et parlent encore les langues mayas.

L'effondrement des Mayas s'explique par quatre des cinq facteurs de la grille de facteurs de Jared Diamond : les dommages environnementaux ; les changements climatiques ; les voisins hostiles ; les réponses apportées par une société à ses problèmes environnementaux.

Dans la société maya les arbres étaient abattus pour servir dans la construction, dans la fabrication du plâtre ou comme combustible. La déforestation a entraîné l'érosion des sols et provoqué des sécheresses (puisque la forêt joue un rôle dans les cycles de l'eau).

L'érosion des sols et les sécheresses ont aggravé les problèmes que rencontraient les Mayas pour l'agriculture : la production n'était pas bonne et le stockage difficile à cause du climat humide. Or la population maya a connu une croissance démographique importante, qui demandait plus de terres cultivables. De plus, les ressources utilisées pour la construction de temples et de monuments royaux ont été très importantes. Ces constructions ont porté préjudice aux paysans qui avaient déjà du mal à produire assez de ressources. Les rois avaient fonction de grands prêtres et avaient la responsabilité des rituels devant apporter pluie et prospérité. Ces rituels ne fonctionnant pas, certains rois n'ont pas réussi à maintenir leur style de vie face aux populations mécontentes. Des conflits entre agriculteurs ont très probablement éclaté pour la possession des meilleures terres, de plus en plus rares. De plus, les guerres entre différentes villes étaient violentes. Lors de l'effondrement, elles sont donc devenues plus fréquentes et plus intenses. Les guerres civiles et le manque de ressources pour se nourrir ont entraîné la mort de nombreux Mayas. Des maladies apportées par l'occupation espagnole ont ensuite participé au déclin de la population.

L'effondrement de la société maya est en grande partie dû aux réactions des rois et des nobles qui ont préféré servir leurs intérêts à court terme plutôt que de tenter de résoudre les problèmes qui ruinaient leur société.

Un autre exemple de civilisation analysé dans le livre est celui des îles Pitcairn et d'Henderson, situées dans l'océan Pacifique. On y trouve des traces d'anciennes populations polynésiennes, mais elles étaient inhabitées quand les colons arrivèrent. Ces îles sont un exemple d'effondrement dû aux catastrophes environnementales des partenaires commerciaux dont elles dépendaient. Ce partenaire commercial était l'île de Mangareva, qui était de ces trois îles la plus favorable à l'accueil de populations. On y trouvait différentes ressources, dont plusieurs espèces de coquillages, et l'agriculture et la pêche étaient possibles. L'île Pitcairn présentait moins d'avantages : sa surface

cultivable était limitée, la pêche et le ramassage de coquillages y étaient plus difficiles. L'île Henderson, elle, était la plus grande mais aussi la plus éloignée. De plus, les ressources en eau douce y étaient limitées. Elle était partiellement constituée de paysages de makatea, composés de pierres très coupantes. Tous ces éléments font que les îles de Pitcairn et d'Henderson dépendaient de l'île de Mangareva. Des échanges commerciaux existaient entre ces trois îles, principalement en matières premières mais aussi en produits finis. Mangareva était la condition de survie des deux autres îles. Or, Mangareva était sujette à la déforestation, entraînant une érosion des sols, un recul de la pêche pour la même raison que celle de l'île de Pâques. De plus, la population était trop importante par rapport à la quantité de nourriture disponible. Ces facteurs entraînèrent des guerres civiles et des famines, ce qui démantela le réseau d'échanges avec les îles Pitcairn et d'Henderson.

On ne sait pas vraiment comment les populations s'éteignirent sur ces deux îles, mais elles furent coupées du reste du monde. Ne possédant pas assez de ressources sur leur propre terre, elles finirent par s'éteindre. Cet effondrement fut exacerbé par des problèmes environnementaux sur l'île de Pitcairn. Les civilisations trouvèrent des solutions (coquilles de palourdes pour remplacer les pierres des machettes...) qui leur permirent de survivre pendant plusieurs générations avant de disparaître complètement.

Cette approche, société par société, est enrichie par les comparaisons qu'elle permet et les échos qu'elle suscite avec notre propre situation, les risques qu'elle présente et les solutions qui peuvent s'offrir à elle. C'est l'éventail des cas étudiés qui apporte de la consistance au livre.

Diamond prône l'optimisme face à la crise que nous connaissons actuellement. Tout d'abord, les problèmes que nous rencontrons aujourd'hui ayant tous été créés par nous, ils devraient donc tous être solubles. De plus, la prise de conscience collective s'accélère et le souci environnemental est largement diffusé. Le monde est aujourd'hui de plus en plus conscient que nous traversons une crise environnementale, et il devient évident que la priorité doit être accordée à résoudre cette crise, bien qu'il faille encore faire face à certains climatosceptiques. Diamond parle de choix spécifiques qui doivent être faits à l'échelle de l'individu, mais aussi de choix qui doivent être faits par la société en général. Pour parvenir à résoudre les problèmes actuels, il faut installer des plans à long terme et reconsidérer les valeurs fondamentales de consommation et de niveau de vie qui sont les nôtres.

Une autre raison d'espérer réside dans la relation entre l'environnement et les grandes entreprises. Ce sont elles qui exploitent les ressources (renouvelables ou non), puisque ce sont elles qui ont les moyens de le faire. Or, si les industries minières sont encore très polluantes, elles se heurtent de plus en plus à l'opinion publique, qui est de plus en plus avertie des dommages provoqués et donc de moins en moins favorable aux pratiques de cette industrie. Selon Diamond, les industries pétrolières elles-mêmes semblent tendre à mettre en place des stratégies qui vont dans le sens de l'environnement, parce qu'elles ont compris qu'il revient moins cher de prévenir les dommages que de les réparer (dans le cas d'une marée noire, par exemple).

L'exploitation des forêts et de la pêche est aussi porteuse d'espoir, puisqu'il serait possible de produire les ressources en bois et en poisson dans des quantités similaires à celles actuelles, tout en ayant une production durable. Cependant, ce n'est pas le cas aujourd'hui. Certaines entreprises préfèrent effectuer des profits à court terme

au détriment de l'environnement plutôt que d'exploiter ces ressources qui pourraient être renouvelables sur le long terme. Des labels (FCS et PCS) ont été mis en place afin de garantir certains produits comme issus de l'exploitation de forêts ou de la pêche durables. Un nouveau label, Restaurant Durable, a même été mis en place en France cette année pour les restaurants qui privilégient les produits provenant de circuits courts, avec des cartes privilégiant des fruits et légumes de saison.

Pour changer les pratiques des entreprises en matière d'environnement, il est donc essentiel qu'il y ait des changements dans l'attitude du public, puisque les entreprises ne peuvent fonctionner sans lui. Il faut donc une action combinée d'un public averti et d'un grand dirigeant visionnaire (ou de plusieurs politiques visionnaires) pour réussir à résoudre les problèmes environnementaux.

Les esprits étant en train de changer, les consommateurs étant de plus en plus conscients et avertis des problèmes environnementaux actuels, et les consommateurs ayant une influence sur le fonctionnement des entreprises, il y a des raisons d'espérer que le fonctionnement de notre société pourra prévenir l'effondrement.

Malgré cet optimisme, pourtant, les faits décrits dans le livre sont plutôt décourageants. Ils sont détaillés dans la deuxième partie du livre, consacrée à la manière de tirer les leçons du passé.

Si les sociétés actuelles ont un avantage sur les anciennes – elles savent pourquoi ces dernières ont disparu – elles présentent de nouvelles fragilités dues à la globalisation. Tous les pays sont aujourd'hui interconnectés. Les importations et exportations se font depuis tous les pays du monde, vers tous les pays du monde. Toutes les ressources font l'objet de transactions. Tous les pays étant interdépendants, si l'un en vient à chuter, les autres suivront. De plus en plus rapides et aisés, les moyens de transports renforcent le phénomène. C'est également le cas d'Internet. Avec les réseaux sociaux, les instabilités politiques dans un pays ont aujourd'hui des conséquences sur le monde entier. Dès lors, l'effondrement ne menace pas une société mais le monde en tant que société globale.

Or, depuis 2005, de nouveaux problèmes sont apparus. Les données stockées en lien avec Internet, par exemple, produisent une quantité de chaleur importante perdue : de la chaleur fatale. Un enjeu devient donc de trouver comment exploiter l'énergie qu'elles créent pour la retransmettre dans une autre application. Ces données sont conservées dans des *datacenters*, dont certains commencent à être construits en Arctique ou dans des pays nordiques afin de faciliter leur refroidissement. Une évolution de nos comportements est souhaitable. Nos mails individuels, par exemple, sont une source de pollution peu connue du public, qui pourtant est réelle : les messages non supprimés dans nos boîtes mails sont autant de données stockées qui participent indirectement aux émissions de gaz à effet de serre.

Si nombre de problèmes sont intervenus depuis 2005, date de parution du livre, d'autres ont évolué. Par exemple, la Chine importait des déchets provenant d'autres pays sur son territoire contre rémunération. Elle a décidé de diminuer ces importations, sans que la production de déchets ait, elle, diminué. Cet exemple est représentatif de l'accélération actuelle des problèmes environnementaux et de la nécessité de les résoudre au plus vite. Il n'existe pas, en effet, d'autre planète que la nôtre où reporter nos problèmes. Cette solution avait été adoptée par certaines civilisations anciennes : elles exploitaient toutes les ressources d'un territoire, puis changeaient de territoire lorsqu'il n'y avait plus rien à exploiter sur le premier. Un documentaire Arte récent

(Xenius – Et si on allait vivre sur la lune ?) analyse les possibilités d'aller vivre sur la lune pour résoudre les problèmes environnementaux et de densité. On peut douter de la viabilité de cette solution.

L'enjeu du livre est d'apporter des connaissances sur l'effondrement de sociétés ayant vécu avant la nôtre pour nous éviter le même sort. Diamond nous explique que nous sommes dans une course contre la montre et si, en 2005, la gravité de la situation n'était pas encore dans la conscience collective, elle l'est beaucoup plus aujourd'hui. Dans le même temps, les problèmes ont empiré. Le diagnostic posé par l'auteur est encore plus d'actualité :

Il est possible que nous ne soyons pas capables d'anticiper le moment où la conjoncture se retournera [...] ce qui ne nous laisserait comme issue qu'une alternative : la réduction drastique de notre mode de vie ou l'effondrement (Diamond, 2006, p. 246) ■

Références

- Diamond Jared (2000a) *Le troisième chimpanzé (Essai sur l'évolution et l'avenir de l'animal humain)*, Paris, Gallimard. [trad. franc. de Diamond Jared (1991) *The Third Chimpanzee (The Evolution and Future of the Human Animal)*, New-York, HarperCollins.]
- Diamond Jared (2000b) *De l'inégalité parmi les sociétés : Essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire*, Paris, Gallimard. [trad. franc. de Diamond Jared (1997) *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*, New-York, W. W. Norton & Company.]
- Diamond Jared (2006) *Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, Paris, Gallimard. [trad. franç. de Diamond Jared (2005) *Collapse: How Societies Chose to Fail or Succeed*, New-York, Viking Penguin.]



