

le Libellio d'

*We that have good wits have much to answer for.
(As you like it)*

Nouveaux regards sur le management public

Les préférences informationnelles

& Retour sur Mary Parker Follett

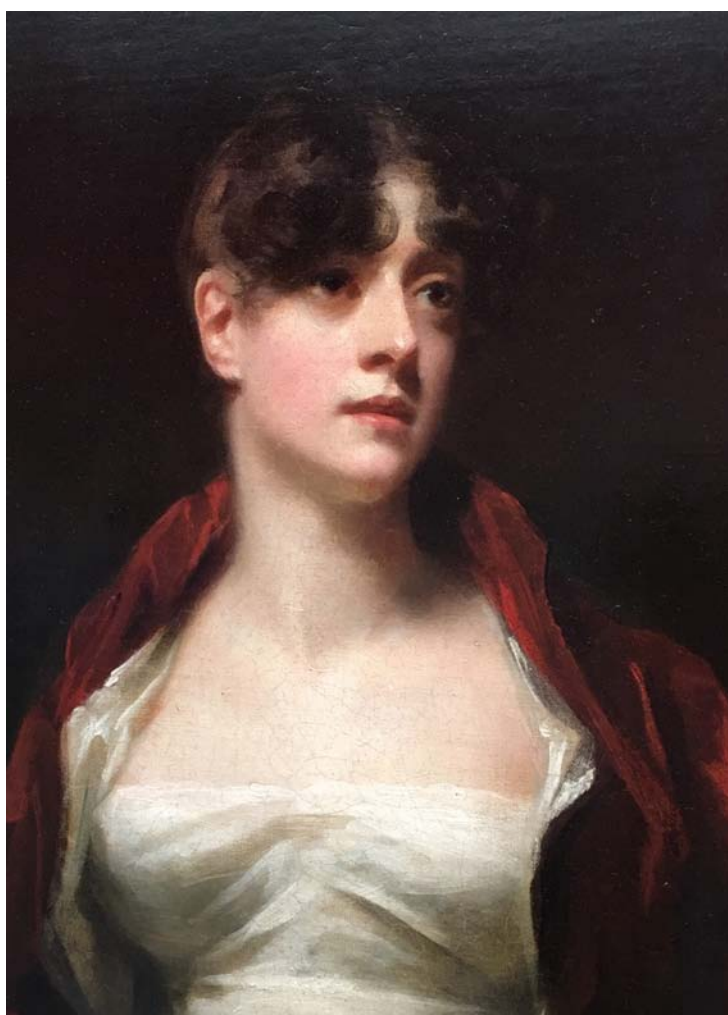


Illustration de couverture :
Margaritta MacDonald, Henry Raeburn (1814), Scottish National Gallery

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

**Relectrices : Magali Ayache, Sandra Renou, Camille Toussaint
& Marie-Pierre Vaslet**

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek
Geoffrey Leuridan & Cécile Chamaret

7

Pourquoi nous lisons ce que nous lisons ?
Bernard Kahane

19

Sexualité et Internet
À propos de *Les nouvelles lois de l'amour, sexualité, couple et rencontres au temps du numérique* de Marie Bergström
Catherine Gayda

31

Le problème de la longitude
À propos de *Longitude* de Dava Sobel
Hervé Dumez

39

Quand la recherche met les voiles et lève le voile...
À propos de *La logistisation du monde. Chroniques sur une révolution en cours* dirigé par Nathalie Fabbe-Costes et Aurélien Rouquet
Valentina Carbone & Jean-Philippe Denis

45

Un retour sur Mary Parker Follett, et la modernité du management
Hervé Dumez

57

Qu'est-ce que le management public ?
À propos de *Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline* de Michael Barzelay
Patrick Gibert

65

Rosalind

71

Philippe Desportes
Ou le Tibulle français

La rubrique Geek est cette fois consacrée à l'enseignement : quels outils pour favoriser la participation des étudiants durant un cours ?

Bernard Kahane analyse la manière dont nous ne lisons que ce que nous voulons lire.

*Plusieurs livres sont présentés : *Les nouvelles lois de l'amour*, de Marie Bergström ; *Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline* de Michael Barzelay ; *La logistisation du monde – Chroniques sur une révolution en cours* dirigé par Nathalie Fabbe-Costes et Aurélien Rouquet ; *Longitude. L'histoire d'un génie solitaire qui résolut la plus grande énigme scientifique de son temps*, de Dava Sobel.*

Un article revient sur la modernité de l'approche du management développée par Mary Parker Follett.

Comment échapper au charme de Rosalinde ? Shakespeare découvrit son héroïne dans le livre de Thomas Lodge à un moment de sa vie où il avait disparu, sans que nul n'ait jamais su ce qu'il avait pu faire durant cette période.

Le Libellio lance également une campagne pour que Philippe Desportes trouve enfin la place qui lui revient au panthéon de la poésie française : aux côtés de Marot, du Bellay et Ronsard. N'hésitez pas à soutenir cette croisade. If you like it, so.

La rubrique du chercheur geek

Stimuler la participation des étudiants : quizz et sondages à utiliser en cours

Avec la rentrée, les préoccupations des enseignants-chercheurs sont tournées vers la recherche de nouveaux moyens pour améliorer la qualité des enseignements. Comment rendre les cours attractifs et stimulants ? Une possibilité consiste à inviter les étudiants à participer pendant les cours. À l'image de ce que nous proposons habituellement pour les activités de recherche, voici deux outils qui permettent d'améliorer et de faciliter les activités d'enseignement à travers l'engagement des étudiants.

Le vote avec Strawpoll

Cette question est déjà résolue dans quelques rares universités ou écoles qui disposent de boîtiers de vote permettant à l'enseignant de faire interagir les étudiants durant la séance. Le site *Strawpoll* permet de se dispenser de ce coûteux dispositif matériel et de générer un sondage auprès des étudiants pendant un cours. L'interface du site est simple à prendre en main et permet rapidement de paramétrer un sondage : question, choix possibles, autorisation de votes multiples, etc. Lors de la phase de vote, les résultats sont mis à jour en temps réel et permettent d'afficher le nombre de voix et leur répartition.



Afin d'éviter la saisie laborieuse d'un lien hypertexte par les étudiants, l'utilisation d'un QR Code à flasher avec son téléphone portable facilitera l'accès au vote. Là encore, de nombreux sites permettent de générer des QR Code et de les sauvegarder sous un format image qui pourra être inséré dans une présentation *PowerPoint*.

Cette pratique permet ainsi d'engager l'ensemble des étudiants et de confronter leurs opinions de manière anonyme.



Le quizz avec Kahoot!

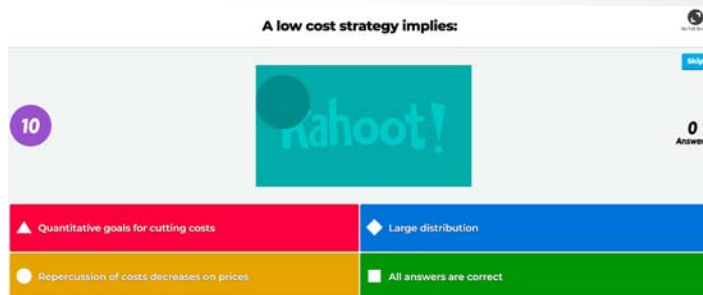
Si vous souhaitez plus de fonctionnalités et notamment tester les connaissances des étudiants pour éventuellement les évaluer de manière ludique et rapide, *Kahoot!* est un outil adapté. Il permet de réaliser des QCM et de paramétrer plusieurs variables telles que :

- Le nombre de questions
- Le temps alloué pour répondre
- Le nombre de réponses possibles (de 2 à 4)

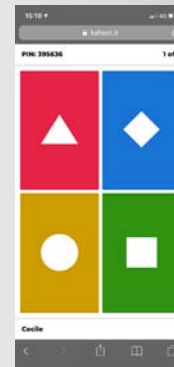
Une fois les quizz préparés, il suffira d'ouvrir votre compte pendant le cours et de démarrer le quizz désiré. Vous inviterez les étudiants à se rendre sur la page kahoot.it et à saisir un code (fourni sur votre interface). Les étudiants doivent ensuite entrer leur nom et vous pourrez voir au fur et à mesure qui est connecté pour participer au quizz.



Une fois l'ensemble de la classe connectée, vous pouvez démarrer le quizz. Les étudiants lisent la question projetée par vos soins à travers votre interface et répondent sur leur téléphone.



Ce que les étudiants voient au tableau



Ce que les étudiants voient sur leur téléphone

Après chaque question, vous pouvez faire apparaître la bonne réponse et les statistiques de réponses données.



L'outil permet à chaque étudiant d'accumuler des points selon sa rapidité et l'exactitude de ses réponses. Il est possible de faire apparaître un podium avec le nombre de points cumulés par les trois premiers étudiants. Émulation garantie !

Le design de cet outil est très attractif et vous permet dans un second temps un excellent suivi des réponses données par les étudiants grâce à des extractions sous Excel qui donnent des statistiques précises par étudiant et/ou par question.

Une mise en garde avant la première utilisation : il n'est pas rare de trouver quelques Spiderman ou loverdu91 parmi la liste des participants. Si vous souhaitez évaluer les étudiants avec cet outil, il est toujours bon de leur rappeler d'indiquer leur vraie identité !

Q1	TEST - Combien font 2+2+4
Question duration	20 seconds
Answer Summary	
Answer options	▲ "10" ◆ "10" ● "10" ■ "12"
Number of answers received	0 18 1 0
Average time taken to answer (seconds)	0.00 5.19 5.89 0.00

*** Pour aller plus loin ***

- <https://www.strawpoll.me/>
- <https://q-r-code.fr/> : générateur de QR Codes
- <https://kahoot.com>

Geoffrey Leuridan
IMT Atlantique, LÉMNA, UBL

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



*Le moulin de la galette,
Vincent van Gogh (1886)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)*

Pourquoi nous lisons ce que nous lisons ?

Bernard Kahane
ESIEE / LISIS / IFRIS

*« De la même manière que la télévision fut le premier média pour la communication politique dans les années 1960, les médias sociaux le seront pour le XXI^e siècle »
(Mark Zuckerberg¹)*

En matière de communication, au-delà de ce qui nous est diffusé et accessible comme information, il y a aussi, dans une économie de l'attention (Patino, 2019), ce que nous choisissons de consulter et de retenir. Nous sommes influencés par nos préférences, elles-mêmes reflets de nos intérêts, de nos opinions et de nos valeurs construites par notre histoire et notre entourage. Dans ce texte, nous choisissons de nous situer du côté non pas de l'offre d'information mais de celle de sa réception. Il s'agit d'examiner la manière dont l'économie des recommandations au niveau individuel et les réseaux sociaux au niveau collectif se combinent avec les mécanismes de notre psyché dans la construction de bulles informationnelles qui nous structurent. Nous montrons comment ces bulles, par un enfermement consenti dans lequel se partagent et s'affirment les convictions et l'appartenance plus que la recherche et l'exigence de vérité, participent à nos constructions identitaires individuelles et collectives.

La dimension individuelle des préférences informationnelles

L'être humain, à la fois conscient et inconscient, s'estime en partie maître de ses décisions, indépendamment des groupes sociaux dans lesquels il s'insère. Dans cette première partie, nous examinons les enseignements de l'économie comportementale et des neurosciences d'une part, de l'économie des recommandations d'autre part, dans l'explicitation de nos choix individuels tels qu'ils s'expriment dans nos préférences informationnelles.

L'apport de l'économie comportementale et des neurosciences

À quel moment choisit-on de changer de journal, de chaîne radio ou télévisée, de groupe Facebook ou autre ? Quand en vient-on à lire une rubrique qu'on ignorait jusque-là ou à lire une interview ou un article qui semble aller à l'encontre de nos opinions préalables ? De fait, rarement et peut-être même de plus en plus rarement. En fonction de nos préférences en matière d'information, nous laissons de côté, consciemment ou inconsciemment, ce qui est déroutant ou considéré comme inintéressant. Bien sûr, chacun considère que cela concerne l'autre et non lui-

1. Building a Global Community, Mis en ligne le 16/2/2017 <https://www.facebook.com/notes/mark-zuckerberg/building-global-community/10154544292806634>, téléchargé le 13/6/2019.

même mais il semble que chacun y soit soumis. Ce mécanisme d'établissement de préférences, souvent inconscient, est décrit à la fois par l'économie comportementale et par la sociologie.