Les miroirs, Belœil (22 août 2018)

Le jeu réputationnel

À propos de *The Reputation Game*, de David Waller & Rupert Younger

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

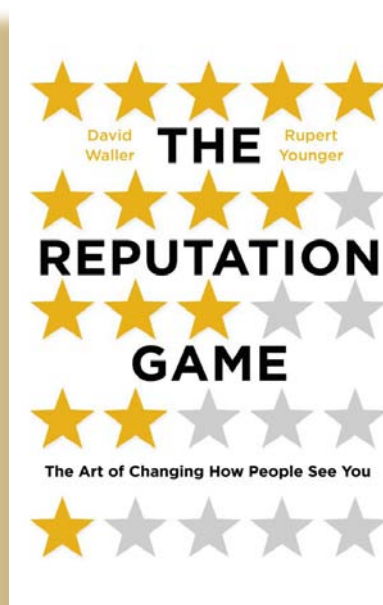
La question de la réputation est centrale pour les individus, notamment dans leur carrière, comme pour les entreprises. Ce livre (Waller & Younger, 2017), co-écrit par un journaliste-consultant et le fondateur du Center for Corporate Reputation d'Oxford, s'appuyant sur des travaux de recherche et mobilisant des petits cas, parfois proches de l'anecdote, se rapprochant plus à d'autres moments de cas de recherche, fait un point clair, simple et bien venu sur cette question.

Il faut tout d'abord préciser ce qu'est, et ce que n'est pas le jeu réputationnel. Une mise en garde préalable est nécessaire :

[...] believing that you are completely in control of your reputation is a route to disappointment. And you cannot manage what you ultimately do not control. Reputation 'management' is a very dangerous ideal. It assumes you can manipulate people's understanding of you on a permanent basis. Successful players of the reputation game understand that they can create a reputation engagement strategy that seeks to influence – rather than control – perceptions about them. (Waller & Younger, 2017, p. 248)

C'est ce qui distingue la réputation de la marque. Comme l'a noté Ian Davis, PDG de Rolls Royce : « *Reputations are earned, not bought. You can buy brand but you can't finagle your way to a good reputation* » (cité in Waller & Younger, 2017, p. 231). La réputation est ce que les autres pensent de vous. Elle comporte deux dimensions : la réputation de capacité (ce dont les autres vous pensent capable) et la réputation de caractère (les qualités morales et sociales). La première est souvent stable, la seconde plus volatile. La réputation de caractère est celle qui crée la confiance chez autrui. Deux types de confiance sont à distinguer : la confiance forte est la confiance immédiate, la confiance faible est médiatisée. C'est avec cette dernière qu'est liée la réputation. Elle joue en effet son rôle quand il existe une incertitude.

Reputation has a powerful effect where there is any form of uncertainty about the person or organization we are dealing with, which is most of the time. (Waller & Younger, 2017, p. 39)



Les auteurs proposent de ce jeu un modèle simple reposant sur trois dimensions : les comportements, les réseaux et les narrations (*narratives*).

Le fondement de la réputation repose dans le comportement, nos actes tels qu'ils sont perçus par autrui. Mais la réputation est dynamique. Cela se voit notamment dans les négociations. Il peut être bon de commencer une négociation en ayant la réputation d'être intraitable (réputation de caractère) en lâchant ensuite du lest, en contradiction (au moins légère) de cette image.

Si le comportement est le fondement de la réputation, celle-ci ne se réalise que par un effet de réseau. Rien de mécanique dans cet effet :

[...] networks are not just passive distributors of behaviour. They can play an active role in selecting or shaping information to suit prior objectives. Different people in the network will pursue their own agenda, and so reputations are not simply units of information passing along a line like buckets of water. Each time they reach someone new, reputations are contested. (Waller & Younger, 2017, p. 75)

En dynamique, il existe une asymétrie. Une réputation de caractère peut s'effondrer rapidement, voire instantanément. La réputation de capacité est, on l'a dit, souvent plus stable. La reconstruction ou l'équilibre entre réputations négative et positive sont beaucoup plus difficiles. La médecine sous les Nazis est connue pour l'euthanasie des malades mentaux et les expérimentations atroces dans les camps d'extermination. Les recherches de Robert Proctor (2000) ont mis en évidence une autre face : on le sait beaucoup moins, les médecins nazis ont été les premiers à faire le lien entre le cancer du poumon et la cigarette et le régime nazi a été le premier à développer ce que nos pays ont connu depuis seulement quelques dizaines d'années, une politique de santé anti-tabac. D'autres mesures ont été prises à l'époque, notamment pour éviter certains pesticides. Le cas est extrême. Il n'est évidemment pas question de dire que la médecine nazie a été mal traitée sur un plan réputationnel. L'exemple illustre uniquement le fait que lorsqu'une réputation négative s'est établie, les autres aspects ont du mal à réapparaître.



Voyage autour de ma chambre, Ch. XXXIII, gravure de Saal (1887)

L'aspect narratif est celui qui a connu les plus profondes évolutions dans la période récente du fait d'Internet et des réseaux sociaux. Le phénomène joue pour les individus comme pour les organisations :

Organizations create narratives around capability, principally in order to highlight the distinctive aspects of their products and services. Capability narratives also serve other purposes when it comes to reputation signaling – they attract the 'right' sort of person to apply for a job at the organization; they signal to investors the competitive strengths that underpin the share price; and they also ward off the regulators. (Waller & Younger, 2017, p. 107)

Ce sont les narrations, de capacité et de caractère, qui créent la légitimité. La variable centrale du processus est l'authenticité :

Successful players of the game understand that it is not just the sophistication of your narrative that matters, but its authenticity. Inauthentic narratives

can backfire, while narratives that manage to authentic create real and lasting value. (Waller & Younger, 2017, p. 250)

Les entreprises sont prises dans un jeu qui oppose leurs propres narrations et celles d'activistes qui ont compris l'importance de la réputation et se font leur propre réputation sur la mise en cause de celle d'acteurs puissants et/ou visibles, comme le sont les entreprises. Mais le jeu est le même pour les individus célèbres.

For them, the end is: "How can we change public opinion? The target itself is often a stage or a platform on which they can project their cause. So, do they go after the worst offenders? No, they go after the ones who are most likely to be noticed, then the ones who have the best reputations. They go after the ones who are trying to do things right, they are trying to deal with the issue because they are visible and also they are susceptible to campaigning. (Brayden King, Northwestern University, cité in Waller & Younger, 2017, p. 124)

Même les régulateurs jouent sur la réputation : ils intentent une action, sachant qu'elle n'aboutira qu'à un *settlement* parce que l'attention sera attirée sur le comportement d'un individu ou d'une entreprise et aura un effet sur sa réputation. L'effet joue sur le caractère asymétrique de la réputation : elle est toujours fragile et peut être facilement entamée. Le chanteur Dave Carroll voyage sur United et constate à l'arrivée de son vol que sa guitare a été abîmée. United lui rétorque qu'il devait déposer une réclamation dans les vingt-quatre heures suivant le vol et qu'il ne l'a pas fait. Pendant neuf mois, il essaie de négocier avec la compagnie qui refuse. Il écrit une chanson qui est visualisée 150 000 fois le premier jour de sa parution sur le Net. En sept mois, elle enregistre dix millions de vues. Aujourd'hui, une crise peut éclater et prendre de l'ampleur avec une rapidité étonnante.

Pour décrire l'environnement actuel des entreprises, on utilise le sigle VUCA : *Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*. Pour des entreprises souvent bureaucratisées, dans lesquelles le processus de décision est lent et compliqué, la gestion de crise est particulièrement difficile. Le cas de l'explosion de la plate-forme BP Deepwater Horizon en avril 2010 illustre le phénomène. Il est généralisable. Toute organisation peut faire face à une crise pour erreur de gestion financière (Lehman Brothers), fraude (Siemens, Enron, Arthur Andersen), mauvais modèle d'affaire (Deutsche Bank), problème technique (Perrier, Toyota), employé déséquilibré (Lufthansa). Plus l'entreprise est globale et plus les risques sont grands. Gillespie et Dietz (2009) ont donné quelques pistes pour la gestion de la crise. L'entreprise (ou l'individu) doit donner une réponse immédiate. La difficulté est évidemment l'incertitude dans laquelle l'organisation se trouve. Elle ne connaît ni les causes de la crise, ni son ampleur. Mais ne rien dire entame immédiatement la réputation de caractère et est catastrophique de ce point de vue. Il faut ensuite, le plus rapidement possible mais en prenant le temps de faire les choses sérieusement, faire le diagnostic. Il faut ensuite proposer des changements et les évaluer. On sait aussi ce qu'il ne faut pas faire : chercher des excuses et rejeter la faute sur d'autres. Généralement, en effet, la crise a des racines profondes. BP, pour s'imposer face à la concurrence, s'était peu à peu enfoncée dans une prise de risque de plus en plus forte avec baisse des coûts, notamment de sécurité.

L'impact d'un effondrement de réputation va bien au-delà d'une firme seule et affecte le secteur. La catastrophe de Bhopal (qui reste la plus grande catastrophe industrielle de l'histoire), a frappé toutes les firmes opérant dans la chimie :

It brought home to everybody that we could have the best performance in the world but, if another company had an accident, all of us be hurt, so we started to work together. (David Buzelli, vice-président de Dow Chemical, cité in Waller & Younger, 2017, p. 227)

D'où des stratégies collectives, entre firmes ou reposant sur des partenariats avec des ONG, développant l'emprunt réputationnel (« *reputation borrowing* ») défini de la manière suivante : « *associating yourself with high-status and high-reputation others early on* » (Waller & Younger, 2017, pp. 1249-1250). Ces stratégies sont difficiles à manier, puisque, comme il a été dit plus haut, la réputation ne s'achète pas, elle se gagne.