L'économie comportementale s'intéresse à l'expression des choix en milieu expérimental et à ce que cela révèle sur notre fonctionnement cognitif (Kahneman & Tversky, 2000). Elle décrit deux modes complémentaires de fonctionnement de notre cerveau (Ayache & de La Personne, 2015). Le premier, dit « rapide » permet d'automatiser et d'accélérer la prise de décision par la répétition des choix passés et par l'intuition. Il nous facilite la vie dans le quotidien face à la myriade de (micro) décisions qui sans cesse s'imposent à nous. Le second, dit « lent », est chargé du raisonnement plus approfondi et prend le relais quand le premier ne peut suffire ou quand les résultats obtenus sont perçus comme ne répondant pas aux attentes. Au croisement de ce double fonctionnement, des « biais de confirmation » sont identifiés dans nos préférences, du fait de la tendance à la répétition par le cerveau rapide et de la recherche de ce qui est perçu, à tort ou à raison, comme de nature à favoriser la satisfaction de nos attentes et à générer du plaisir.

Dans une approche différente mais complémentaire, des « bulles de filtres » dites « bulles informationnelles » ont été mises en évidence et étudiées par des sociologues (Pariser, 2011 ; Cardon, 2018). Dans celles-ci, qui existaient avant l'apparition d'Internet, chacun devient le prisonnier consentant d'un écosystème relativement étanche dans lequel il échange ce sur quoi il est *a priori* déjà d'accord avec ceux avec qui il est plutôt d'accord. Ce n'est qu'au prix d'un effort conscient, rare et parfois douloureux qu'il peut en venir à se mettre en danger en s'exposant à des idées adverses.

Les neurosciences étudient également l'expression des choix et ses déterminants, notamment en matière d'expression des préférences politiques. En situation expérimentale, on examine les réactions des sujets par observation, questionnaires et interviews, et les zones d'activation de nos cerveaux au moyen de l'IRM. Ainsi, Jeremy Frimer (Frimer *et al.*, 2017) rapporte, à l'occasion des élections américaines de 2012, que des électeurs comparent l'exposition aux arguments et opinions de l'autre camp à la douleur éprouvée quand on se fait arracher une dent. Les opinions et arguments adverses seraient donc en mesure de littéralement blesser et occasionner une véritable souffrance psychique à ceux qui ne les partagent pas. Ce phénomène de préférences conscientes ou inconscientes est renforcé sur Internet par les capacités de l'intelligence artificielle à produire des recommandations individuelles ciblées. Celles-ci sont générées par la comparaison des recherches et consultations d'information effectuées par l'utilisateur avec celles qu'il a pu faire antérieurement et avec celles d'autres utilisateurs ayant des intérêts similaires.

L'impact de l'économie des recommandations

L'intelligence artificielle est au cœur de l'économie des recommandations. En effet, elle permet, à partir de la répétition en grand nombre d'actions, d'identifier des préférences et, à partir de là, offre la possibilité de les influencer, générant ce qui est dénommé « économie des recommandations ». Ceci contribue à identifier et à révéler une part intime de nous-même, directement en lien avec nos valeurs et nos émotions. Avec notre consentement plus ou moins éclairé et l'appui de capteurs de toute sorte, ceci conduit également à donner des informations sur notre santé et nos comportements individuels et collectifs. Un appel sur l'une des nombreuses plates-

formes téléphoniques peut également être enregistré (et l'est souvent), transcrit et mis en perspective avec nos appels passés et avec ceux d'autres utilisateurs. Les éléments syntaxiques servent à l'entreprise ou à l'institution pour améliorer la qualité de ses services et en proposer d'autres tout autant qu'ils permettent de mieux nous aiguiller. Selon les cas, cela peut se faire dans l'intérêt de l'entreprise et/ou du nôtre, parfois à notre détriment.

Ainsi, tout achat sur Amazon est rapproché des achats antérieurs de l'utilisateur et de ceux d'autres ayant fait la même recherche ou acquisition. Ceci donne lieu à des suggestions calibrées plus ou moins commercialement orientées et identifiées comme telles. Nous percevons également ce que peuvent révéler, sur ce que nous sommes et avons été, les images, messages et commentaires que nous produisons et consultons sur Facebook. Là aussi, la cartographie des « schémas relationnels » des consultations de ces données peut permettre de comprendre voire d'influencer ce qui nous intéresse et que nous aimons et ce vers quoi nous avons naturellement tendance à aller.

Ainsi, l'économie des recommandations vient compléter et renforcer la boîte à outils développée dans le cadre des stratégies d'influence, que celles-ci relèvent du marketing ou de la propagande. Entre ce que révèlent notre carte et nos relevés bancaires, les données administratives collectées tout au long de notre vie et celles que nous confions à des opérateurs de toute part, le risque et les potentialités d'utilisation pour le meilleur mais aussi pour le pire vont grandissant. Dans la prolongation des visions portées notamment par *Fahrenheit 451* (Bradbury, 1955), *1984* (Orwell, 1950) et *Un bonheur insoutenable* (Levin, 1970), se retrouve l'éternel arbitrage entre coûts et bénéfices individuels et collectifs. Ceci pose la question renouvelée de la propriété des données individuelles, de leur sécurisation et de leur utilisation, question à laquelle s'efforce de répondre en partie la réglementation européenne « RGPD » dans la compétition dynamique entre l'arme et le bouclier qu'exprime l'hypothèse de la reine rouge (Van Valen, 1973). Cependant, bien que le RGPD, comme d'autres dispositifs similaires (acceptation de l'accord de licence, etc.), procure une information quant à la collecte et à l'utilisation des données (si l'utilisateur prend le temps de la lire, ce qui est rarement le cas), elle laisse entière la question de la distribution du pouvoir entre l'utilisateur et le producteur du service. En effet, le premier voit difficilement comment se passer de plates-formes comme Facebook, de services de Google ou autres. L'instance réglementaire est alors censée prendre le relais et agir comme gardienne de l'intérêt collectif. En cette matière, on perçoit toutefois l'appréciation différenciée qui peut être faite des risques et bénéfices de l'intervention de l'État selon les couleurs politiques de chacun et les zones géographiques concernées (Europe, États-Unis, Chine, Russie, Moyen-Orient, ...).

En traçant ce qui se dit et s'échange en matière d'information de toute sorte, l'intelligence artificielle permet donc d'identifier les préférences mais également de les influencer. Selon l'intention qui y préside, cela se fera pour le bénéfice ou au détriment de l'utilisateur et souvent cela combinera les deux dans un subtil équilibre.



*La nappe rose,
Henri Matisse (1924-1925)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)*

2. Il existe une interrogation légitime quant au ressenti que chacun peut éprouver lorsqu'il est amené lors de la consultation d'un site à accepter des règles de confidentialité et de divulgation que pour l'essentiel il ne comprend pas, ne maîtrise pas et auxquelles il ne peut échapper sous peine de ne pas pouvoir utiliser le service proposé par le site.

Parallèlement, cette mise en œuvre de l'intelligence artificielle se fera selon les cas de manière transparente² ou au contraire cachée pour ce qui concerne l'utilisateur.

Le croisement de ces deux dimensions permet de construire une matrice où l'idéal perçu comme souhaitable se situerait dans l'information collectée avec le consentement de l'utilisateur et pour son bénéfice (individuel et/ou collectif) tandis que le pire serait dans l'information collectée sans son consentement et à son détriment. À chacun d'imaginer quels seraient les enjeux, opérateurs, organisations ou institutions qui viendraient illustrer les différentes cases de la matrice représentée ci-dessous. À chacun aussi de déterminer si ce qui est perçu comme souhaitable l'est réellement tant que cela et si les subconscious et intuitions des utilisateurs ne travaillent pas paradoxalement à l'envers de leurs intérêts.

	Pour le bénéfice de l'utilisateur	Au détriment de l'utilisateur
Avec le consentement de l'utilisateur	Situation idéale	Situation absurde
Sans le consentement de l'utilisateur	Acceptable mais à quelles conditions ?	Problématique

Cette influence de l'intelligence artificielle sur nos préférences informationnelles à l'échelle individuelle conduit naturellement à interroger les possibles modifications d'algorithme et leur gouvernance afin qu'elles puissent contribuer à ouvrir le spectre de notre information et de notre curiosité plutôt qu'à le réduire. Cette préoccupation est aujourd'hui amplifiée par la place croissante que les réseaux sociaux prennent dans nos échanges d'information à l'échelle collective.

La dimension collective des préférences informationnelles

En complément au fonctionnement individuel de notre cerveau qui interagit avec les algorithmes d'intelligence artificielle au sein d'une économie des recommandations, nos préférences informationnelles s'inscrivent dans un cadre collectif. Dans celui-ci, nos choix s'expriment sous le regard des autres, construisant une rationalité collective qui n'est pas la simple somme des rationalités individuelles. Les réseaux sociaux, par la dimension horizontale des interactions, amplifient ce phénomène. Ils le font d'autant plus que s'est considérablement réduite l'influence des corps sociaux intermédiaires porteurs d'une discipline collective verticale.

Où va se nicher la rationalité collective ?

Raymond Boudon a été précurseur pour interroger le fonctionnement de la rationalité à l'échelle collective, en montrant comme chacun s'exprime et agit sous l'œil et le jugement de l'autre (Boudon, 2007). Au-delà du « vrai » et du « faux », il y a ce qui est considéré comme « bien » ou comme « mal ». Réinterrogeant cette préoccupation dans une perspective évolutionniste, Hugo Mercier et Dan Sperber (2017) proposent une interprétation de la rationalité qui ne serait plus conduite par la recherche du « vrai ». Pour ceux-ci, l'importance prise par le raisonnement logique

dans notre évolution ne serait pas liée principalement (ou en tout cas exclusivement) au bénéfice qu'il nous apporte en termes de connaissances et de prise de meilleures décisions. Au contraire, il aurait été avant tout destiné à nous permettre de coopérer dans des petits groupes comme cela a été nécessaire et bénéfique aux êtres humains dès la Préhistoire. Dans cette perspective, la raison nous aiderait à justifier nos croyances et actions auprès d'autres avec qui nous devons coopérer et à évaluer la manière dont ceux-ci y réagissent et s'y adaptent par leurs arguments. Ainsi, le raisonnement aurait eu pour fonction principale d'affirmer et de confirmer notre identité au sein de groupes sociaux. Ce serait donc ainsi que nous fonctionnons dès lors que nos préférences ont à intégrer des éléments qui ont trait à nos valeurs et à nos participations à des groupes sociaux. Comme le sait toute personne qui a été prise dans des dynamiques de groupe, il est difficile et coûteux d'être perçu comme le vilain petit canard ou comme un traître au sein du groupe auquel on revendique son appartenance et/ou dont peut dépendre notre vie ou survie.

Ainsi, le regard de l'autre importe et influe sur la prise de risque et les coûts qu'il y a à adopter une position adverse au sein d'un groupe. Ce constat propose un mécanisme explicatif à des attitudes d'enfermement et/ou de déni qui, de prime abord peuvent sembler irrationnelles, de court terme et pénalisantes, car pouvant éloigner de la vérité ou de la réalité. L'affirmation identitaire devient alors le moteur primordial, au point de parvenir à l'emporter sur toute autre préoccupation. Les réseaux sociaux contribuent à amplifier ce phénomène en même temps qu'ils le favorisent. En effet, les partages s'y font préférentiellement entre ceux qui se connaissent, veulent se connaître ou qui, susceptibles de partager les mêmes valeurs et opinions, sont attirés par ce qui y est échangé.

Les réseaux sociaux : d'une communication verticale à une communication horizontale³

Les réseaux sociaux procurent la possibilité de construire et de faire vivre à grande échelle des communautés virtuelles. Celles-ci sont le lieu d'échanges dans lesquels chacun est en mesure de s'adresser à tous sous le regard de tous.

La communication verticale qui présidait jusqu'à l'avènement des réseaux sociaux était marquée par une séparation entre d'une part ceux qui produisent/collectent l'information et la commentent et ceux qui en sont les destinataires d'autre part. Aujourd'hui, au sein d'écosystèmes aux équilibres modifiés, se met en place une communication horizontale où interagissent ceux qui produisent et ceux qui reçoivent l'information. Dans la première, seuls les plus éduqués, disposant de temps libre, protégés par une institution, une situation stable et un statut s'exprimaient (c'est encore le cas avec les médias traditionnels ainsi qu'avec les forums et les blogs). Dans la seconde, l'espace discursif serait envahi par une foule bavarde et indisciplinée qui trouverait le temps nécessaire à cela. Comme l'ont montré les « Printemps Arabes » ou le mouvement des Gilets Jaunes, ces communautés virtuelles se font le relais de rassemblements physiques réguliers, que ce soit sur la place Tahir ou sur les ronds-points et les Champs-Élysées. Ceci, à l'heure où se constate l'essor de populismes de droite et de gauche et où s'exprimerait un clivage croissant entre les « élites » et des « peuples » qui s'estiment trahis par les premières.