Pour jouer le jeu de la réputation, les auteurs donnent alors un conseil synthétique :

Think about the signals you are sending about your competence and your character. This is one of the most useful ways of thinking about reputation. Capability reputations – what you are perceived as being able to do in any given circumstance – take time and skill to earn, and once they are earned they are very sticky. It is hard to destroy them. Character reputations, by contrast, are up for debate and discussion on an almost constant basis. They are flighty, but they are also perhaps the most visible and important factor underpinning your different reputations. (Waller & Younger, 2017, p. 249)

C'est un livre simple, agréable à lire, donnant une bonne vue générale du problème. L'articulation entre comportements, effets de réseaux et narrations, mériterait d'être creusée, notamment dans les liens qu'entretiennent les trois dimensions, sans doute à partir de celle de narration qui, dans le livre, n'est pas abordée en profondeur : qu'est-ce qu'une bonne narration de comportements (Dewey a fait remarquer que la structure même de l'action est une structure narrative – Dumez, 2007) et les caractéristiques d'une bonne narration de comportement assurent-elles en elles-mêmes une bonne diffusion sur les réseaux ? La réponse des auteurs en termes d'authenticité est trop rapide et pas assez approfondie ■

Références

- Dumez Hervé (2007) "Un contre-modèle de l'action : l'expérience selon Dewey", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, numéro spécial « Pragmatisme et recherche sur les organisations », pp. 18-24.
- Gillespie Nicole & Dietz Graham (2009) "Trust Repair After Organization-Level Failure", *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 1, pp. 127-145.
- Proctor Robert N. (2000) "Nazi Medicine and Public Health Policy", *Dimensions: A Journal of Holocaust Studies*, vol. 14, n° 1, pp. 1-7.
- Waller David & Younger Rupert (2017) *The Reputation Game. The Art of Changing How People See You*, London, Oneworld Publications.



De l'importance du pragmatisme pour la théorie des organisations

À propos de *Pragmatism and Organization Studies*, de Philippe Lorino

Benoît Journé

Université de Nantes, IAE Nantes Economie et Management

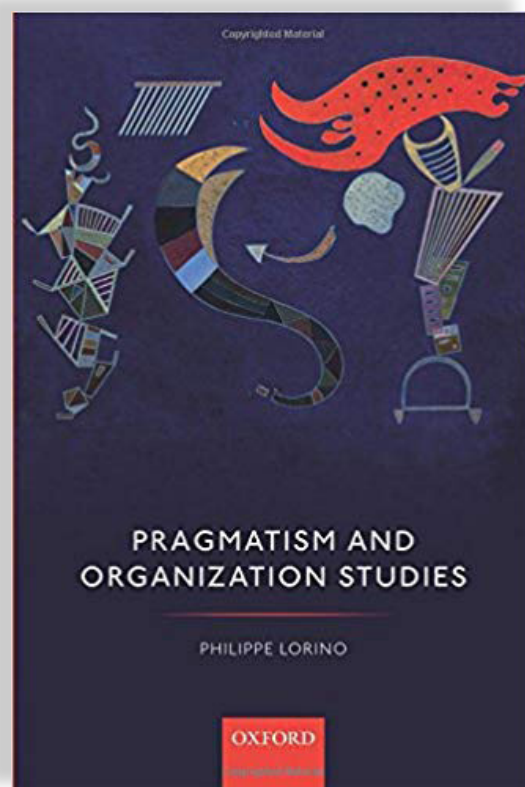
Nathalie Raulet-Croset

IAE de Paris, Université Paris 1

Philippe Lorino nous propose, dans son ouvrage (Lorino, 2018), une réflexion complète et pédagogique sur les apports de la philosophie pragmatiste à l'analyse des organisations¹, ou plus précisément pourrait-on dire, à l'étude des processus organisants, de l'*organizing*. Et c'est l'un des grands intérêts de l'ouvrage, que de mettre l'accent sur une telle visée pragmatiste de la théorie des organisations, et par là de ré-interroger certains de nos concepts et catégories de pensée. Comment des activités, outils, concepts, tels que la planification, l'apprentissage, les routines, ou encore les ratios, le management et les outils de la qualité, prennent-ils un sens nouveau dans une perspective pragmatiste ? Cela nous permet-il de comprendre autrement l'action et la réflexion en organisation ?

Après avoir dans un premier chapitre rappelé les origines philosophiques du mouvement, et retracé la biographie de plusieurs de ses grandes figures (Peirce, Mead, Dewey, James notamment), l'auteur fait le choix de consacrer les chapitres suivants aux concepts qu'il juge clés en termes de contribution à la réflexion sur les organisations : la médiation sémiotique, les habitudes, l'enquête et la communauté d'enquête, la transaction, l'abduction, la valeur et la valuation. Chacun de ces concepts est présenté, discuté, illustré par des recherches de terrain, dans une visée analytique mais aussi pédagogique, et parfois presque littéraire et poétique, puisque de nombreuses métaphores, exemples et références sont mobilisés. Il est ainsi question des signes qui introduisent des fantômes dans l'organisation (« *signs insinuate ghosts in organizational situations* » p. 54), ou encore de l'enquête à la Sherlock Holmes, qui est loin d'être une pensée de fauteuil (« *armchair thinking* »), mais une pensée construite dans l'expérience et dans l'action (p. 109) ! Enfin, en toute fin d'ouvrage, les deux derniers chapitres s'attachent à montrer l'actualité de l'approche pragmatiste dans les courants d'analyse des organisations

1. En 2007, *Le Libellio* avait consacré un numéro à ce thème, (vol. 3, n° 4, numéro spécial « Pragmatisme et recherche sur les organisations »).



d'aujourd'hui : l'un développe cette actualité sur le plan théorique, en montrant en quoi l'une des perspectives importantes de la théorie des organisations moderne, le courant processuel, s'inscrit directement dans cette approche philosophique ; et l'autre en identifiant les pratiques managériales qui se situent dans sa filiation directe, depuis les écrits de Mary Parker Follett jusqu'aux pratiques de *lean management*, dans une visée que l'on peut qualifier de non instrumentale de l'outil.

Revenons sur quelques points clés développés dans l'ouvrage, sans bien sûr rechercher l'exhaustivité, mais pour susciter l'envie de s'y plonger, de mieux comprendre et de discuter les différents apports et concepts.



Expédition nocturne autour de ma chambre, Ch. XXXIII, gravure de Saal (1887)

Retour sur les origines et fondamentaux du pragmatisme

Dans le premier chapitre, Philippe Lorino s'attache à rappeler les origines du pragmatisme, et en particulier ses tout premiers jours. C'est en particulier le combat « anti-cartésien » d'un groupe de philosophes, une douzaine de diplômés d'Harvard, qui se sont réunis au cours de l'année 1872 à Cambridge (Massachusetts), au sein de ce qu'ils avaient dénommé le « Metaphysical Club », un club de discussion philosophique, qui en marque une des origines (Menand, 2002). Firent partie de ce club deux jeunes philosophes trentenaires à l'époque, Charles Sanders Peirce et William James, dont une des ambitions était de renouveler la philosophie, et de se démarquer de racines philosophiques européennes, abstraites et raisonnant dans un « système fermé ». Philippe Lorino revient sur le contexte d'émergence de ce mouvement et explique :

they wanted to reintegrate the movement of thought into the general day to day movement of human and social experience. (p. 3)

On a peut-être oublié aujourd'hui les racines de ce mouvement, et en particulier comment elles se sont ancrées dans l'après-guerre civile aux États-Unis, une expérience vécue comme traumatisante par ces jeunes gens, et qui marquait en quelque sorte pour eux la fin d'une ère de la pensée, et incitait à la recherche d'autres sources d'inspiration. Une autre source marquante rappelée par Philippe Lorino est l'influence de la théorie toute récente à l'époque de Darwin, inspirante par son approche dynamique et processuelle de l'évolution des espèces.

Si le « Metaphysical Club » était à l'époque un parmi les milliers de lieux de réflexion qui florissaient, et s'il a eu une durée d'existence très courte (quelques mois car les réunions se sont arrêtées lors du départ de Charles Peirce pour Washington), il est considéré comme un tournant, du fait des débats qui s'y sont déroulés, et des écrits qu'il a suscités. Charles Sanders Peirce en particulier a synthétisé et publié plusieurs de ses contributions développées dans le cadre du Metaphysical Club. Philippe Lorino nous rappelle avec force ce moment clé de l'émergence du mouvement, et le contexte très particulier dans lequel il s'inscrit, ce qui permet de mieux en comprendre les racines intellectuelles et la portée.

C'est alors un même intérêt qu'ont partagé ces intellectuels, en combattant l'omniprésence dans la société occidentale de l'idéal cartésien. Ils en ont rejeté les

dualismes, les catégories figées aux frontières rigides. Ils ont mis également en question le principe cartésien du doute provenant uniquement de l'introspection et la primauté donnée à la conscience individuelle, refusant la possibilité d'une construction purement intellectuelle des idées et de la réflexion, hors du contexte et hors de l'expérience. Les pragmatistes considèrent en effet que la connaissance ne dérive pas de l'introspection, ni du doute systématique, mais qu'elle se construit sur la base d'un raisonnement hypothétique, basé sur le rapport à l'expérience et aux faits. C'est sur la base d'enquêtes et d'actions que se construit la connaissance. Philippe Lorino l'explique ainsi, se faisant la voix de ces philosophes pragmatistes :

They denied that we must start an inquiry from a supposedly neutral and opinion-free position by wiping away any type of experience. (p. 5)

L'auteur reviendra régulièrement, tout au long de l'ouvrage, sur le rejet des dichotomies qui proviennent du dualisme corps-esprit issu du cartésianisme et qui considéraient séparément « *thought-action, decision/execution, design/utilization, planning/performing, theory/practice* » (p. 94). Il affirme :

Pragmatism definitely rejects this dichotomy, and regards action and thought as two facets of the same process, the very process of social and human experience, and of learning from experience. (p. 94)

Il consacre ensuite plusieurs chapitres à différents concepts ou processus issus de la philosophie pragmatiste, et dont il juge qu'ils ont une portée particulièrement intéressante pour la théorie des organisations : « *semiotic mediation* », « *habit* », « *inquiry* », « *trans-action* », « *abduction* », « *value and valuation* ». On peut remarquer qu'une des notions clés, présente parfois en filigrane, parfois de manière très frontale, est aussi celle de « situation ». Si elle ne fait pas l'objet d'un chapitre spécifique dans l'ouvrage, elle nous semble lui être consubstantielle : la situation est constituée par les « habitudes », qui contribuent à la qualifier ; elle est là où se fait la « médiation sémiotique », où l'on relie l'éphémère et le durable, le situé et les espaces environnants. La situation est aussi ce que l'« enquête » va construire dans l'action, un tout unifié, qui proscrit en particulier les dichotomies qui pourraient séparer l'action et la construction du sens.

L'habitude (*habit*)

En théorie des organisations, la notion de « *habit* » est souvent considérée comme relevant du niveau de l'individu, opposée à la routine qui est quant à elle organisationnelle. Mais Philippe Lorino rappelle que, pour les pragmatistes, il n'y a pas lieu de réaliser une telle séparation ni de considérer l'habitude comme relevant du niveau individuel ; cette dernière, même si elle peut s'exprimer au niveau de l'individu, est en réalité « *sociale et culturelle* » (p. 75). Les auteurs sont nombreux dans le courant pragmatiste, et plus généralement dans la réflexion sur les organisations, à avoir pensé, discuté cette notion, mais ce sont surtout Peirce et Dewey qui l'ont développée. Philippe Lorino extrait de leurs œuvres des définitions, qu'il met en relation et discute. Pour en avoir une première compréhension, reprenons quelques-unes des définitions, extraites, ou reformulées :

The essence of habit is an acquired predisposition to ways or modes of response. (Dewey, 1922/2002, p. 42)

A habit is a disposition to act in certain ways on certain conditions (Peirce, 1992a, p 549-50) in certain class of situations. (p. 73)

Pour creuser les apports de la notion d'« habitude » à la théorie des organisations, l'auteur approfondit la perspective temporelle qui lui est associée. Il part du constat

que, ce qui est habituellement, dans le sens courant du terme, mis en relation avec l'habitude, à savoir la répétition, n'est justement pas ce qui la constitue dans la perspective pragmatiste. Si l'habitude comprend une dimension temporelle, elle ne s'exprime surtout pas dans la répétition, mais dans le lien qu'elle constitue entre le passé et l'avenir :

Habit is a key temporal operator. It is simultaneously oriented towards the past, the future, and principally towards the relationship between past experience, future anticipations, and their mutual transformation. (p. 80)

Cette expression des rapports au temps est le plus souvent invisible, mais elle devient visible quand des « habitudes » différentes sont amenées à se confronter en situation. L'un des cas illustratifs, le cas CompCo, en donne un exemple particulièrement éclairant. Deux classes d'habitudes se confrontent autour d'une situation où se produit un problème de qualité : les habitudes liées au *quality management*, qui sont surtout portées par les opérateurs de production, et d'autres habitudes, qui sont celles des *designers* qui cherchent à innover et utilisent les « bugs » pour approfondir et tester de nouveaux *designs* de production. Un opérateur dont les « habitudes » renvoient au *quality management*, va interpréter une dégradation de la qualité comme une situation ordinaire d'incident de production, qui doit être réglée efficacement et au plus vite afin de ne pas interrompre le processus de production. Au contraire, le *designer* va qualifier et considérer la situation comme « *a prototyping episode and a technical design issue* » (p. 82). La comparaison entre ces deux types d'« habitudes » permet de comprendre ce qui les constitue, et en quoi elles sont consubstantielles de l'activité de chacun de ces acteurs. Le cadre de référence temporel est pour chacune des habitudes différent (un horizon de court terme pour l'opérateur, un horizon de long terme pour le *designer*) ; la configuration sociale qui va mener à l'enquête diffère également (elle se place dans le cadre d'une régulation de la production pour les premiers, et dans le cadre d'une amélioration du *design* pour les seconds).

La médiation sémiotique

Si les habitudes peuvent révéler des sens différents donnés à une situation par différents acteurs, les signes et plus largement la médiation sémiotique participent également à cette construction du sens. S'intéresser à la « médiation sémiotique », cela veut dire considérer tous les signes sur lesquels s'appuient les acteurs pour construire le sens d'une situation, et guider leur action. Pour Philippe Lorino, la médiation sémiotique (c'est-à-dire la médiation par les signes) est centrale dans l'approche pragmatiste. Peirce, Mead, James, Dewey, tous s'y sont intéressés. Philippe Lorino en propose une lecture très poussée et illustrée, en lien avec les processus organisés. Il s'intéresse particulièrement aux apports de Charles Sanders Peirce (le lecteur pourra en particulier lire les développements sur « *the triadic sign* », voir p. 44). Dans les organisations comme partout, la liste des signes est infinie : les plans, les ratios, les indicateurs, les « mots » spécifiques au contexte, les règles, etc. Comment tous ces outils, objets, symboles, sont-ils porteurs de sens, en quoi sont-ils médiateurs ?

La compréhension de la notion est facilitée à travers l'opposition réalisée par l'auteur entre l'approche pragmatiste et l'approche cartésienne. Philippe Lorino choisit en effet d'expliquer en quoi la première s'oppose à des visions de l'action qui mettent au centre la « représentation », dans le sens cognitiviste du terme. Conduire une analyse en termes de représentation implique de mettre au centre de la compréhension une

vision qui donne une grande place à la logique et à la finalité de l'action. Ainsi, on créera un arbre des causes par exemple, ou une compréhension des causes et de leurs effets. Analyser l'action en considérant qu'elle est guidée par des représentations cognitives conduit à la regarder comme linéaire, comme une succession de phases de représentations et d'actions, la représentation donnant un sens à la situation, préalable à l'action. Le sens et l'action sont donc séparés et successifs. La visée est dualiste. C'est à tous ces principes que va s'opposer la médiation sémiotique : l'action et la construction du sens sont les deux facettes d'un même processus, elles se construisent dans l'interaction. Des cas et exemples sont alors proposés, pour comprendre les implications d'une telle approche pragmatiste pour traiter de problématiques organisationnelles.

La remise en cause de la planification par Suchman (1987) est bien connue, l'approche de Weick (1977) dans sa compréhension de l'*enactment* également (p. 32). Mais nombre d'autres catégories habituelles de pensée en théorie des organisations peuvent être questionnées. Par exemple, qu'en est-il de l'apprentissage ? Dans une perspective cognitiviste, l'apprentissage est déclenché par une « limite », qui est propre à chaque acteur, et conduit ensuite à la complexification des représentations, alors que dans la perspective pragmatiste, l'apprentissage est fondé sur l'expérience et l'expérimentation (voir le tableau très éclairant dans l'ouvrage, p. 33, qui compare « *representationalism* » and « *situated action framework* »). De même, le concept de routine, tel que proposé par Feldman et Pentland (2003), est déconstruit par l'auteur à l'aune de cette visée pragmatiste (p. 30). D'autres auteurs et conceptualisations de l'action sont aussi questionnés par Philippe Lorino. Qu'apporte l'approche pragmatiste, qui remet en cause « l'idéologie de la représentation » (Chia, 1996, p. 36, cité p. 32) ? Ne pas surestimer l'approche logique, les modèles, les formes d'apprentissage non situées ; prendre en compte le présent, sa complexité, l'expérience du moment ; et se méfier de certaines dérives de l'approche représentationnelle, dérives rappelées par l'auteur :

It can lead to an excess of confidence in formal models, expert's analyses, abstract systems and quantified evaluations, while operational experience tends to be disdained and the actual complexity of field activity is often underestimated. [...] One way of another, models are based on past experience and expect the future to be the continuation of the past. (p. 31)

Le rôle des représentations n'est pas nié, mais la représentation n'est qu'une ressource parmi d'autres ressources qui contribuent à l'expérimentation (voir p. 33).

Plus précisément, en quoi la médiation sémiotique permet-elle de penser différemment l'action organisationnelle ? Le signe élargit, pourrait-on dire, ce qui est observé à l'instant *t* et expérimenté dans la situation, à des cadres plus amples, socialement, spatialement ou dans le temps :

Signs have two faces. They simultaneously participate in a concrete and unique situation and refer to socially constructed constitutive classes of meaning abstracted from the situation. (p. 41)



Le temple de Pomone, Belœil (22 août 2018)

Ce que Lorino exprime de façon très imagée : le signe s'échappe de la situation singulière (« *The sign escapes the singularity of one particular subject and situation* » p. 41).

Les mots (des signes langagiers) ont ainsi un sens général, mais également un sens relié au contexte spécifique dans lequel ils sont utilisés. Un exemple donné par l'auteur nous semble particulièrement parlant, celui de la pierre qui sert de table lors d'un pique-nique (p. 41). Un convive s'exclame : « quelle belle table ! » Ce faisant, il donne à la pierre le statut de table dans la situation de pique-nique en question ; mais dans le même temps, cette exclamation, quelle belle table, renvoie à toutes

les belles tables que l'on peut voir partout dans le monde, que l'on a pu voir dans le passé et que l'on verra dans le futur. Le mot porte un sens partagé et beaucoup plus large, et facilite le fait que toutes les personnes incluses dans la situation considèrent bien qu'il s'agit d'une table (alors que ce n'est qu'une pierre plate au final...). Le signe transforme ainsi la situation, en renvoyant à d'autres classes de situations, ailleurs, dans le temps et l'espace. Philippe Lorino excelle à jongler entre ces exemples du quotidien, et les situations en organisations. Il nous explique aussi comment l'indicateur « coût logistique », utilisé chez un acteur de la distribution, est certes un support à l'action pour un opérateur spécifique, dans une situation spécifique, mais qu'il est aussi le signe d'un modèle logistique particulier, utilisé ailleurs, à d'autres moments dans toute l'entreprise. Le signe « indicateur » est de ce fait médiateur entre la situation spécifique d'usage et la politique logistique qui a existé dans le passé, ou ailleurs dans l'espace du groupe.



*Expédition nocturne autour
de ma chambre, Ch. XXI,
gravure de Saal (1887)*

Tous les signes sont liés à des situations dans lesquelles ils prennent un sens spécifique, et qu'ils contribuent à éclairer pour les acteurs ; mais en tant que « médiateurs sémiotiques », ils sont aussi porteurs de référents sociaux beaucoup plus larges ; des identités professionnelles, l'histoire de l'organisation, des métiers, autant de construits sociaux portés par le signe et qui dépassent la situation spécifique d'utilisation. Ils donnent alors une profondeur à la situation, par la signification qu'ils portent et qui ancre à la fois dans l'immédiateté de cette dernière, mais aussi car le signe apporte dans la situation des « absents » (d'autres acteurs reliés à l'outil par exemple), des « ailleurs » (« *elsewhere* ») car le signe peut dépasser le périmètre d'utilisation, des « antécédents » (ce qui s'est passé avant), etc. La médiation sémiotique relie ainsi à d'autres espaces, à d'autres temporalités, qui par leur « absence présente », jouent le rôle de ces fameux « fantômes de la situation ». Cette idée revient en écho dans le chapitre consacré à la trans-action qui invite à dépasser le dualisme individu/collectif en refusant de réduire le social à ce qui est partagé par les acteurs (représentations) mais en le rapprochant plutôt d'un dialogue entre de multiples interprétations produites par des acteurs et par des actants qui ne sont jamais totalement partagées.