Vincent Glad, journaliste à *Libération*⁴, décrit l'alternative médiatique que peuvent constituer les réseaux sociaux. Il montre comment un mouvement comme celui des Gilets Jaunes a investi Facebook, au point de le percevoir comme « son » média, le seul média fiable de son point de vue. Ceci accompagne la défiance, non seulement

3. Cette partie et la suivante reprennent et empruntent considérablement aux analyses développées et postées par Olivier Ertzscheid sur son blog (Ertzscheid, 2018).

4. Vincent Glad, parmi d'autres journalistes, perdra son poste, lorsqu'il sera révélé qu'il avait en début de carrière contribué à des actions organisées de harcèlement au travers des réseaux sociaux.

vis-à-vis de la parole gouvernementale mais aussi, tout comme en mai 68, envers la représentation qui est donnée du mouvement par les médias traditionnels. « *Dans un contexte où plus personne parmi les gilets jaunes ne croit au discours des médias traditionnels tandis qu'une large part de la population se défie de ceux-ci et que le gouvernement a perdu sa parole d'autorité et sa capacité à se faire entendre, ces Facebook live et plus largement toutes les vidéos qui circulent sur le réseau, apparaissent comme le seul média fiable* » (Glad, 2019). Ceci vient se combiner aux « *fake news* » et « *alternative facts* » pour remettre en cause la prédominance des médias traditionnels. Comme l'énonce une responsable de chaîne télévisée, Mémona Hintermann-Afféjee, au sujet du mouvement des Gilets Jaunes, « *l'audience, c'est la clef de voûte, [...], car le danger pour [les chaînes] c'est le jour où des groupes entiers vont dire : "Vous ne nous représentez plus, vous nous insultez, on ne vous regarde plus..."* ». » (Bougon, 2019). N'est-ce pas là prendre au sérieux la guerre des cultures au sens américain et la bataille des idées au sens de Gramsci (Gramsci, 1978-1992) ?

Vincent Glad constate également l'extrême implication et la densité attentionnelle consommatrice de temps dans les réseaux sociaux qui contribuent à rapprocher en même temps qu'à isoler. Ce qui est alors recherché n'est pas tant une « vérité » des faits qu'une vérité d'opinion. Dans celle-ci, la taille et la dynamique de groupe sont porteurs d'affects et lui permettent de s'affirmer et de se rassurer sur son existence et sur son identité collective tout en donnant du sens et une perspective. Les panneaux Facebook sur lesquels s'expriment des slogans à dimension morale et/ou existentielle en sont selon lui une manifestation symptomatique.

Panneaux
Facebook



Si l'impact des réseaux sociaux s'exerce sur la constitution de bulles informationnelles, elle semble le faire de façon différenciée en fonction des milieux sociaux. La sociologue Dominique Pasquier considère qu'il existe une dynamique et une utilisation de classe des réseaux sociaux en matière d'échange d'informations (Pasquier, 2018). Dans les usages bourgeois, elle note l'existence d'une préoccupation visant à se procurer une impression, à défaut d'une réalité, de diversité. Celle-ci conduit à s'ouvrir, ne serait-ce qu'à la marge et de manière superficielle, à certaines diversités choisies et considérées comme légitimes par l'inclusion de liens faibles. Elle évoque à ce sujet un fonctionnement qui agirait le plus souvent comme un alibi cognitif et compassionnel permettant de se dédouaner à moindre frais. À l'inverse, pour les populations qu'elle qualifie de modestes, elle note que les échanges restent dans l'entre-soi social avec toutefois la spécificité qu'on y échange très peu sur son activité professionnelle, contrairement aux classes moyennes et supérieures. Se rajoute à cela, selon elle, une perception différenciée de la promiscuité par les familles modestes et bourgeoises qui

n'en ont ni la même expérience ni le même vécu. Ce rapport à la promiscuité, et donc à l'intimité et à la vie privée, serait très différenciant. Ainsi, lors d'une interview en lien avec la parution de son livre (*Le Monde, Internet Actu*, 22 septembre 2018), Dominique Pasquier rapporte que « *dans les usages des familles modestes, les familles disposent bien souvent d'une seule adresse mail partagée. C'est un moyen de tenir un principe de transparence familial (et de surveillance car il devient impossible pour une femme ou un autre membre de la famille de recevoir un courrier personnel)*⁵. De même pour les comptes Facebook et les SMS, la famille intervient sur les comptes de ses membres, on regarde les téléphones mobiles des uns et des autres. On surveille ce qu'il se dit. Les familles modestes ne voient pas de raison à avoir des outils individuels. »

Dans les échanges d'informations au travers des réseaux sociaux, le but prioritaire ne serait plus tant la recherche de la vérité que celle visant au consensus, à l'affirmation de soi et à la réassurance sur ce qu'on pense et éprouve. Par l'affichage des opinions et de messages courts souvent déclaratifs tels que les réseaux sociaux les favorisent, serait demandé à d'autres au sein du groupe si ce qui est mis en ligne constitue bien une image de soi-même acceptable pour les autres et reflète le groupe constitué. Chacun s'empare de ces messages pour dire s'il s'y reconnaît et demande aux autres s'ils s'y reconnaissent. Il y a donc non seulement une dynamique d'appropriation différenciée, privilégiée par les populations modestes, mais également la constitution d'espaces virtuels d'affirmation de l'entre-soi, éventuellement renforcés par l'existence de lieux de rassemblement à portée symbolique (la place Tahrir, les ronds-points, les Champs-Élysées).

Tout comme l'économie des recommandations à l'échelle individuelle de l'homme face à la machine, les réseaux sociaux à l'échelle collective participent de la construction d'un mécanisme identitaire d'enfermement consenti dans lequel s'affermissent et se partagent les convictions. Cette double dynamique s'exprime d'autant plus facilement que l'espace est rendu disponible par l'effondrement des corps sociaux intermédiaires.

Les réseaux sociaux comme alternative à l'effondrement des corps sociaux intermédiaires

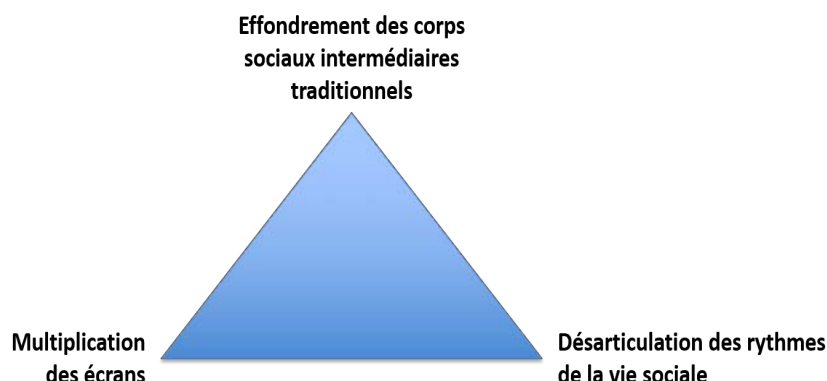
L'existence de relais de transmission et la capacité à agir au travers d'eux, ou au contraire de les contourner, est inhérente à toute personne qui souhaite agir au sein d'une organisation ou de la société. Vincent Glad considère qu'à avoir nié et fait disparaître les courroies de transmission entre lui et le peuple, Emmanuel Macron se retrouve maintenant en *frontal face* à des « admins » de pages Facebook. Il s'agit notamment de « Eric Drouet et Priscilla Ludosky sont maintenant tous les deux admins du groupe La France en colère !!! qui comprend 250 000 personnes » ou de Maxime Nicolle qui gère Fly Rider infos blocages de 62 000 personnes. Il constate : « *Les admins de groupes Facebook, dont les prérogatives ne cessent d'être augmentées par Zuckerberg, sont les nouveaux corps intermédiaires, prospérant sur les ruines des syndicats, des associations ou des partis politiques* » (Glad, 2018).

Facebook constituerait ainsi une forme paradoxale d'émancipation par l'accession à un espace discursif, médiatique, organisationnel et situationnel dont une partie de la population s'estimait privée depuis l'effondrement des corps intermédiaires supposés les représenter. Ces corps intermédiaires ont pour nom syndicats, associations, partis et religions⁶. Dans ce constat de l'effondrement des corps intermédiaires historiques, il y a en écho, de manière concomitante et peut-être interdépendante, la désarticulation

5. A l'inverse, l'accès aux smartphones dans les pays en développement contribuerait au développement de la vie privée en matière de loisirs (dont la pornographie) et d'accès à l'information, en permettant d'échapper au contrôle social de la famille et du groupe (*The Economist*, 2019).

6. L'Islam, par l'intensité actuelle de sa dimension politique au tournant de ce siècle, échappe (pour l'instant) à cet affaiblissement (note personnelle de l'auteur).

des rythmes de vie et la multiplication des écrans, ainsi que représenté dans le triangle ci-dessous.



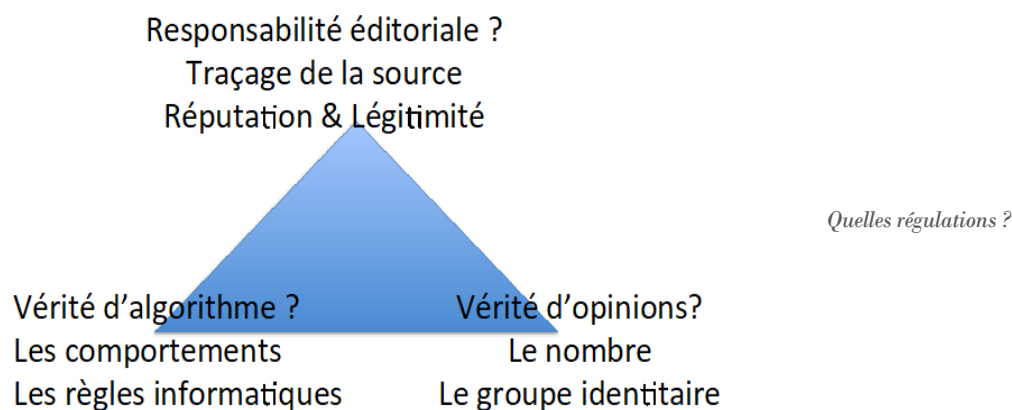
Pris conjointement, ces trois éléments forment un triangle auquel les plateformes de réseaux sociaux et leur transposition physique par des rassemblements réguliers apportent un substitut performant et performatif. Les algorithmes mis en œuvre, infrastructures techniques et sociales, induisent par la technique un changement de sociabilité, terreau d'un changement de société compte tenu du nombre d'acteurs impliqués.

Le patron de Facebook est en phase avec ce constat quand il exprime dans une déclaration qu'il adresse au monde entier (Zuckerberg, 2017) un projet dont on peut considérer qu'il a une dimension politique. Les plates-formes lui apparaissent aujourd'hui comme les seules suffisamment ergonomiques et dimensionnées pour être à même de collecter et d'agréger à la fois la parole et la colère de populations déclassées et en situation de souffrance sociale. Ne pas posséder la légitimité, les codes, les usages, les habitudes et les condisciples peut rendre difficile l'entrée dans une bibliothèque, un théâtre, un musée, une discothèque ou quelque lieu que ce soit. À tort ou à raison, une partie de la population a l'impression de ne pas disposer d'un espace d'écriture à son image, que les réseaux sociaux lui fournissent.

Reste à savoir s'il ne s'agit pas dans la tête de Mark Zuckerberg et d'autres promoteurs de plates-formes de réseaux d'accompagner les canaux politiques existants dans un premier temps pour mieux s'y substituer ensuite. Facebook offre certes un espace d'écriture accessible à ceux qui se sentaient exclus. Malheureusement, cet espace, s'il se révèle propice à la confiance et à l'exposition, est en même temps confiné et confinant. Loin du « village » global égalitaire rêvé se structure, au travers des plates-formes et des réseaux sociaux de ce type, une juxtaposition de jardins (terme positif) ou de ghettos (terme qui l'est moins), démonstrative d'un entre-soi revigorant pour certains, inquiétant pour d'autres.