Philippe Lorino considère que certaines approches actuelles de la théorie des organisations s'inscrivent directement dans le prolongement du courant pragmatiste, ou tout au moins y font des emprunts. C'est le cas des approches sur la communication constitutive de l'organisation, car le signe dans la situation renvoie à une certaine permanence, est créatrice de *l'organizing*. Il rejoint aussi les auteurs qui s'intéressent à la matérialité, mais justement sans qu'il y ait une dichotomie entre le social et le matériel. Ainsi, le signe est matériel, et la matière est porteuse de significations. Les objets inclus dans une situation sont alors des signes actifs, et ont une dimension tout à la fois matérielle et sociale.

L'enquête et la communauté d'enquête

Une autre notion, celle d'enquête (« *inquiry* ») est particulièrement importante pour qui s'intéresse à l'approche pragmatiste, et à son apport à la théorie des organisations. Car les organisations sont faites de doutes, de croyances, de problèmes « mal ficelés », d'événements étranges, d'ambiguïtés et d'incertitudes, et sont donc faites d'enquêtes et d'expériences. L'enquête participe à la construction des situations, à leur plus grande cohérence, et leur donne leur sens.

« *Habit* » et « *Inquiry* » sont intrinsèquement liés, nous rappelle l'auteur. L'habitude donne le sens à l'action ordinaire ; mais bien sûr les habitudes ne sont pas figées, elles évoluent et s'adaptent à de nouvelles « classes de situations », à de nouvelles expériences. L'enquête contribue à cette évolution des habitudes :

Inquiry is the social process through which habits are transformed, adapted, abandoned or reinvented, starting with failing habits and leading to renewed one. (p. 94)

Philippe Lorino s'appuie, pour préciser la notion d'enquête, sur les apports de Peirce et Dewey et leurs conceptualisations de l'enquête. Il revient sur le fait que l'enquête est indéniablement liée au doute, ce doute qui va la déclencher pour aboutir à la croyance (*belief*). Il revient aussi sur le passage de la situation indéterminée à la situation déterminée (p. 103), qui est le nœud de l'enquête pour Dewey. Nombreux sont dans la vie organisationnelle les moments où l'on peut être amené à donner des solutions à des problèmes mal compris, mal conçus, ou qui n'apparaissent pas comme des problèmes. Mais s'intéresser au processus d'enquête est un processus d'ensemble où le doute, l'action et le sens donné à la situation se co-construisent. Pour l'analyse organisationnelle, c'est la compréhension de l'action managériale, le rôle de la « communauté d'enquêtes » car l'enquête n'est souvent pas le fait du manager isolé, mais d'un ensemble d'acteurs, qui constituent l'enquête, et enrichissent la compréhension de la situation :

New actors step in to tackle new issues and express new views. (p. 109)

L'abduction

Le lecteur pourrait être tenté de survoler ce chapitre tant l'abduction fait désormais figure de classique enseigné dans les cours d'épistémologie et de méthodologie de la recherche, en complément de la déduction et de l'induction (Dumez, 2012 ; 2016). Mais Philippe Lorino en fait ici une présentation originale qui vaut la peine qu'on s'y attarde. Après les définitions logiques et épistémologiques de l'abduction, telles qu'introduites par Peirce, et qui trouvent ici une illustration parfaite dans les raisonnements prêtés par Conan Doyle à Sherlock Holmes, le chapitre insiste sur le caractère social, concret et situé de l'abduction tel que suggéré par Dewey : face au doute

suscité par une situation problématique, une première hypothèse est formulée qui engendre de nouvelles questions qui sont discutées et produisent d'autres hypothèses qui sont testées à leur tour et suscitent d'autres questions... jusqu'à ce que le doute soit levé. L'essentiel ne réside pas tant dans la dimension logique du processus que dans sa dimension sociale : à l'image de la théorie de l'innovation de Akrich, Callon et Latour (1988), le succès ou l'échec de la production de connaissance par abduction réside autant dans le processus social à l'œuvre (communauté d'enquête) que dans la valeur intrinsèque de cette connaissance. Le chapitre offre également des analyses originales qui montrent l'importance de l'expérience esthétique et narrative dans le processus d'abduction et réservent une place centrale aux émotions et à la créativité qui se nichent dans les actes les plus pratiques du quotidien.

Un exemple concret et pratique d'abduction est donné dans un secteur industriel *a priori* très éloigné de toute trace de concepts philosophiques : l'industrie nucléaire (p. 215-216). L'analyse des événements susceptibles d'affecter la sûreté des installations d'EDF a longtemps reposé sur l'« arbre des causes ». Cette méthode consistait à reconstruire *a posteriori* l'enchaînement logique des faits « objectifs » ayant entraîné le problème, en écartant de l'analyse les impressions ou les doutes éprouvés par les personnes impliquées dans la situation. Dans ce cadre, la dimension chronologique s'effaçait derrière les relations logiques et linéaires de forme « cause-effet ». Face à la frustration engendrée par la pauvreté des analyses organisationnelles et humaines produites par l'arbre des causes, EDF a décidé en 2011 de se tourner vers un nouvel outil baptisé AAE (Analyse approfondie des événements). Ce dernier propose de comprendre un événement à partir des récits chronologiques qu'en font les acteurs qui ont vécu la situation. La trame narrative de l'enquête met en valeur les interprétations souvent multiples et contradictoires. Ce travail s'apparente à un exercice collectif d'abduction qui ne dit pas son nom : une communauté d'enquête se crée et produit des récits plausibles de l'événement qui sont autant d'hypothèses à vérifier par l'approfondissement de l'enquête.

Valeur et valuation

Dewey estime qu'aucune action humaine n'échappe à la « valuation », c'est-à-dire à l'exercice d'attribution de valeurs (« bien », « efficace », « juste »...). Cette valeur porte sur l'action elle-même et non pas sur les objets ou les individus. Le processus passe par la réponse à des questions en apparence simples comme « sommes-nous en train de faire bien les choses ? », « répondons-nous aux attentes ? »... Alors que beaucoup d'entreprises et d'outils de gestion restent focalisés sur la valeur des objets ou des personnes, Philippe Lorino voit dans la pensée pragmatiste le moyen de passer d'une logique de valeur à une logique de valuation. Cette dernière prend la forme d'une enquête collective, médiée par des outils et qui relâche les relations classiques entre les fins et les moyens : dans l'action, des moyens sont mis en œuvre qui peuvent faire émerger des objectifs qui appellent un ajustement des moyens, etc. Les outils mobilisés dans la valuation, même sous la forme de simples ratios possèdent une dimension narrative et performative. Cela explique pourquoi aucun outil de gestion n'est bon ou mauvais en soi mais est pertinent ou non au regard de l'action à évaluer et à orienter dans le cadre d'une situation particulière. Les valeurs attribuées à l'action tirent leur légitimité de la pertinence du processus de valuation (donc lié à la communauté d'enquête).

L'influence du pragmatisme sur les idées et les pratiques managériales

Philippe Lorino conclut l'ouvrage sur des exemples très concrets et spectaculaires de l'influence exercée par le pragmatisme sur certaines idées et pratiques managériales bien connues mais qui ne sont que rarement reliées à ce courant de pensée. Deux exemples sont particulièrement remarquables. Le premier porte sur la fameuse roue de Deming, dans le champ de la gestion de la qualité. Le lecteur trouvera en page 302 une figure qui compare la version d'origine « PDSA » proposée en 1950 par Deming et la version connue aujourd'hui « PDCA » résultat d'une interprétation rationaliste introduite à la fin des années 1950. Le modèle d'origine était conçu à la manière d'une enquête exploratoire basée sur une boucle d'abduction pragmatiste (*Plan* = formation d'une hypothèse ; *Do* = expérimentation ; *Study* = évaluer l'action ; *Act* = ajuster). Le modèle rationaliste est aux antipodes. Il vise à réduire toute forme d'écart par rapport au référentiel initial prescrit par les plans (*Plan* = définir l'action ; *Do* = exécuter les plans ; *Check* = contrôler l'écart au plan ; *Act* = éliminer l'écart). Le second cas est le « *lean management* », originellement dérivé des pratiques de management de Ohno (Toyota) qui s'opposait au taylorisme et se focalisait sur la pertinence des actions engagées (renvoyant au processus d'enquête orienté vers la création de valeur), sur l'implication des collectifs d'opérateurs (praticiens réflexifs) plutôt que sur l'efficacité, sur l'amélioration des processus grâce à des apprentissages par retours d'expérience... et qui voyait dans l'existence de « *slacks* » un moyen essentiel à la production de l'organisation (*organizing*). Force est de constater que la relecture rationaliste actuelle du *lean management* fournit une interprétation diamétralement opposée, notamment centrée sur la mesure et sur la suppression des « *slacks* » dans un objectif de minimisation des coûts. C'est ici l'une des plus belles illustrations du combat entre le pragmatisme et le rationalisme.

Au terme de l'ouvrage, le lecteur n'aura plus de doute : Philippe Lorino offre une contribution unique qui est appelée à faire référence dans les années à venir pour quiconque voudrait nourrir ses réflexions et recherches en prenant appui sur la pensée pragmatiste. L'un des plus grands mérites de l'ouvrage de Philippe Lorino est de montrer l'actualité et le potentiel de renouvellement dans la compréhension des phénomènes organisationnels que la philosophie pragmatiste offre aux chercheurs d'aujourd'hui. Loin de se réduire à un simple exercice d'érudition ou de reformulation de connaissances déjà bien établies dans le champ des « *org studies* », l'armature conceptuelle pragmatiste fournit de nouveaux cadres, solides et cohérents pour penser l'organisation et ses processus. Par ailleurs, sous un tour apparemment consensuel, le pragmatisme se dévoile comme une pensée critique, à plusieurs égards. Il s'oppose tout d'abord au *mainstream* de la pensée rationaliste héritée de Descartes, relayée par Simon et portée aujourd'hui par l'application massive de l'intelligence artificielle et du « *big data* » qui conduisent à la « digitalisation » des entreprises. C'est également une invitation à penser les organisations et toutes formes d'actions collectives en relation avec l'éthique et la démocratie, le public et les parties prenantes. Faut-il y voir un nouveau paradigme pour les sciences de l'organisation et du management ? C'est ce que suggère l'ouvrage, dans un élan performatif, et à travers la multiplication des cas empiriques, souvent issus de thèses de terrain, dont l'intelligibilité et les voies d'action émergent du cadre d'analyse pragmatiste. Il nous semble cependant qu'il est encore un peu tôt pour en juger, et que davantage de ponts restent à établir plus solidement vers d'autres traditions théoriques pour valider cette hypothèse, nous y revenons juste après.