La nature de l'intention et les notions de bonne foi et de décence au sens orwellien ont leur intérêt mais aussi leurs limites en termes de politique. L'influence de Facebook en dépit des proclamations éthiques de son projet à nature politique a des répercussions sur le fonctionnement de nos démocraties. D'une part, avec les autres agrégateurs d'information, par la réutilisation et la dissémination des contenus des médias traditionnels, Facebook contribue à vider ceux-ci de leur rôle, de leurs ressources financières et de leur légitimité. D'autre part, en mettant au même niveau les faits et les affirmations vraies ou fausses quelle qu'en soit la source, Facebook contribue à

brouiller la frontière entre faits, opinions et fictions. Tout cela amène à s'interroger sur la manière la plus adéquate de prendre en compte ces accommodements avec la vérité pour mieux y répondre. Pourquoi et comment se font-ils, à quel prix et avec quelles intentions ? Il y a donc un enjeu de régulation que résume le schéma suivant :



Ce schéma montre des modes de régulation envisageables, tant au niveau des possibilités technico-économiques que de la responsabilité de la mise en œuvre. Faut-il s'en remettre à des autorités élues ou proclamées légitimes à statuer ? Faut-il croire en la force du nombre et de la clameur exprimée ? Faut-il faire confiance aux algorithmes ? Chacune de ces modalités présente des limites et la voie à suivre se situe peut-être au croisement de ces trois approches. Bien que se déroulant dans un contexte différent, cette question de la régulation peut s'examiner au regard de la manière dont elle s'est exprimée à l'époque de la naissance de l'imprimerie puis à celle de la radio et télé-diffusion. En effet, à chacun de ces épisodes, l'apparition d'un nouveau mode de communication à fort impact a conduit à une redéfinition des rôles respectifs au sein du triangle des régulations⁷.

Conclusion

Nos préférences et notre manière d'accepter et d'adhérer aux informations sont liées au fonctionnement de notre cerveau et à nos dynamiques collectives qui, tous deux à des échelles différentes mais interdépendantes, contribuent à construire et renforcer nos identités. Aujourd'hui, la profusion de l'information disponible, tout autant que la multiplication des canaux qu'elle emprunte, engendrent la fragmentation et l'isolement de chacun et de chaque groupe dans de multiples sphères, qui se côtoient plus qu'elles ne parviennent à dialoguer. À cela contribuent, d'une part le caractère somme toute limité de ce que nous consultons dans les médias (un lecteur a des rubriques et sujets d'intérêts préférentiels, celui du *Figaro* sera rarement un lecteur de *Libération* et un téléspectateur de *France 2*, pas forcément celui de *Tf1*, de *BFM* ou de *Arte*) ; et, d'autre part, les réseaux sociaux qui favorisent l'échange horizontal et l'affirmation collective. La réassurance sur ce qu'on est peut alors prendre le pas sur la recherche de vérité perçue comme dérangement et potentiellement menaçante. Tout ceci conduit à être moins animé par la recherche de la vérité que par le souci d'éviter toute forme de dissonance cognitive qui pourrait altérer le récit tant individuel que collectif.

L'enjeu n'est plus tant alors dans les faits eux-mêmes et la discussion critique des contenus que dans le besoin d'adhésion et dans sa réaffirmation. Ceci est renforcé

7. De manière plus large, la place des algorithmes s'interprète comme celle des possibilités et contraintes techniques du nouveau mode de communication.



*The Interior of St Bavo's Church, Haarlem (détail),
Pieter Jansz. Saenredam (1648)
Scottish National Gallery
(26 juillet 2019)*

par les mécanismes algorithmiques de l'intelligence artificielle qui guident les recommandations et par les dynamiques qui se mettent en œuvre au sein des réseaux sociaux. Dans un tel contexte, quelle part occupe encore l'argumentation ? La vérité des faits est-elle alors le meilleur moyen de répondre à des enjeux d'opinion et de valeurs au-delà de ceux qui sont déjà convaincus du message que l'on souhaite faire passer ?

Ces questions renvoient aujourd'hui aux préoccupations suscitées par le pouvoir grandissant des opérateurs Internet, au renforcement du populisme observé à droite comme à gauche. Elles nous questionnent également face aux mécanismes de contrôle, à la vigueur et à la croissance des démocraties illibérales et des semi-dictatures autoritaires de la Hongrie, de la Turquie et de l'Iran pour ne pas parler de la Russie ou de la Chine. Elles nous questionnent enfin sur les vagues de complotisme avec leurs déclinaisons sinistres en termes d'antisémitisme et de racisme. Tel est aujourd'hui, à l'heure du retour en force des identités, ce monde de l'information à profusion, accessible à tous mais fragmenté, qui dicte les règles de la communication de tous avec tous, à moins que ce ne soit de tous contre tous... ■

Références

- Ayache Magali & de La Personne Éric (2015) "Les vitesses de la pensée. À propos de *Thinking Fast and Slow* de Daniel Kahneman". *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 2, pp. 59-72.
- Boudon Raymond (2007) *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bougon François (2019) "La couverture des « Gilets-Jaunes » par les chaînes d'info questionnée par le CSA", *Le Monde*, 11 janvier.
https://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2019/01/11/la-couverture-des-gilets-jaunes-par-les-chaines-d-info-questionnee-par-le-csa_5407745_3236.html
- Bradbury Ray (1955) *Fahrenheit 451*, Paris, Denoël, Présences du Futur.
- Cardon Dominique (2018) "Ce ne sont pas les réseaux sociaux qui ont créé des bulles informationnelles", *Le Monde*, 21 octobre.
- Ertzscheid Olivier (2018) "Affordance Info : Le blog d'un maître de conférences en sciences de l'information",
https://www.affordance.info/mon_weblog/2018/11/gilets-jaunes-Internet-familles-modestes-facebook.html, Relevé le 13/6/2019
- Frimer Jeremy A., Skitka Linda J. & Motyl Matt (2017) "Liberals and Conservatives are Similarly Motivated to Avoid Exposure to One Another's Opinions", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 72, pp. 1-12.
- Ganascia Jean-Gabriel (2018) "Contre les « fake news », éduquer à la démarche scientifique", *Le Monde*, 28 mai.
- Glad Vincent (2018) "Dans le combat final des gilets jaunes, Jupiter va affronter des modérateurs Facebook", *Libération*, 30 Novembre.
https://www.liberation.fr/debats/2018/11/30/dans-le-combat-final-des-gilets-jaunes-jupiter-va-affronter-des-moderateurs-facebook_1695023
- Glad Vincent (2019) "Gilets jaunes : Je te BFM moi non plus", *Libération*, 4 janvier.
- Gramsci Antonio (1978-1992) *Cahiers de prison, Cahier 11, section 12*, Paris, Gallimard.
- Iannucci Armando (2009) *In the Loop*, London, BBC films.
- Kahan Dan (2016) "How to Trump groupthink in a post-truth world", *Nature*, 2 décembre,
<https://www.nature.com/news/how-to-trump-group-think-in-a-post-truth-world-1.21056>, Relevé le 13/6/2019

- Kahane Bernard (2005) “Les conditions de cohérence des récits stratégiques : De la narration à la nar-action”, *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 159, pp. 125-148.
- Kahneman Daniel & Tversky Amos (2000) *Choices, Values and Frames*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kaplan Benjamin & Sadock Virginia (2007, 9th ed.) *Study Guide and Self-Examination Review in Psychiatry*, Philadelphia (PA), Lippincott Williams and Wilkins.
- Kotter John (2015) *Conduire le Changement. Feuille de route en huit étapes*, Paris, Pearson France.
- Latour Bruno (2017) *Où atterrir ? Comment s’orienter en politique*, Paris, La Découverte.
- Le Figaro Enquête (2018) *Vers un salafisme numérique, L’islamisme, un défi pour notre civilisation*.
- Le Monde Internet Actu (2018) *Les usages d’Internet sont-ils les mêmes du haut au bas de l’échelle sociale ?*, 22 septembre.
- Levin Ira (1970) *Un bonheur insoutenable*, Paris, Robert Laffont.
- Mercier Hugo & Sperber Dan (2017) *The Enigma of Reason*, Cambridge, Harvard University Press.
- Oreskes Naomi & Conway Erik (2012) *Merchants of Doubt. How a Handful of Scientists Obscured the Truth on issues from Tobacco Smoke to Global Warming*, London, Bloomsbury Publishing.
- Orwell Georges (1950) *1984*, Paris, Gallimard.
- Pariser Eli (2011) *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*, New York, Penguin.
- Pasquier Dominique (2018) *L’Internet des familles modestes. Enquête dans la France rurale*, Paris, Presse des Mines.
- Patino Bruno (2019) *La civilisation du poisson rouge. Petit traité sur le marché de l’attention*, Paris, Grasset.
- Salmon Christian (2008) *Storytelling*, Paris, La Découverte.
- The Economist (2017) *Books Aiming to Span America’s Political Divide Rarely Succeed*, *The Economist*, 28 septembre,
- The Economist (2019) “A Global Timepass Economy”, 8 juin.
- Tufekci Zeynep (2018) *Twitter and Tear Gas : The Power and Fragility of Networked Protest*, New Haven, Yale University Press.
- Van Valen Leigh (1973) “A New Evolutionary Law”, *Evolutionary Theory*, vol. 1, pp. 1-30.
- Zuckerberg Mark (2017) “Building Global Community”,
<https://www.facebook.com/notes/mark-zuckerberg/building-global-community/10154544292806634>, téléchargé le 13/6/2019



*Une allégorie de la mélancolie (détail),
Lucas Cranach l'Ancien (1528)
Scottish National Gallery
(26 juillet 2019)*

Sexualité et Internet

À propos de *Les nouvelles lois de l'amour, sexualité, couple et rencontres au temps du numérique* de Marie Bergström

Catherine Gayda
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Marie Bergström a mené une étude auprès des applications et sites de rencontre pour comprendre les changements intervenus dans les relations intimes depuis l'avènement de ces plates-formes numériques. Sa recherche est menée à partir de ces données inédites et d'enquêtes, auprès des usagers mais aussi du côté des sites et de ceux qui les développent. Elle bouleverse la vision que l'on se fait de la sexualité hétérosexuelle, du célibat, du couple, de l'endogamie sociale et de la séparation. *Les nouvelles lois de l'amour* est son premier livre.

Au service de la rencontre

Suscitant critiques et désapprobations morales quant à leur manière de transformer la rencontre en service commercial, les sites et les applications de rencontres ont toujours constitué un marché contesté. Il en résulte de nombreux débats sur ce que ces services font à la vie intime et aux relations humaines. Paradoxalement, ces controverses n'abordent pas les questions de l'économie des services.

Les premiers services de rencontre apparaissent au cours de la deuxième moitié du XIX^e siècle. Le mouvement d'industrialisation et d'urbanisation conduit les jeunes

à s'éloigner de leur milieu d'origine. Ils se coupent alors de leurs réseaux sociaux associés à l'univers familial dans lequel se recrute souvent le conjoint.

Cette indépendance accrue vis-à-vis de la famille se double d'une plus grande liberté dans le choix conjugal. Cette nouvelle autonomie des jeunes fait émerger un nouvel enjeu pour le candidat au mariage : la rencontre. Dans la France rurale du début du XX^e siècle, le conjoint se rencontre dans le voisinage, au travail, au bal... Au début des années 1960, avec l'allongement des temps de loisirs, le conjoint se rencontre dans les lieux

MARIE BERGSTRÖM,
SOCIOLOGUE À
L'INED, A PRÉSENTÉ
« QUAND L'INED
RENCONTRE
MEETIC. L'APPORT
DES DONNÉES
MASSIVES À LA
SOCIOLOGIE DU
COUPLE » LORS
DU SÉMINAIRE
« ANALYSE DE LA
PARTICIPATION EN
LIGNE (APeL) »
LE 11 AVRIL
DERNIER. ORGANISÉ
PAR DEUX
CHERCHEURS
D'i3, VALÉRIE
BEAUDOUIN ET
ALEXANDRE
MALLARD, CE
SÉMINAIRE A POUR
OBJECTIF DE
DÉVELOPPER LA
RÉFLEXION SUR
LES DÉMARCHES
D'EXPLOITATION
DE DONNÉES
NUMÉRIQUES
VISANT L'ANALYSE
DES USAGES ET
DES FORMES DE
PARTICIPATION.



de sociabilité. À partir des années 1990, avec la massification scolaire, les jeunes se rencontrent davantage sur les lieux d'études.

Cet encastrement des rencontres dans la sociabilité ordinaire s'inscrit dans l'imaginaire amoureux qui se diffuse progressivement à partir du XIX^e siècle. La rencontre surgie inopinément est fortement mise en scène dans les romans et au cinéma. L'amour arrive donc et ne doit pas être poursuivi.

En France, c'est l'essor de la presse, le développement des tirages, la liberté acquise du journal qui favorisent l'émergence de l'annonce matrimoniale. *Le Chasseur français* publie sa première annonce en 1892. En France toujours, ce sont surtout les agences matrimoniales qui se spécialisent dans l'appariement des conjoints. Il leur est reproché de faire de la rencontre une activité lucrative et d'avoir une approche pragmatique du mariage. Leur usage reste marginal.

Les années 1980 et ses nouvelles technologies vont renouveler les services de rencontre. En France, le réseau Télétel permet depuis un terminal (Minitel) d'interagir avec d'autres personnes. Des systèmes semblables au Minitel rose français voient le jour en même temps outre-Atlantique. Leur réception est très différente de part et d'autre de l'Atlantique. Aux États-Unis, le développement de la communication en ligne est considéré comme un changement social majeur largement idéalisé. De par sa structure, le réseau est envisagé comme un univers horizontal. Ces espaces sont considérés comme profondément démocratiques car ils permettent une interaction aveugle aux caractéristiques sociales des individus. Les individus se jugeraient sur la base de leurs valeurs, personnalités et idées plutôt que sur leur apparence. En France, l'histoire du Minitel et de ses messageries est très différente. Projet entièrement piloté par l'État, la télématique est un outil d'information et non de communication. Les messageries qui en ont fait le succès n'ont jamais été envisagées par l'administration mais sont seulement le produit d'un piratage. Ainsi le responsable informatique des *Dernières Nouvelles d'Alsace* instaure un système de messagerie pour guider les utilisateurs. Conçue comme un moyen de communication provisoire, la messagerie est détournée par les utilisateurs pour permettre une communication entre usagers. Le journal laisse faire et ce qui sera la première messagerie conviviale connaît rapidement le succès.

Alors que dans l'imaginaire, Internet permet une vision enchantée des plates-formes nord-américaines, la double transgression technique et sexuelle des messageries françaises en font un service décrié.

Aux États-Unis, les sites de rencontres sont parmi les premières plates-formes interactives lancées sur la « Toile ». Ils s'inspirent des services de rencontres plus anciens, qui servaient à échanger de petites annonces numériques. Le concept fait des émules en Amérique du Nord comme en Europe. Ces sites de rencontre connaissent un grand succès. En 2008, on recense 1 045 de ces sites destinés à un public français. Dès 2013, 37 % d'entre eux avaient déjà disparu du Web. Le marché se renouvelle encore quinze ans plus tard avec l'apparition d'une forme mobile. Lancée en 2009 et destinée aux hommes gays, l'application Grindr fonctionne par géolocalisation. Prenant modèle sur ce service, Tinder, destiné aux hétérosexuels, naît en 2012. Le contenu évolue aussi. Aux sites largement sexuels se substituent des services très visuels où la photographie l'emporte sur l'écrit.

Marché contesté de par la nature de ses activités et conçu par des hommes en grande majorité hétérosexuels, les rencontres en ligne sont un secteur très conventionnel.

Les sites et applications sont conçus en fonction de ce que ces techniciens pensent des aspirations des hommes et des femmes en matière de relations intimes, mais aussi de l'image qu'ils se font de leur propre métier.

Les concepteurs français importent quasiment à l'identique les sites de rencontres américains. En recopiant à la fois le design et l'architecture des sites, ils cherchent à bénéficier de ce qui est perçu comme le savoir-faire des autres. Ils ne revendiquent aucune compétence particulière en matière de rencontres. Pour ces concepteurs, les sites et applications ne sont qu'un cadre pour les interactions entre usagers, sur lesquelles ils n'interviendraient pas. Les internautes interagissent par le biais de la plate-forme sans intervention humaine. Ces services sont en harmonie avec le code romantique où les partenaires sont invités à se trouver sans l'intervention d'un tiers. La négation d'un domaine d'expertise se trouve ici au cœur du métier.

Il existe aujourd'hui un grand nombre de services ciblant des populations spécifiques. En réalité, la multiplication de ces plates-formes ciblées traduit surtout une tactique de marketing. Les concepteurs tendent en effet à investir des niches identifiées par d'autres. Ces sites de niches apparaissent souvent d'abord aux États-Unis, avant que le concept ne soit repris et importé en France par d'autres.

Standardisés et segmentés, les services de rencontres sont enfin très stéréotypés. D'abord, les sites et applications sont organisés selon une opposition traditionnelle entre *sexe* et *amour*. Cette distinction donne lieu à deux « produits » distincts. Ces deux univers symboliques sont dotés de couleurs différentes ; des nuances claires pour les sites dits « sérieux » et des couleurs foncés et chaudes pour les sites explicites. Les logotypes des sites dits « sérieux » jouent sur les symboles de l'amour et de la passion comme les cœurs et les flèches tandis que ceux des sites explicites sont accompagnés de figures de la tentation dont les diables et les pommes. Cette distinction est surtout un choix de communication, il s'agit de donner une certaine image du service auquel s'attache une certaine « présomption d'hétérosexualité ».

Les sites affichant une devanture chaste s'adressent aux utilisatrices car ces services se fondent sur une vision différentialiste de la sexualité des hommes et des femmes. Les concepteurs opposent en effet la sexualité des hommes, envisagée comme une sexualité *pour soi* et associée à une *libido* importante, à celle des femmes, considérée comme une sexualité *relationnelle* plus effacée et associée au cadre conjugal.

Si l'image « sérieuse » vise donc les femmes, ce sont à l'inverse les hommes qui constituent la cible des services explicites. Ces espaces à caractère sexuel sont envisagés comme des lieux d'entre-soi masculins. Ciblant les hommes et pensés comme des espaces à finalité fantasmatique, les sites et les applications explicites sont des produits pornographiques avant d'être des espaces de rencontres. La presse découvre lors d'opération de piratage que les utilisateurs sont très majoritairement des hommes et que les profils féminins sont souvent faux.

Aux femmes, les services « sérieux », aux hommes, les produits explicites. La catégorisation des relations intimes vise surtout à proposer des services différenciés. C'est l'homme le client. Un concepteur compare ainsi les sites à des boîtes de nuit pour indiquer que ce sont les hommes qui payent et que les femmes sont le produit. Il existe pour les femmes des moyens pour contourner le paiement. Ce qui est vendu est la mise à disposition de profils féminins et des moyens de contacts. Il faut plaire aux utilisatrices afin d'avoir des clients hommes. Ce système de financement des services s'inscrit dans ce que Paola Tabet appelle « *un échange economico-sexuel* »

dans lequel sont prises les relations hétérosexuelles (Tabet, 2005). Ce que les hommes acceptent de payer pour réaliser des rencontres avec des femmes n'est pas spécifique aux rencontres en ligne. L'achat de boissons, de fleurs, incombe traditionnellement aux hommes lors des rencontres hors ligne. Envisagés comme des dons, ces objets ne s'inscrivent pas moins dans un échange dont le contre-don est l'accès à la sexualité des femmes. L'idée implicite est que les femmes ont moins envie, cèdent ou renoncent à quelque chose lorsqu'elles s'engagent dans des relations sexuelles avec des hommes et qu'elles doivent y être incitées ou récompensées.

Décoder le succès

Pour comprendre les circonstances qui ont popularisé une pratique jusque-là discréditée, il faut s'intéresser aux parcours affectifs et à leurs transformations



Orchard in Blossom,
Vincent van Gogh (1888)
Scottish National Gallery
(26 juillet 2019)

extraordinaires au cours des dernières décennies. Depuis 1950, sexualité, conjugalité et mariage, qui coïncidaient largement, ont gagné en autonomie. Les parcours amoureux et sexuels sont devenus plus discontinus. Les sites et applications doivent leur succès à la diversification de la vie intime. La diffusion des rencontres a été rapide en France, notamment du fait des jeunes qui ont été d'emblée les plus nombreux à y avoir recours. Cette adoption rapide tient à la grande familiarité des jeunes à l'univers numérique. Se connecter en ligne est pour eux tout à fait banal. Les sollicitations permettent de vérifier que l'on « plaît » sans chercher toujours à rencontrer. On se connecte aussi après une rupture pour tourner la page. Ainsi, les jeunes entre 20 et 34 ans sont les plus nombreux à avoir connu un partenaire sexuel sur Internet. À ce titre, les rencontres en ligne participent pleinement à la « jeunesse sexuelle ». Les jeunes vivent souvent plusieurs histoires plus ou moins longues et formalisées avant l'installation conjugale. Parallèlement, les relations se sont diversifiées, les histoires de « couple » cohabitent désormais avec des « *plans culs* », des « *sex friends* » et des « *coups d'un soir* ».

L'accumulation d'expériences devient même la norme. L'enjeu est aussi l'apprentissage. Il s'agit d'acquérir des savoir-faire, d'apprendre à « se connaître » et mieux savoir « ce que l'on veut ».

Réunissant de nombreux jeunes hors de leurs réseaux habituels, ces services autorisent surtout une certaine discrétion. À un âge où les désirs et les identités sont encore en mouvement, Internet constitue un lieu pour flirter et vivre des expériences avec des personnes de même sexe sans pour autant afficher son homosexualité.

Aller au-delà de son cercle est ce qui constitue l'intérêt majeur et l'excitation qui va avec les sites et applications. Pour la même raison, les réseaux sociaux comme Facebook sont rarement envisagés comme des lieux de rencontres. Ce principe de distance avec les partenaires sexuels est en effet propre à la privatisation de la

rencontre qui accompagne les sites et applications. Le désencastrement des rencontres en ligne se constitue en norme.

À l'approche de la trentaine, les aspirations à vivre en couple sont plus fortes. L'entrée dans la conjugalité connaît son point culminant autour de 30-34 ans : plus de quatre personnes sur cinq se disent en couple. Minoritaires, les célibataires de cet âge se sentent marginalisés. Le désir de conjugalité se fait pressant et la norme conjugale peut être oppressante.

En même temps que la norme conjugale s'accroît, les occasions de rencontres sont plus rares. Cette tendance assure aux sites un accès à un public plus large. Venues plus tardivement à la socialisation numérique, les générations plus anciennes se montrent souvent réticentes de prime abord envers ce nouveau mode de rencontres. C'est alors l'expérience du célibat prolongé ou de la séparation qui va populariser l'usage, même chez elles. Depuis les années 1960, la sociabilité se fonde sur des connaissances communes ou des espaces de vie partagés. Les personnes matures voient se restreindre les opportunités de rencontres quand leur cercle de relations se stabilise. Pour ces personnes, l'utilisation des sites et applications est une résolution que l'on prend. Le recours aux services spécialisés s'inscrit dans une éthique de « responsabilité de soi ». Les sites sont devenus un mode de rencontre récurrent. Ils sont en cinquième position dans le palmarès des lieux de rencontres. La complexification des parcours engendre de nouvelles normes et la transformation de ces parcours modifie les attentes relatives à la conjugalité.

Se correspondre en ligne

Dans les années 1970, Pierre Bourdieu (1979, p. 268) décrit les frontières sociales qui traversent la société française et qui s'expriment dans les jugements contrastés quant à ce qui est beau ou bon. Ces clivages participent à la consolidation des classes sociales. Ce portrait de la société française serait dépassé selon certains. Désormais, l'expansion scolaire et de l'industrie de la culture d'Internet et des médias de masse font que nous partageons un socle culturel de masse.

Certains scientifiques soutiennent qu'Internet ouvrirait les frontières géographiques et sociales et annulerait la ségrégation sociale. Outre une vision naïve de l'univers numérique dont on sait qu'il n'est pas exempt de ségrégation, cette hypothèse repose sur une conception des structures sociales envisagées comme des contraintes extérieures à l'individu et dont la disparition laisserait la place au libre arbitre.

La publication d'un profil sur Internet renverse le scénario habituel de la rencontre. Alors que la rencontre physique constitue habituellement le prélude à toute relation, *via* un site de rencontre elle intervient alors que l'on connaît déjà beaucoup de choses de la personne sélectionnée. Les premières impressions se fondent sur un profil qui devra produire des impressions de normalité pour attirer des partenaires potentiels. Or la manière de se présenter, les informations données et les qualités mises en avant sont différentes selon les capitaux économiques et culturels des usagers. Ainsi, la mise en scène de soi en photo diffère selon les milieux. Les milieux populaires privilégient les selfies pris chez soi, à l'opposé des personnes des classes favorisées qui postent des photos plus travaillées souvent en noir et blanc.