Une autre force de l'ouvrage est de montrer que le pragmatisme n'est pas une idéologie, en dépit de sa cohérence conceptuelle et de la diversité des problèmes auxquels il s'attaque. À première vue la richesse de l'ouvrage pourrait laisser penser qu'une fois la perspective pragmatiste adoptée, on ne voit pas très bien comment en sortir et en délimiter le périmètre d'application. Mais à y regarder de plus près les arguments abondent pour contredire cette impression. La nature transactionnelle et dialogique des enquêtes ainsi que leur ancrage dans les problèmes empiriques concrets placent les acteurs dans des postures réflexives peu compatibles avec un enfermement idéologique. Le processus est ouvert et les connaissances renouvelées. Cela stimule la recherche de connexions supplémentaires entre le pragmatisme et d'autres courants de pensée, dans le prolongement des chapitres 2, 9 et 10 de l'ouvrage.

Si le chapitre 9 inscrit le pragmatisme dans le cadre d'une perspective processuelle de l'organisation (ou « *process turn* »), certaines de ses composantes, qui relèvent du « *practice turn* », restent peu discutées. C'est le cas par exemple des liens avérés et potentiels que le pragmatisme entretient avec les approches communicationnelles, celle de Jürgen Habermas en particulier. D'un côté, Habermas semble reconnaître chez Peirce un inspirateur de la théorie de l'agir communicationnel en référence aux concepts d'enquête et de communauté (p. 7) ; d'un autre côté, les deux semblent s'opposer lorsque Peirce « *rejette la caractérisation inter-subjective du dialogue* » (p. 135) alors qu'à l'inverse, Habermas fait de l'inter-compréhension subjective l'essence même de l'agir communicationnel tourné vers la construction d'accords entre participants à la discussion. L'articulation de ces deux champs théoriques appelle des enquêtes complémentaires. Il nous semble également qu'en marge des travaux de Callon et Latour largement commentés dans l'ouvrage, une tradition de recherche francophone qui a émergé dans les années 1980 au Centre de Gestion Scientifique (CGS) et au Centre de Recherche en Gestion (CRG) a construit des analyses des pratiques et des outils de gestion et qui, sans revendiquer d'ancrage pragmatiste, partage beaucoup de points communs avec ce courant. Seuls les travaux pionniers de Denis Bayart (2010) sur les outils de gestion de la qualité sont discutés sans que d'autres liens soient suggérés avec le concept de « situation de gestion » développé par Girin (2011), ou celui « d'agencement organisationnel » (Girin, 2016) ou bien encore avec les activités narratives et langagières (Girin, 2016), et les « technologies invisibles » (Berry, 1983).

Nous concluons sur les pistes de réflexion méthodologique qui s'offrent au lecteur. En effet, si Philippe Lorino développe les dimensions épistémologiques de la pensée pragmatiste, l'ouvrage ne tire pas tous les fils méthodologiques associés aux concepts pragmatistes. Les réflexions esquissées dans les chapitres consacrés à l'enquête (p. 118) et à l'abduction (p. 190) ainsi qu'aux approches processuelles (p. 284) donnent envie d'aller plus loin, notamment au sujet de la recherche-intervention (Moison, 2015) et des recherches collaboratives entre les chercheurs et les acteurs de terrain ainsi que sur l'« opportunisme méthodique » (Girin, 2016). Beaucoup de questions se posent sur le type de dispositif d'enquête que le chercheur peut mettre en place au sein d'une organisation pour conduire une recherche d'inspiration pragmatiste. Mais c'est finalement aussi l'un des intérêts de ce livre que d'inciter le lecteur à prolonger les analyses pragmatistes dans ses propres travaux de recherche et à élargir ainsi le périmètre de la communauté d'enquête... Voilà une preuve supplémentaire s'il en fallait du caractère authentiquement pragmatiste de l'ouvrage ! ■

Références

- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (1988a) "A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement", *Gérer et Comprendre*, n° 11, pp. 4-18.
- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (1988b) "A quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole", *Gérer et Comprendre*, n° 12, pp. 14-30.
- Bayart Denis (2010) "The Fact-Theory Dialogue in an Industrial Context: The Case of Statistical Quality Control", *European Management Review*, vol. 3, n° 2, pp. 87-99.
- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, École polytechnique.
- Chia Robert (1996) *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Dumez Hervé (2012) "Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, pp. 3-9.
- Dumez Hervé (2016) *Comprehensive Research. A methodological and Epistemological Introduction to Qualitative Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Feldman Martha S. & Pentland Brian T. (2003) "Reconceptualizing organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, pp. 94-118.
- Girin Jacques (2011) "Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method", *European Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 197-212.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations situations et agencements (édité par Jean-François Chanlat & Hervé Dumez)*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Lorino Philippe (2018) *Pragmatism and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- Memand Louis (2002) *Metaphysical Club: A Story of Ideas in America*, New York, Farrar, Straus & Giroux.
- Moisdon Jean-Claude (2015) "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 253, pp. 21-39.
- Suchman Lucy (1987) *Plans and Situated Actions. The Problem of Human/Machine Communication*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Weick Karl (1977) "Enactment Processes in Organizations", in Staw Barry M. & Salancik Gerald R. [eds] *New directions in Organizational Behavior*, Oxford, St Clair.





*Le groupe de Neptune,
Belœil (22 août 2018)*



*Voyage autour de ma chambre,
Ch. X, gravure de Saal (1887)*

Charles-Joseph de Ligne

Hervé Dumez

Son père le détestait, sans qu'il ait jamais su pourquoi. Pour peu que l'homme fût énervé, l'enfant recevait des coups de canne en public, quelle qu'eût été la cause de cette irritation. Un jour qu'adolescent il faisait mille folies pour amuser les dames de la cour, l'impératrice Marie-Thérèse, passant derrière lui, lui glissa à l'oreille : « *Le voilà !* ». La terreur panique qui le paralysa à ces seuls mots fit cruellement rire tout Schönbrunn. Pour ses prouesses militaires et son air de grand seigneur à la cour, pour les embellissements qu'il fit au château et au parc de Belœil, les transformant en l'une des plus belles propriétés d'Europe, il respectait pourtant ce tyran. Un geste d'affection aurait suffi selon lui pour qu'il l'aimât avec tendresse. Mais à cette époque, note-t-il, la mode n'était pas à être bon père et bon mari.

À sa mort, le jeune homme devint prince de Ligne, d'Amblize et du Saint-Empire, grand d'Espagne, marquis de Roubaix et de Ville, comte de Néchin, vicomte de Leyde, pair de Hainaut et de Namur, souverain de Feigneulles, baron de Belœil, de Wassenaer, d'Antoing et de Cysoing, seigneur de Baudour et Wallincourt.

Tout au contraire de ce qu'il avait lui-même vécu, c'est une véritable adoration qu'il eut pour son fils, et elle fut réciproque. Le garçon était aussi aimable que doué. Devenu ingénieur militaire, il s'illustra très tôt. En 1788, chargé d'organiser les tranchées et de disposer les batteries, il fit tomber en quelques heures la place de Sabacz, près de Belgrade. Impressionné, l'empereur Joseph II le fit lieutenant-colonel. « *Nous avons Sabacz. J'ai la croix. Vous sentez bien, Papa, que j'ai pensé à vous en montant le premier à l'assaut* » écrivit le jeune héros. Il servait sous Brunswick quand l'armée prussienne se dirigea vers Paris pour délivrer Louis XVI



Le lépreux de la cité d'Aoste, Ch. VI, gravure de Saal (1887)

des révolutionnaires. Une semaine avant Valmy, il trouva la mort à La Croix-aux-Bois, alors que les troupes françaises harcelaient les Prussiens qui passaient ce défilé de l'Argonne. À la nouvelle de sa disparition, la souffrance fut atroce. Aucun jour ne se passa plus sans qu'un lieu, une ressemblance, une musique, un souvenir ou une simple idée ne rouvrit la blessure.

Mais Charles-Joseph disait qu'il ne fallait pas plaindre les gens qui se vouent d'eux-mêmes au malheur et plaidait pour qu'on ouvrit des écoles de bonheur. Les cours auraient consisté à apprendre à manier l'espérance, à ne mettre de prix presque à rien, à tirer parti de tout, à savoir s'occuper, se donner des goûts et du goût, faire du bien selon sa puissance, n'avoir ni méfiance, ni envie, ni méchanceté, garder, livrer, ou retirer son cœur suivant l'occasion. Il s'obligea donc quant à lui au bonheur, ce qui était illustrer la devise même des Ligne : *quo res cumque cadunt, stat semper linea recta* – de quelque côté que puissent tomber les choses, ligne reste toujours droite.

Et de bonheur, il y eut déjà celui des mots. Le matin, l'habitude lui était venue d'écrire dans son lit. Un jour que son valet frappait pour annoncer une visite, quoique dérangé, il permit qu'on fît entrer. L'homme eut la bêtise d'envahir sa chambre en lui posant cette question : « *Avez-vous eu déjà beaucoup d'importuns aujourd'hui ?* » « *Vous êtes le premier* », lui fut-il répondu avec un grand sourire. Lors d'un souper, il subissait les propos insipides d'un interlocuteur qui se mit à bailler devant lui. « *Vous me prévenez* », lui décocha-t-il.

C'est pourtant avec le duc de Saxe-Teschen qu'il fut le plus féroce. Le malheureux commandait l'armée des coalisés qui, après avoir bombardé Lille, fut écrasée par les troupes de Dumouriez à Jemmapes, donnant ainsi les Pays-Bas à la France. Conséquence sans doute de ce désastre, le duc tomba sérieusement malade. Lorsqu'il réapparut convalescent à la cour, encore hâve, il questionna Charles-Joseph : « *Me trouvez-vous beaucoup changé ?* ». « *Je vous trouve l'air encore un peu défait* » reçut-il en réponse. Ce ne fut que plaisir de faire un bon mot : il était profondément dénué de méchanceté.