Les clivages sociaux se retrouvent aussi dans les écrits. Les personnes issues des milieux populaires considèrent qu'écrire sur soi est difficile et prétentieux alors que les personnes issues des milieux favorisés truffent leur présentation de références

culturelles. On se détourne des profils jugés trop loin de soi. Le profil donne lieu à une pré-sélection des partenaires éligibles. Certains apportent une attention particulière au niveau d'étude ou à la profession. Ce sont les utilisateurs en mobilité sociale qui expriment une forme de réalisme et une certaine exigence. Pour d'autres, les critères sont plus feutrés, bien que sociaux, comme les centres d'intérêt. Sélectionnant des profils standardisés, les utilisateurs apprennent à se connaître par écrit sans que les critères de sélection n'aient à se formuler autrement qu'en impression de sympathie ou d'antipathie.

Contrairement aux rencontres « ordinaires », l'interaction sur les sites s'inscrit dans un registre intellectuel. Les premières questions portent sur « ce que l'on fait » et « ce que l'on aime ». Un univers référentiel commun facilite les échanges. C'est ainsi que l'homogamie des rencontres en ligne se traduit par une affinité culturelle. Par le terme courant de *feeling*, les utilisateurs désignent le sentiment de proximité qui naît lors d'un échange fluide et réciproque où les conversations vont de soi.

Ces formes d'affinités culturelles ne doivent pas masquer les pratiques d'élimination des partenaires potentiels. Le dégoût de la mauvaise orthographe est marqué. Les services de rencontre sont fondés sur une inégalité fondamentale de l'écrit. Les groupes sociaux se distinguent par la maîtrise du langage parlé et écrit. Parce que l'écrit est intimement et implicitement lié au milieu social, il est révélateur d'un certain mépris de classe.

L'échange mène à se séduire. Il existe des règles variées. Les acteurs ne partagent pas tous la même idée de ce qu'il faut donner de soi. Tandis que les expériences affectives antérieures et l'explicitation des attentes sont un sujet de conversation important pour les classes populaires, ces questions paraissent incongrues aux usagers socialement favorisés. Pour les utilisateurs issus de milieux modestes, les compliments sont centraux dans l'activité de séduction alors que pour les personnes issues de milieux favorisés, cette pratique est déplacée. Alors que dans les classes populaires, la séduction correspond à une explicitation de son intérêt pour l'autre, les classes moyennes et supérieures témoignent d'un rituel valorisant l'ambiguïté des intentions. Les pratiques sont clivées car les contextes de rencontre diffèrent suivant les classes sociales : les classes sociales favorisées font plus souvent la connaissance de leur conjoint dans des espaces clos alors que les classes populaires se rencontrent davantage dans des lieux publics. Comme le jeu de séduction des personnes socialement favorisées est associé à des espaces de sociabilité partagés par les deux protagonistes, l'implicite est de mise.

Ces codes de séduction sont importés sur les sites où ils amènent les usagers à engager des conversations sous des formes très différentes. L'attraction alors ressentie (ou non) va largement au-delà de ce que l'appelle habituellement « attirance physique ». Même lorsque l'interaction sur Internet est brève, les individus viennent au premier rendez-vous avec des représentations préalables de leur interlocuteur. Ces représentations, fabriquées à partir des indices issus du profil et des échanges écrits, jouent un rôle de vérification.

À l'homogamie des pratiques s'ajoutent enfin les comportements explicites : les classes supérieures tendent à fuir les services devenus socialement mixtes. Des sites comme Meetic, VIP ou EliteRencontre, par exemple, s'adressent aujourd'hui à des personnes éduquées et bien payées. Lorsque l'accès à Internet était un privilège réservé aux *happy few*, les sites de rencontres accueillaient surtout des usagers

éduqués du supérieur. Ces pionniers vont migrer sur des sites distincts qui leur sont aménagés au fur et à mesure de la démocratisation des services. Les services de rencontres inventent leur propre ségrégation sociale. L'apparente mixité cache en fait de nouvelles formes de distinction, au sens de Pierre Bourdieu (1979).

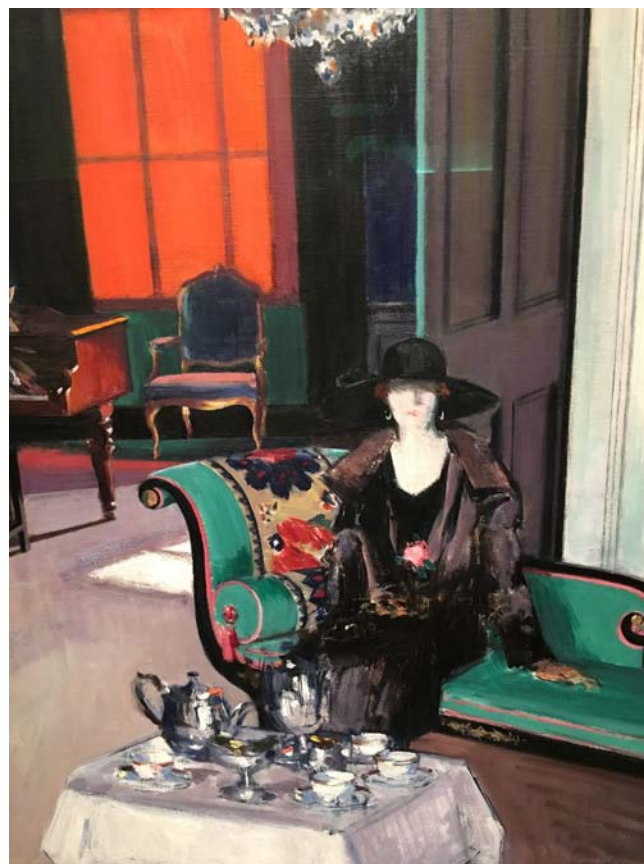
Très loin d'une prétendue disparition de l'auto-sélection à l'œuvre dans les rencontres amoureuses et sexuelles, les sites révèlent toute la force et le *modus operandi* de l'homogamie dans la France contemporaine.

L'âge des célibataires

Le couple reste aujourd'hui encore un idéal. Le célibat s'explique à la fois par le report de la mise en couple et l'augmentation des séparations qui en fait une expérience renouvelée au cours de la vie. Mais derrière ce terme se cache cependant une diversité d'expériences. Entre les femmes et les hommes, les précaires, les personnes plus âgées, les situations *via* un site de rencontre sont contrastées, aussi bien au niveau des conditions de vie qu'à celui des aspirations d'avenir. Les rencontres en ligne révèlent ces inégalités face au célibat. Femmes et hommes d'un même âge ne sont pas jugés de la même manière et n'ont pas les mêmes opportunités de rencontres.

Le *sex-ratio* des usagers est moins déséquilibré que l'on croit habituellement. En fait, les jeunes hommes sont surreprésentés car la majorité des usagers ont moins de 35 ans et les hommes sont plus souvent célibataires que les femmes à ces âges. Avec l'avancée en âge, les tendances s'inversent. Après 36 ans les femmes sont plus souvent célibataires. Les utilisatrices deviennent progressivement majoritaires lorsque l'on monte dans les âges. Les sites reflètent à grands traits les tendances du célibat en général. L'âge des usagers apparaît aussi comme un enjeu central. La date de naissance est une information obligatoire pour valider son profil et accéder à la plate-forme. Certains usagers arrondissent leur âge car ils se sentent plus jeunes ou plus matures qu'ils ne le paraissent mais ces modifications sont de faible ampleur. Les possibilités de rencontre diffèrent selon l'âge, qui fonctionne comme un seuil et comme un plafond. Il y a des âges où l'on est trop jeune, trop vieux, indésirable, pas encore acceptable ou disqualifié.

Consacrés à la rencontre, les sites et les applications n'y mènent pas toujours. C'est vrai pour les hommes de moins de 25 ans qui sont largement négligés par leurs pairs féminines. Il s'agit d'une situation temporaire pour les hommes qui avançant en âge deviennent plus attractifs pour les femmes, à l'exception des hommes faiblement diplômés comme le montre l'étude de Milan Bouchet-Valat sur les liens entre célibat et vie en couple (Bouchet-Valat, 2015). Dans les années 1970, les hommes sans diplôme sont significativement moins nombreux que les autres à avoir vécu en couple sous le même toit. En décalage avec une société hautement qualifiée, ils vivent une



*Interior, The Orange Blind, Francis C. B. Cadell (vers 1925)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)*

dévaluation aussi à l'égard de partenaires potentiels. Cette exclusion est visible sur les sites de rencontres.

Rapidement sexuelles, les relations qui débutent sur Internet sont aussi de courte durée. En 2013, 19 % des utilisateurs âgés de 26 à 65 ans disent avoir noué une relation de couple alors que 51 % des usagers disent avoir connu des histoires légères. Les sites de rencontre remplissent ainsi leur mission de rencontres discrètes et favorisent des rencontres occasionnelles loin des réseaux d'amis qui exigent un droit de savoir.

Les services spécialisés n'ont pas d'effet providentiel pour les célibataires qui, défavorisés par ailleurs, sont souvent déçus lors des rencontres en ligne. C'est vrai également pour les femmes, bien que pour elles les inégalités se situent ailleurs. Avec l'avancée en âge, les possibilités de rencontres se redistribuent entre hommes et femmes. Lorsque les femmes prennent de l'âge, leur intérêt pour les hommes mûrs s'affaiblit nettement et leur attitude vis-à-vis du couple devient plus pragmatique. Leur priorité va aux enfants et la remise en couple est envisagée à l'aune d'une recomposition familiale. Les hommes, au contraire, ont l'impression de retrouver leur jeunesse après une rupture. Célibataires à nouveau et sans enfant à charge, les hommes sont prêts pour un nouveau départ et se tournent alors vers des femmes, « jeunes également », qui sont susceptibles de partager leur projet d'avenir. Indifférents à l'âge de leur partenaire lors de la jeunesse, ils préfèrent nettement des femmes plus jeunes qu'eux lorsqu'ils vieillissent. Sur Meetic, après 40 ans, ils sollicitent quasiment exclusivement des femmes de ce profil.

Les inégalités entre hommes et femmes s'observent donc dans les opportunités de remise en couple. Mais contrairement aux idées reçues, le sur-célibat des femmes éduquées ne s'observe plus depuis longtemps. Ces images n'ont pourtant pas disparues. La presse française titrait encore il y a 40 ans sur les déboires des *superwomen*.

On note une inégalité du côté des personnes séparées pour les femmes. Les femmes peu qualifiées se remettent moins souvent et moins rapidement en couple après une séparation que leurs pairs diplômées. Elles déclarent vivre mieux le célibat, car celui-ci signifie souvent pour elles reprise d'autonomie. Elles ont une vision parfois désillusionnée du couple. En fait, contrairement à l'idée selon laquelle les classes supérieures valorisent le célibat comme un mode de vie, ce sont dans les classes les mieux dotées que la norme conjugale est la plus forte.

Le temps d'une rencontre

Pour beaucoup de commentateurs, les sites de rencontre sont perçus comme les canaux de diffusion d'une nouvelle culture sexuelle totalement désinhibée. Indiscutablement, les sites et applications changent les scénarios de la sexualité. Car ces relations se déroulent en dehors et souvent à l'insu du cercle de sociabilité. C'est la privatisation de la rencontre qui explique les changements dans la sexualité. Avoir recours à ce genre de service, c'est *a priori* se déclarer célibataire et disponible pour une relation amoureuse et sexuelle, ce qui accélère le cours des événements. Ce scénario a des conséquences pour les relations qui en découlent. Les rapports sexuels viennent sceller une entente bien plus qu'ils ne marquent l'entrée en couple. C'est seulement lorsque l'on se dit mutuellement en couple et que l'on se présente comme tel à l'entourage que la relation existe en tant que telle.

Rapidement sexuelles, les relations qui débutent sur Internet sont aussi de courte durée. En 2013, 19 % des utilisateurs âgés de 26 à 65 ans disent avoir noué une

relation de couple alors que 51 % des usagers disent avoir connu des histoires légères. La discrétion des services favorise des rencontres occasionnelles loin des réseaux d'amis, dans lesquels les partenaires sont invités à rendre compte de leurs actes devant un entourage qui exige un droit de savoir.

Ce dernier point est important pour certaines populations comme les personnes bi et gays. Les rencontres en ligne sont un mode de rencontre majeur pour les couples du même sexe : 29 % des couples homosexuels se sont connus *via* un site de rencontre. L'homosexualité reste difficile à assumer ouvertement auprès de l'entourage par des jeunes qui se cherchent. La discrétion des sites présente aussi un grand intérêt pour les hétérosexuels et tout particulièrement pour les femmes. Depuis les années 1970, leurs vie amoureuse est plus libre mais leurs conduites sexuelles sont toujours jugées plus sévèrement que celles des hommes. De par le désenclavement qu'elles procurent, les rencontres en ligne permettent de se prémunir de la morale sexuelle.