Sa célébrité lui vint surtout de ces sorties à double interprétation possible. Tout sauf une lumière, le prince héritier de Prusse eut l'honneur d'être invité à une séance de l'Académie des Sciences de Vienne. On était au cœur de l'été, la journée était étouffante et le prince fut pris d'un malaise. Le soir, l'impératrice demanda à Charles-Joseph comment s'était déroulée la réception. « *Le prince s'est trouvé sans connaissance au milieu de l'Académie* », lui fut-il répondu. L'auteur de cette roserie n'avait pas à se plaindre du malheureux héritier de la couronne de Prusse et, sachant qu'on rapporterait tôt ou tard la chose à ce dernier, décida de prendre les devants en allant le voir. Il lui rapporta le propos en changeant à peine l'ordre des mots, lui contant qu'il avait dit que son altesse s'était trouvée au milieu de l'Académie, sans connaissance. Le persiflé fut ravi. Marie-Thérèse, qui n'avait pas grande considération pour ses académiciens et que le prince de Prusse ennuyait, le fut aussi lorsqu'elle apprit ce nouveau tour.

Quelques années plus tard, il était question, un soir dans un salon, du tsar Paul 1^{er} dont la raison commençait à vaciller et dont l'on rapportait les extravagances. On se tourna vers le prince : « *Le pensez-vous fou ?* ». « *Il est à lier* », répondit-il avec le plus grand sérieux, sachant que la Russie était alors alliée de l'Autriche et que l'on comprendrait qu'il ne fallait pas en médire (on parlait français à la cour de Vienne).

Lorsqu'il avait dix-huit ans, son père l'avait sorti de Belœil pour l'amener à Bruxelles où il l'avait fait asseoir dans un dîner à côté d'une jeune fille de trois ans plus jeune que lui. On lui apprit qu'il avait été décidé, sans qu'on l'en ait jusqu'ici informé, qu'elle serait sa femme. Deux semaines durant, ce mariage lui parût une bouffonnerie, et le reste de sa vie une chose sans importance. Sa femme lui donna pourtant le fils qu'il pleura et quatre filles qu'il aima tendrement. Beau, spirituel et gai, une multitude de femmes se donnèrent à lui jusqu'à son grand âge, dont il eut nombre d'enfants naturels. Grand ami de Casanova qu'il incita à rédiger ses mémoires, volage comme lui, il n'admettait pourtant pas qu'on pût ne pas respecter le sexe faible. Rousseau fut l'objet de ses critiques parce qu'il semble entériner le fait que Julie ne puisse pas épouser Saint-Preux en raison de l'hostilité de sa famille à l'égard d'une telle union. Lui estimait que les femmes auraient dû être laissées plus libres de choisir leur vie qu'il n'était admis en son temps. Il ne semble pas qu'aucune de ses maîtresses, même délaissée, ait jamais pu le haïr.

Marie-Antoinette, qu'il avait charmée par sa gaieté, le prit un soir à part au hameau : « *Ma mère trouve mauvais que vous soyez si longtemps à Versailles. Allez passer quelques jours à votre commandement. Écrivez bien des lettres à Vienne pour qu'on sache que vous y êtes ; et revenez.* » Les jours qui s'ensuivirent, il détesta Marie-Thérèse et il pleura des heures durant, réalisant qu'il était tombé amoureux de la jeune et séduisante reine. Ne voulant pas se donner le ridicule d'un amour impossible, il s'en déprit et revint faire la fête à Paris, son temps de pénitence achevé.

Cette ville fut celle où il s'amusa le plus. Bloqué par la neige dans un village de Bohême, il lui consacra un mémoire dans lequel il recommandait que le roi quittât Versailles et se réinstallât au Louvre, au milieu des Parisiens. Versailles n'aurait dû rester selon lui qu'un lieu de fêtes estivales, lorsque la chaleur de la ville est par trop insupportable. La famille royale aurait peut-être bien fait de s'inspirer de l'idée, mais il savait, par le peu d'estime qu'il avait pour lui, que Louis XVI n'était qu'un brave homme et rien de plus. Lui voulait que tout Paris ait l'air d'une fête, et c'est ainsi qu'il y vécut ses séjours, jouissant de converser avec Diderot, Marmontel, Buffon, d'Alembert, Crébillon fils. Alors que Beaumarchais allait être arrêté, c'est à lui que s'adressa le prince de Conti pour obtenir de l'aide. Charles-Joseph prêta une voiture et quelques-uns de ses gens qui conduisirent le répréhensé à Ostende, d'où il put s'embarquer. Quinze jours plus tard, ils se croisaient, Beaumarchais de retour d'Angleterre et sortant du cabinet de Louis XV. « *Quel mystificateur !* » commente le Prince avec ironie, « *mais aussi il était bien aimable.* »

Le rang des Ligne lui donnait accès à tous les échelons de la société, y compris les plus élevés. S'il fut des proches de Marie-Thérèse, de

Joseph II, de Marie-Antoinette, dont il ressentit cruellement l'exécution sans pouvoir jamais la pardonner aux Français, de Catherine II (qu'il appelait Catherine le Grand), il visita Voltaire dans sa retraite ainsi que Rousseau dans son galetas de la rue Plâtrière, dont les yeux si profonds le marquèrent, et qui vint à son tour le voir. « *Il me laissa en me quittant,*

écrit-il, le même vide qu'on sent à son réveil après avoir fait un beau rêve. » Goethe eut plaisir à le rencontrer. Talleyrand et lui ne pouvaient que s'enchanter mutuellement. Il eut encore un dernier mot, durant le Congrès de Vienne : « *Le Congrès danse, mais ne marche pas* », et réserva à tous les participants le privilège de pouvoir assister en délégations et en grand uniforme à ses funérailles.



*Le cloître, Belœil
(22 août 2018)*

Allemand en France, considéré comme Français à Vienne, Wallon au milieu des hommes de son régiment, ces identités croisées lui seyaient bien. Ses calculs le conduisaient à estimer qu'il avait passé trois ou quatre années entières en voyages. Le chemin de Vienne à Paris, il pensait l'avoir fait une quarantaine de fois, s'arrêtant souvent à Bruxelles, deux fois il s'était rendu en Russie, deux fois en Pologne, seulement une en Moldavie, en Crimée, et en Provence.

Lors de ses séjours en Bohême et en Pologne, il avait été frappé de la condition des communautés juives, par « *le degré d'avilissement où les gouvernements les laissent, la pauvreté dont les Juifs ne peuvent pas sortir, leur mauvaise nourriture, le mauvais air de leurs synagogues et de leurs rues* ». Dans le mémoire qu'il leur consacra, il blâme le mépris que Voltaire leur marque, réglant indirectement ses comptes avec le christianisme en les prenant pour cible, et demande quant à lui qu'on les déshumilie. Il souhaite que les ghettos soient reconstruits proprement et, pour les plus pauvres d'entre eux, il préconise de s'entendre avec la Turquie pour qu'ils puissent s'installer en terre sainte et y exploiter des terres.

À Töplitz, la cloche du château qui sonna dans le soir pour appeler au dîner lui tira presque des larmes : il crut y reconnaître le tintement de celle de Belœil, qui lui manquait tant. Jamais il n'avait été si heureux que lors des fêtes de sa jeunesse, de la petite frégate sur laquelle il naviguait en compagnie d'une femme aimée, des centaines de masques qui se promenaient en chantant dans les bosquets où les attendaient des fontaines de limonade et de sirop d'orgeat, avant que la nuit ne s'embrace par dessus les arbres et les eaux, de fusées multicolores s'élevant pour éclater dans les nues.

Les jardins étaient sa passion. Il conseillait de les aimer au point d'en rêver : « *Que le Ciel vous préserve de penser, en vous couchant, aux femmes, à la guerre, à la cour, aux méchants, aux sots et à la fortune ; mais si quelque projet de bosquet, de verger ou de ruisseau se met au lit avec vous, vous aurez*

une excellente nuit. » Aucun ne lui était plus cher que Belœil. Depuis que les troupes françaises avaient envahi sa patrie wallonne, il était empêché d'y retourner et souffrait de se dire qu'elles avaient dû abattre l'obélisque de marbre noir qu'il avait fait ériger en mémoire de son fils mort en les combattant. Le bonheur, pour lui, était devenu un exercice quotidien, la légèreté le fruit d'un patient travail d'oubli. Nul n'y réussit mieux que lui. Le lire est un enchantement, auquel succombèrent Morand ou Valéry. Sa simplicité est celle d'un grand seigneur qui a côtoyé rois, empereurs, généraux ou intellectuels, plaisanté avec eux, et que rien ni personne ne peut impressionner. Sa finesse exquise est dénuée d'acrimonie, souvent pleine d'indulgence sous l'ironie. Il confessait le besoin qu'il avait d'admirer, sa capacité à se réjouir du bonheur arrivé à autrui, son incapacité à en vouloir à quiconque.

Adossée au rempart de Vienne, sa petite maison rose, couleur de son esprit disait-il, celle en fait du blason des Ligne, restait ouverte, à dîner comme à souper. La société y était si nombreuse, qui voulait pouvoir profiter de sa conversation et de son charme, que les chaises de paille à disposition dans l'entrée ne suffisaient souvent pas et que l'on y restait debout, comme à un parterre de théâtre. Il finit par se retirer sur le Kahlenberg où un âne, un mouton et une chèvre qui l'avaient adopté mettaient les pattes sur son lit chaque matin pour lui demander du pain. À un battement de mains, tous trois le suivaient pour une promenade en forêt. Sa fille l'aidait à mettre au point les huit volumes de ses œuvres.

Une demande d'audience à Napoléon aurait sans doute suffi pour que son cher Belœil lui fût rendu. Il s'y refusa, ne sachant que trop que l'empereur des Français aurait publicisé à grand bruit tout geste de générosité à son égard ■

Références

Ligne Charles-Joseph de (2006) *Œuvres I, II & III*, Bruxelles, Éditions Complexes.

Ligne Charles-Joseph de (2011) *Aphorismes, pensées et fragments*, Paris, Arléa.



*Portrait de Xavier de Maistre,
gravure de Saal (1837)*



*Le temple de Pomone,
Belœil (22 août 2018)*

Un voyage autour de votre chambre

Hervé Dumez

Vous êtes chez vous, et vous vous ennuyez. Vous n'avez pas le courage de sortir, ni l'envie de lire. Tout vous semble dénué d'intérêt. Un ami vous a déçu, un être aimé vous a ignoré, un poste convoité vous a échappé. Le monde vous indiffère, et vous n'êtes que paresse. Vous avez espéré écrire des livres à succès, diriger une entreprise, présider l'académie et être aimé d'adorables belles. Mais rien de tout cela n'est arrivé, et votre désenchantement en cette fin d'après-midi qui s'assombrit vous cloue. Vos projets, vos espérances, ont fini dans les sables. Vos pensées tournent en rond sans pouvoir s'arrêter sur quelque objet. Vous ressassez sans fin.

Que faire ?