Sur Internet, les rencontres hétérosexuelles sont en apparence pudiques. Tenir des propos explicites ou publier des photos suggestives est d'ailleurs prohibé sur les sites hétérosexuels. Cette injonction à la pudeur pèse sur les femmes mais aussi sur les hommes. Manifester une sexualité trop ostentatoire revient pour les hommes à s'exposer aux jugements négatifs des femmes. Rechercher et proposer expressément une relation sexuelle traduit un comportement déviant pour les deux sexes. Figures repoussoirs toutes deux, la « salope » et le « salaud » ne le sont pas au même titre. La femme se rabaisse socialement alors que l'homme se disqualifie en tant que partenaire.

Dans ce cadre, la sexualité non conjugale est perçue comme une norme et une pratique surtout désirée par les hommes et subie par les femmes. Pourtant, de nombreuses utilisatrices ne nouent pas seulement des relations sexuelles dans l'espoir de vivre une grande histoire. L'inégalité des désirs devient une injonction et une morale.

Qu'elles souhaitent vivre une relation longue ou des histoires éphémères, nombre de femmes affichent une image « sérieuse » sur Internet. L'image chaste que les utilisatrices mettent en avant traduit surtout le refus d'être abordée de façon clairement sexuelle.

Tout ceci explique que les rôles de genre sont exacerbés sur Internet. Ce sont donc les hommes qui nouent généralement les contacts. Cette initiative masculine est un véritable principe organisateur des rencontres en ligne qui structure toutes les étapes de l'échange. Les hommes sont amenés à contacter beaucoup de femmes pour peu de retours.

Pour beaucoup d'hommes, la réserve féminine traduit un défi qui rend la femme désirable. Contrairement aux idées reçues, l'invitation sexuelle, lorsqu'elle émane d'une femme, ne trouve pas nécessairement de réponse. C'est la posture sexuellement active des femmes qui empêche la relation de devenir sexuelle. Loin d'être une entrave à la sexualité, la réserve féminine en est souvent une condition.

La dérogation à cette réserve rend les femmes suspectes. En se montrant disponibles, les femmes risquent aussi d'être perçues comme inconditionnellement disponibles. Se montrer trop active, c'est réduire la marge de manœuvre lors de la négociation des rapports sexuels et la crainte de se les voir imposer. Les rencontres en ligne se déroulent dans l'ombre de la violence masculine.

Une femme sur sept a en effet vécu une agression sexuelle. L'étude de la peur des femmes dans l'espace public par Marylène Lieber montre que cette peur est

réactualisée par l'expérience quotidienne de situations menaçantes ou ressenties comme telles : commentaires, interpellations, insultes et menaces (Lieber, 2008, p. 213). Bien que ces événements se transforment rarement en agression, les femmes gardent à l'esprit le risque encouru.

Alors que les agressions se produisent essentiellement dans le cadre privé, ce sont les espaces publics qui attisent les peurs. Rencontrer des hommes inconnus sur Internet est considéré comme une pratique potentiellement dangereuse. La dangerosité des hommes paraît aussi naturelle que la vulnérabilité des femmes. Cette violence fait rarement l'objet de critiques. Il revient aux femmes de s'en prémunir et d'en assumer les conséquences. La prudence devient alors une attente sociale. Être prudente, pour une femme, c'est se montrer responsable. La précaution traduit donc une morale sexuelle qui concerne les hommes également. L'homme donne souvent ses coordonnées sans demander celles de la femme pour montrer ses bonnes intentions. Cette attitude protectrice s'inscrit pleinement dans le jeu de la séduction.

Mettre en avant ce caractère ritualisé des précautions manifestées par les femmes et par les hommes vis-à-vis d'elles, ce n'est pas relativiser l'exposition réelle des femmes aux violences des hommes. C'est souligner que la violence faite aux femmes est présente dans les jeux de séduction. C'est insister sur le fait que les femmes sont intimées à la réserve dans la négociation des relations sexuelles. Aussi, la menace de la violence effective, mais aussi mise en scène, participe au contrôle social de la sexualité des femmes. Elle interdit une hypothétique banalisation du sexe qui ne peut avoir lieu tant que la sexualité reste pour les femmes, un lieu de violence brandie, crainte ou vécue.

Conclusion

Le tabou des sites et applications de rencontres, décriés en France dans les années 1990, a disparu en moins de quinze ans. Surfer sur Meetic ou Tinder est désormais banal et avouable. De nombreux cinéastes mettent en scène des trentenaires perdus, naïfs ou cyniques à la recherche, sur Internet, d'une rencontre d'un soir ou du grand amour. Cédric Klapisch dans son dernier film, *Deux moi*, relate le parcours de deux célibataires pourtant très connectés qui enchaînent des rendez-vous ratés sur la toile avant de se rencontrer. Si les sites ont désencastré le cadre des rencontres, leurs approches de la séduction restent très traditionnelles. Ces outils numériques continuent à véhiculer les normes de conduite qui pèsent sur les femmes en matière de relations intimes. Marie Bergström souligne que la prudence intimée aux femmes semble suggérer que la violence qui leur est faite est présente dans les relations de séduction. Les victimes de violence qui auront dérogé à cette attente sociétale sont encore trop souvent culpabilisées. Les agressions qu'elles ont subies sont malheureusement minimisées. « *Mais madame, vous êtes sûre de vouloir déposer plainte, ça pourrait gâcher sa vie* » avait opposé un des agents de police à une jeune femme agressée par l'homme qu'elle

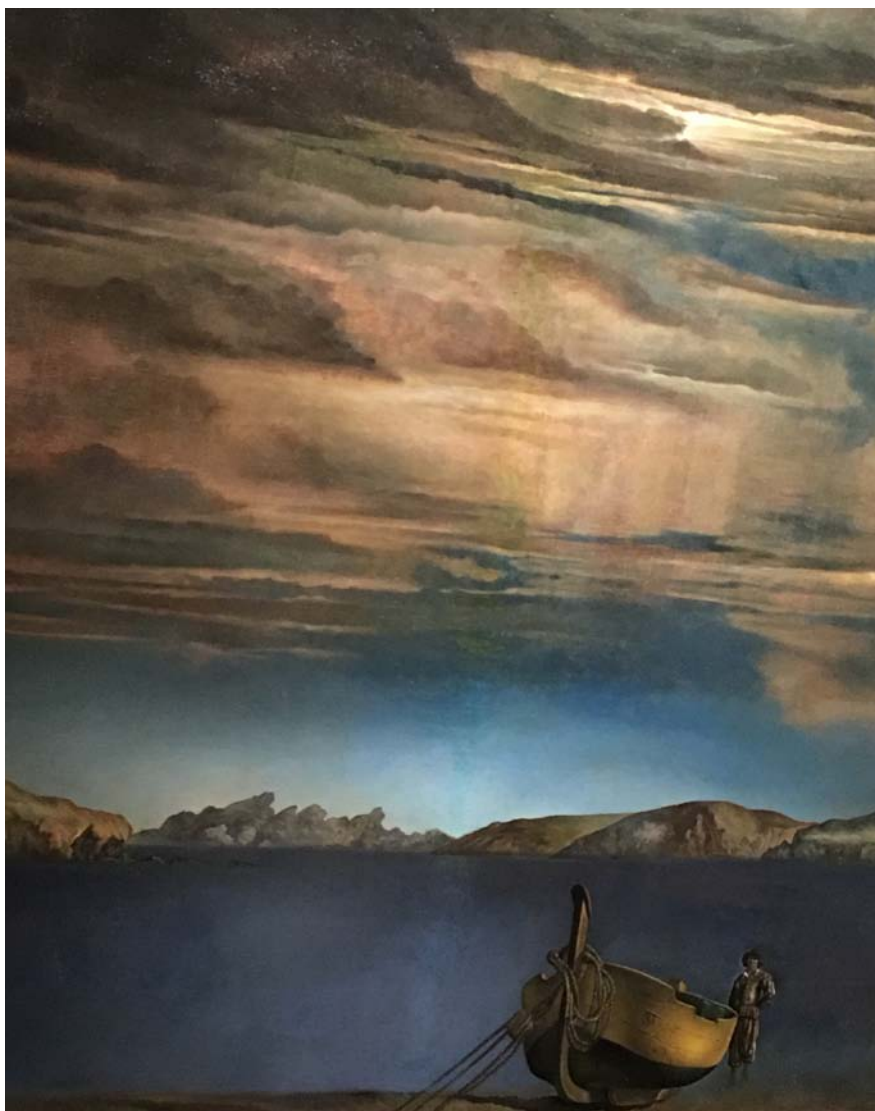


Une allégorie de la mélancolie (détail),
Lucas Cranach l'Ancien (1528)
Scottish National Gallery (26 juillet 2019)

avait rencontré sur Tinder. Traitée en coupable, elle passera même une nuit en garde à vue. Ce fait divers avait fait scandale sur les réseaux sociaux au printemps dernier. Aujourd'hui, toutes les associations défendant l'égalité hommes/femmes mettent l'accent sur l'importance du regard porté sur ces violences pour changer le comportement de la société toute entière y compris celui des autorités. Le Grenelle des violences conjugales qui se déroule cet automne recense les mesures concrètes à mettre en place pour lutter contre ces violences. Mais n'est-il pas qu'un coup de communication, alors que l'égalité entre hommes et femmes déclarée cause nationale du quinquennat ne représente que 0,0066 % du budget de l'État ? ■

Références

- Bengström Marie (2019) *Les nouvelles lois de l'amour, sexualité, couple et rencontres au temps du numérique*, Paris, La Découverte.
- Bouchet-Valat Milan (2015) "Plus diplômés moins célibataires. L'inversion de l'hypergamie féminine au fil des cohortes en France", *Population*, vol. 70, n° 4, pp. 705-730.
- Bourdieu Pierre (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Lieber Marylène (2008) *Genre, violences et espaces publics*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Tabet Paola (2005) *La grande Arnaque. Sexualité des femmes et échange économique-sexuel*, Paris, L'Harmattan.



*Le Christ de St Jean de la Croix (détail),
Salvador Dalí (1951)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)*

Le problème de la longitude À propos de *Longitude* de Dava Sobel

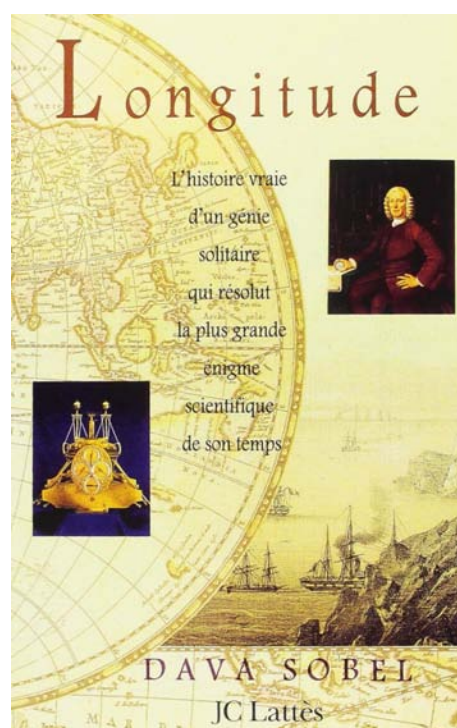
Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

En 1707, une attaque combinée terre-mer est lancée par la flotte anglaise commandée par Sir Cloudesley Shovell et l'armée impériale du Prince Eugène de Savoie contre Toulon, base de la marine de guerre française en Méditerranée. Si la ville n'est pas prise, elle est bombardée violemment par les navires britanniques. Ceux-ci reprennent la route de Portsmouth fin septembre. Durant toute la traversée, le temps est exécrable. La flotte entre finalement en Manche dans la nuit du 22 octobre. Le brouillard étant intense depuis plusieurs jours, les capitaines estiment qu'ils viennent de passer au large d'Ouessant. En réalité, ils se dirigent droit vers les îles Scilly, au sud de la Cornouaille. En quelques minutes, quatre navires se brisent sur les rochers. Entre 1500 et 2000 marins périssent. C'est l'un des pires désastres que la Royal Navy aura connus dans son histoire. Il s'explique par l'incapacité d'estimer la longitude avec précision à cette époque. Le seul moyen de procéder consiste à laisser filer à intervalles réguliers une corde à nœuds à la mer et à mesurer ainsi la vitesse du navire, donc la distance estimée depuis le port de départ. Les erreurs peuvent être considérables et dramatiques, comme le montre la catastrophe des îles Scilly. Alors que la latitude s'estime de manière assez facile et précise à partir de la hauteur du soleil, de la position des étoiles ou de la durée du jour, la longitude est l'un des problèmes scientifiques les plus complexes à résoudre sur lequel les plus grands esprits vont s'échiner durant plusieurs siècles.