Enfant, vous rêviez de chevaucher un mustang du Pony Express ou un pommelé dans la compagnie des mousquetaires gris. Qu'à cela ne tienne. Ouvrez la fenêtre et enfourchez l'appui de fenêtre. Il n'a pas été conçu comme une monture, munissez-vous au préalable d'un coussin comme ont pris l'habitude de le faire les Cosaques qui courent les steppes le long du Dniepr. À la manière de ce cheval de bois qui, dans les Mille et Une Nuits, si on tourne une petite cheville placée entre ses deux oreilles, s'élance vers le ciel, vous voilà prêt au départ. Qui n'a rêvé de voyager en emportant avec lui son cadre familial ? À gauche, votre chambre est là, rassurante. Chacune des choses qui la meublent a son histoire et vous rappelle quelque événement de votre vie. Si vos yeux s'élèvent, l'immensité du ciel inconnu se déploie devant vous. Qu'ils s'abaissent, et à vos pieds s'agitent vos contemporains, mais sous un angle nouveau. De sous un crâne dégarni et luisant une main s'allonge et ferme puis verrouille la porte de l'atelier de lutherie demeuré toute la journée sans client. Il serait tentant, oiseau perché avec des tuiles déboîtées à portée de main, de lui faire subir le sort du pauvre Eschyle, qu'au regard de sa tête à la peau brillante immobilisée par le sommeil un volatile ignare confondit avec une tortue, lui lâchant une pierre destinée à briser la carapace ce qui interrompit tragiquement sa carrière de tragique. Il faut bien sûr résister à une idée aussi loufoque et un tantinet barbare. Bientôt apparaît au coin de la rue une queue



*Expédition nocturne autour
de ma chambre, Ch. XXXVII,
gravure de Saal (1887)*

de cheval qui s'agite à l'horizontale au rythme des pas, marqués l'un après l'autre par l'apparition sous la corolle de la jupe de la pointe d'un escarpin. Deux épaules blanches se relèvent des bretelles roses et fines



Expédition nocturne autour de ma chambre, Ch. XXIX, gravure de Saal (1887)

d'un caraco entremêlées avec d'autres un peu plus larges et noires. Que la forme s'arrête pour chercher quelque chose dans son sac et une nuque aussi pure que celle d'une peinture de Watteau se révèle dans toute sa beauté. Vous vous figez, afin que le petit nez retroussé ne puisse se savoir observé par un égaré assis à cheval sur un appui de fenêtre tout au-dessus de lui. Lorsque la nuit vous aura enserré de son voile de gaze sombre, c'est très loin, à l'est du Lion, que vous reverrez la chevelure de cette Bérénice. Longtemps encore, vous errerez parmi les constellations, lieux charmants où votre cœur l'aura un moment adorée. Mais le vol désordonné et proche d'une chauve-souris dont on dit qu'elles se prennent parfois dans les cheveux des attardés nocturnes

vous fait sursauter. Toujours chevauchant et remis de votre émotion, vous pouvez alors plutôt vous tourner vers votre chambre. Il est temps de la parcourir de la pensée et des yeux depuis le lit aux couleurs rose et blanc comme tout lit se doit de l'être, jusqu'au bureau surmonté d'un buste en plâtre, en passant par votre fauteuil, et les quelques reproductions que vous avez clouées au mur, dont celle des mouettes de Nicolas de Stael dont vous pourriez voir passer le vol au-dessous de vous si la mer n'était pas si lointaine. Ne craignez pas d'être prolixe sur les détails de votre description, tous les voyageurs aiment à raconter leurs aventures aussi palpitantes que d'avoir égaré au dernier moment leurs papiers ou de s'être tordu la cheville en descendant les marches de leur perron. Comme votre grand-mère qui, quand elle racontait une histoire, multipliait les digressions et finissait par s'arrêter pour se demander : « Qu'étais-je en train de raconter ? » sans que personne ne puisse lui faire se souvenir du début de son récit, enfilez les histoires, celle de votre agrafeuse comme celles de vos livres. Mais par-dessus les toits, dans l'air rafraîchi et silencieux de la ville endormie, voilà que vous parvient un tintement. Vous comptez lentement les suivants et, au douzième, vous submerge la tristesse d'un nouveau jour enfui de votre vie. Que reste-t-il d'elle que les restes d'un vaisseau brisé par la tempête flottant encore éparé sur la mer démontée ? Une seule issue se présente à vous qui est de siffler ce vieil air que vous écouterez bientôt dans la version de Corelli ou de Rachmaninov et qui a le don de chasser loin de vous tout chagrin, celui de la *Follia*. Comme vous vous apprêtez, moins sombre, à descendre de cheval, un courant d'air fait se rabattre sur vous la fenêtre et dans un cri, vous frottant la tempe, vous y découvrez une bosse. Peut-être sera-ce celle – avec beaucoup de retard – des maths, ou bien celle de la rime. Vous verrez bien demain si les alexandrins vous viennent au réveil, ou la solution à quelque problème faisant intervenir Thalès. Pour le moment,

il est temps pour le voyageur de goûter le sommeil attendu en disant bonsoir à l'ange distributeur de pensées.



Le comte Xavier de Maistre était né en 1763 à Chambéry, terre d'empire. Même si l'on y parlait français, les habitants en étaient Piémontais. Officier du duché de Savoie, parce qu'un de ses camarades était amoureux de la même jeune beauté que lui, ou parce qu'il l'avait simplement bousculé dans un escalier ou encore lui avait manqué de respect, il provoqua en duel son adversaire et le tua. Son chef de corps le convoqua, lui rappelant que les affaires entre officiers étaient interdites, et le mit aux arrêts de rigueur dans sa chambre, sans autorisation d'aucune sortie ou visite. Six semaines, ou quarante-deux jours très exactement. Le jeune homme n'était pas vraiment porté sur la lecture et n'avait jamais écrit une ligne, hormis les lettres qu'il adressait à sa mère de Turin où il était cantonné. Que faire de tout cet ennui ? Puisqu'on ne lui permettait pas de monter son cheval et de trotter rêveur vers la montagne proche, il n'eut d'autre occupation que d'écrire un *Voyage autour de ma chambre* en quarante-deux chapitres courts. Il ne s'agissait que de passer le temps mais son frère Joseph à qui il le montra en s'en moquant transmit le manuscrit à un éditeur sans lui en parler et lui fit envoyer le livre imprimé, lui causant cette surprise. Il lui déconseilla par contre d'essayer d'en faire une suite, lui citant un proverbe espagnol selon lequel les secondes parties sont toujours mauvaises. En quoi il se trompait : Xavier prit le risque d'écrire une *Expédition nocturne autour de ma chambre* qui prolongea le bonheur du *Voyage*, peut-être même en l'approfondissant. Ni dans le premier ni dans ce second livre, il ne se passe rien : que pourrait-il bien se produire dans la chambre très ordinaire d'un jeune officier, située sous les toits ? Tout se joue dans la finesse des phrases et des coq-à-l'âne, sous laquelle affleure comme une ombre de gravité. Une jeune vie a été effacée, absurdement, dans le rouge sang qui tacha une chemise et, sans qu'elle ne soit jamais véritablement présente, elle fait de ce livre tout autre chose qu'une blquette malgré sa totale légèreté.

Ayant remarqué que cultiver l'art d'être malheureux finit souvent dans le ridicule, l'auteur explique que la manière de voyager qu'il enseigne dans son livre l'a délivré de ses chagrins passés, et même aussi de ses peines présentes, ce qui l'a amené à partager cette expérience décisive. Attentif lecteur, il n'est donc que d'essayer (en prenant soin, peut-être, de vous attacher par précaution au radiateur si vous choisissez le cheval...) ■

Référence

Maistre Xavier de (1887) *Œuvres complètes du comte Xavier de Maistre, édition illustrée pour la première fois précédée d'une notice sur l'auteur par M. Sainte-Beuve de l'académie française. Vignettes dessinées par Staal*, Paris, Garnier Frères, libraires-éditeurs.

*Le château, Belœil
(22 août 2018)*



J e n'ai rien vu de plus heureux que le temps de mon enfance et jusqu'à l'époque de la révolution flamande à Belœil. Chansons de jeunes filles à leur porte ; des gardeurs de troupeaux dans les bruyères ; de jeunes soldats en semestres ; des faneuses, des chasseurs. Rondes. Danses au-dessus et en-dessous d'une corde. Feux de Saint-Jean. Couronnes et guirlandes dans les rues. Jeu de crosse, de balle, de bricotiau¹, de l'arc, de l'arbalète, d'oie, etc. Courses d'œufs. Vingt bateaux remplis sur mon grand étang. Joutes et combats qui s'y faisaient pour se jeter dans l'eau. Tocsin sur les loups. Affût aux lapins. Chaque jour de Belœil, et surtout de mon sauvage Baudour, était une journée de fêtes.

J'éprouvais du plaisir, et une sorte de mélancolie, en entendant dans les

déserts de la Tartarie, mes petits postillons de Belœil parler wallon. J'en étais à deux mille lieues, séparé peut-être pour toute la vie, ainsi qu'il m'est arrivé. Je me dis : est-ce amour de la patrie ? Et ces pensées, moitié gaies, moitié sombres, en souvenirs, en regrets, dégénéreraient-elles en ce qu'on appelle maladie du pays ? Non, bientôt, me dis-je ensuite, c'est le temps de la jeunesse et des plaisirs qu'on avait au lieu de sa naissance qui est la source de l'état où l'on se trouve quand on en est si éloigné. On croit de même regretter beaucoup ses anciens soi-disant amis qu'on a vus disparaître avec assez de sens froid. C'est soi-même qu'on regrette.

Ai-je parlé quelquefois de ce qu'on éprouve de mal par les souvenirs ? La cloche du dîner du château d'ici a le même son que celle du château de Belœil. Cela me fait le même effet que le cri de quelques paons au Prater. C'est ainsi encore qu'un certain air russe me donne envie de pleurer. Et la chanson de Marlborough qu'on m'a chantée dans ma petite frégate du grand étang de Belœil, où j'étais aimant et aimé en partie carrée. Oh ! Dieu ! Dieu ! Dieu ! Qu'est-ce que la vie ! Qu'il y a peu d'instant de vrai bonheur ! Et de quelle durée !

1. Nommé familièrement la pétanque du Nord, le billon à la butte prend également les noms de « Bricotiau », de « Billotiau » ou encore de « Boiches ». Répandu comme sport de café en région d'Artois, Cambrésis, Douaisis et Hainaut, le jeu s'est développé au XIX^e siècle pour atteindre son apogée entre les deux guerres.