Les deux voies de recherche

Suite à l'ampleur du désastre éprouvé, le parlement britannique vote un Act sur la question de la longitude en 1714. Il prévoit un prix de vingt mille livres pour celui qui résoudrait le problème de la longitude à une moitié de degré près, quinze mille livres pour deux tiers de degré, dix mille livres pour un degré d'approximation. Il faut réaliser qu'à l'équateur, un degré de longitude équivaut à plus d'une centaine de



kilomètres. Une erreur d'un degré peut donc largement provoquer un naufrage du type de celui qu'ont connu les navires de Sir Cloudesley Shovell. Les systèmes candidats au prix devront donc être testés sur un navire qui, partant de Grande-Bretagne, devra rejoindre un port des Antilles. La somme de vingt mille livres est considérable pour l'époque : elle équivaldrait sans doute aujourd'hui à plusieurs millions d'euros. L'Act prévoit la création d'un panel d'experts en charge de délivrer le prix, bientôt connu comme le bureau des longitudes. On y trouve le président de la Royal Society, l'astronome du Roi, le premier Lord de l'Amirauté, le *speaker* de la Chambre des Communes, les professeurs de mathématiques d'Oxford et Cambridge. Le *board* peut distribuer des fonds d'encouragement aux inventeurs peu argentés s'ils ont présenté des idées prometteuses. Il s'agit sans doute de la première institution de financement de la recherche de l'histoire. Il ne cessera ses activités qu'en 1828. Le *board* consulte Isaac Newton, alors âgé de soixante-douze ans qui, bien que se disant très fatigué, envoie un mémoire et répond aux questions. Des deux voies de recherche identifiées, l'astronomie et l'horlogerie, le grand Newton estime que le premier est le plus prometteur. Il est très réservé sur le second :

Une {méthode} consiste à garder l'heure exacte à l'aide d'une montre. Mais, en raison du mouvement du navire, des variations du chaud et du froid, de l'humide et du sec, des différences de gravité sous différentes latitudes, une telle montre n'a pas été fabriquée. (cité in Sobel, 1996, p. 63)

N'a jamais pu être réalisée, et ne le sera probablement jamais pense tout bas Newton. Le défi est en effet de l'ordre de l'impensable. Un degré de longitude, dont on a vu qu'il signifiait pour un navire une erreur d'environ cent kilomètres par rapport à sa position réelle, équivaut à quatre minutes. Il faudrait donc que durant les six semaines que dure le voyage entre la Grande-Bretagne et les Antilles, une montre soit capable de ne prendre que deux minutes de retard sur l'heure de départ du navire. Cela veut dire que la montre doit être juste à environ deux secondes sur une journée. Au XVII^e siècle, la marge d'erreur est d'environ un quart d'heure par jour. Au début du XVIII^e, l'horlogerie a fait des progrès, mais on reste extraordinairement loin de l'objectif fixé par l'Act de 1714. Nous allons voir pourtant que le grand Newton se sera trompé sur ce dossier.

La méthode astronomique a été envisagée pour la première fois par l'astronome allemand Johannes Werner en 1514. Durant une heure, la lune se déplace d'une distance égale à sa propre largeur. De nuit, elle offusque progressivement des étoiles en position fixe. De jour, et elle est visible ainsi durant la moitié du mois, elle se déplace vers ou s'éloigne du soleil. Si l'on dispose d'une carte du ciel suffisamment précise, avec les étoiles pour la nuit et les distances de la lune au soleil pour le jour, en un point de référence donné du globe, Berlin supposons, alors en fonction de ce que l'on observe dans le ciel là où l'on se trouve, on doit pouvoir calculer sa longitude. L'idée était géniale sur le plan scientifique, mais parfaitement irréalisable en pratique au regard des données scientifiques dont on disposait. Werner n'imaginait pas la difficulté et le temps qu'il faudrait pour mettre au point des cartes du ciel fiables. Par ailleurs, estimer la distance de la lune au soleil, ou le déplacement de la lune par rapport aux étoiles à partir d'un navire soumis au roulis et au tangage relève de l'exercice impraticable.

Un autre génie, à peu près un siècle plus tard, reprend l'idée, et maîtrisant un dispositif scientifique inconnu de Werner, il propose une solution bien plus simple. Avec son télescope, Galilée découvre en effet l'existence de satellites de Jupiter. Il

observe que ces satellites sont éclipsés par Jupiter environ mille fois par an. Le ciel fournit donc une horloge simple et fiable. Galilée construit des éphémérides, des tables d'apparition et de disparition des satellites de Jupiter. Disposant de ces tables, un navire peut selon lui facilement calculer sa longitude. Le problème est que Jupiter n'est visible que la nuit, par temps clair, et qu'on n'est pas sûr qu'un marin soit capable d'identifier ses satellites... Galilée pensera jusqu'au restant de ses jours avoir trouvé la solution. En réalité, vers 1650, sa méthode s'impose, mais uniquement sur terre et elle permet d'établir des cartes au sol bien plus fiables que celles dont on disposait jusque-là. Cassini relève les horaires des éclipses des satellites de Jupiter à Paris et il les fait relever au Danemark. À partir des différences, il établit bien la longitude de Paris par rapport au Danemark. Incidemment, on remarque que les horaires relevés diffèrent légèrement des horaires prévus par les tables, selon que la terre, dans son orbite, est plus proche ou plus loin de Jupiter. On formule alors l'hypothèse que cette différence ne peut s'expliquer que par la vitesse de la lumière, et on parvient à calculer cette dernière avec une assez bonne précision. Par contre, le problème de l'établissement de la longitude en mer reste entier.

Quant à l'autre méthode, on a vu qu'elle avait progressé, mais qu'elle paraissait donner des résultats extrêmement éloignés de la précision requise. Galilée a beaucoup travaillé sur la théorie du pendule et a donc eu l'idée de construire un dispositif permettant de mesurer l'écoulement du temps à partir du mouvement régulier du pendule. Il a laissé des dessins, mais n'a jamais réussi lui-même à construire une horloge. Le premier à y parvenir avec un certain degré de réussite est Huygens en 1656. Il publie deux ans plus tard un traité sur le sujet, le *Horologium*. Toute la difficulté consiste à garantir un mouvement parfaitement régulier du pendule. En 1664, une des horloges conçues par Huygens est embarquée sur un navire et fait le voyage jusqu'au Cap Vert. Elle parvient à donner une estimation assez juste de la longitude. Mais lors des essais suivants, on déchant : la précision varie fortement en fonction des conditions météorologiques. En 1675, Huygens invente donc le balancier-spirale pour remplacer le pendule dont il doit disputer la paternité avec Robert Hook qui en conçoit un en même temps. Mais ni l'un ni l'autre ne parviennent à construire une horloge suffisamment fiable pour donner la longitude en mer avec un degré suffisant de précision.

Dans les années 1700, l'expression « *discovering the longitude* » est devenue synonyme de réaliser l'impossible. On en trouve trace dans les *Voyages de Gulliver*, où il est question de « la découverte de la longitude, du mouvement perpétuel, de la panacée universelle ».

En 1714, Jeremy Thacker pense avoir pourtant réussi. Il invente tout d'abord le nom du dispositif, qui restera, le chronomètre. Ensuite, il place une horloge sous vide, la protégeant ainsi de changements de pression et d'humidité. Il la monte enfin sur des tiges d'enroulement qui lui permettent de se protéger des mouvements du navire. Malheureusement, il n'a pas résolu un des problèmes majeurs : les différences de température qui font que son chronomètre ralentit ou accélère selon qu'il fait plus chaud ou plus froid. Il est parvenu à limiter les variations de six secondes par jour. Le progrès en précision est considérable mais, comme il a été dit plus haut, il est encore loin de ce que fixe l'Act de 1714 (deux secondes). Thacker construit des tables liant les variations de température aux variations en secondes, demandant aux marins de mesurer la température régulièrement et d'en déduire comment son chronomètre a



*Le Eendracht, Willem van de Velde le jeune (1678)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)*

ralenti ou accéléré en conséquence. Mais le système est compliqué et peu fiable.

On espère donc plutôt que la solution viendra de l'astronomie. Après que Louis XIV a créé l'observatoire de Paris, le roi d'Angleterre fonde celui de Greenwich. Flamsteed, l'astronome royal, est chargé de dresser la carte du ciel. Il y travaille pendant quarante ans sans rien publier. Excédés, Newton et Halley volent ses données et les publient dans une édition pirate en 1712. Flamsteed rachète la plupart des exemplaires et les brûle. Il estime avoir rendu service à Newton : ses données n'ont pas été vérifiées et il sait qu'elles sont douteuses, malgré quarante ans de travail...

Newton meurt en 1727 : à cette époque, aucune des deux méthodes n'a donné de résultats convaincants.

Les recherches vont se dérouler en parallèle. Les scientifiques vont mesurer la difficulté de leur tâche. La Lune parcourt une orbite elliptique autour de la terre, mais celle-ci est irrégulière. Sa distance avec le soleil et les étoiles varie donc en permanence. Ses variations orbitales suivant un cycle, il faut un minimum de dix-huit ans d'observations extrêmement précises pour avoir le tableau des mesures nécessaire. De plus, comme le nota Halley, la durée de la révolution lunaire accélère avec le temps. Ceci fut confirmé par la suite : en raison de la friction des marées, c'est en réalité la terre qui ralentit peu à peu par rapport à son satellite. En même temps qu'il fallait donc étudier le mouvement de la lune, un relevé des étoiles, notamment dans l'hémisphère sud, était nécessaire. Enfin, il fallait constituer des tables, les éphémérides lunaires, ce qui se révéla extrêmement long et compliqué.

La méthode de la distance lunaire fut donc disséminée par des enquêteurs individuels répartis sur toute la planète, chacun accomplissant son petit rôle dans un projet d'immenses proportions. Il n'est donc pas étonnant que cette technique assumât l'apparence d'une affaire d'importance mondiale. (Sobel, 1996, p. 110)

Il fallait également, évidemment, que le sextant fut inventé, ce qui fut fait en 1730. Jusque-là, fixant le soleil avec un astrolabe, nombre de marins perdaient la vue au fil de leurs voyages. Le système du double miroir et de l'horizon artificiel permet des mesures plus sûres et par ailleurs moins dangereuses.

Après Halley, l'astronome royal est Nevil Maskelyne. C'est lui qui va publier les premières éphémérides lunaires précises. De par son poste, il est aussi celui qui est en charge d'évaluer les travaux menés en horlogerie, à propos desquels il ne sera sans doute pas totalement impartial.

John Harrison

L'horloger qui va consacrer sa vie à résoudre le problème mécanique n'en est pas un. Fils de charpentier, John Harrison s'est éduqué lui-même. Toujours est-il qu'en 1713 il construit sa première pendule, qui nous est restée. Étrangement, elle est quasiment tout en bois. Il en réalise deux autres en 1715 et 1717. Une de ses réalisations fonctionne toujours aujourd'hui et a des traits remarquables : notamment, les parties qui, dans une horloge normale, seraient en métal et nécessiteraient d'être graissées ont été faites dans un bois des îles, le gaiac, très dense et qui n'a pas besoin de graisse. C'est fondamental : en effet, c'est sur l'huile que les variations de température jouent d'abord, provoquant des anomalies dans la mesure du temps. Toujours pour éviter les effets du chaud et du froid, Harrison imagine un pendule en grillage, c'est-à-dire fait de barres de laiton et d'aciers accolées. La différence entre les métaux neutralise la dilatation ou la rétraction.

De 1730 à 1735, Harrison travaille à son premier chronomètre marin, dit H1. Pesant près de quarante kilogrammes, c'est un monstre de technique. Contrairement à ce que l'Act de la longitude prévoyait, il ne fut pas envoyé aux Antilles, mais embarqué sur le *HMS Centurion* en partance pour Lisbonne. Le voyage d'aller dura une semaine, durant laquelle Harrison fut constamment malade, et celui de retour un mois. Lorsque le vaisseau approcha du sud de l'Angleterre, le capitaine estima qu'il était au sud de Dartmouth. Se fiant à son horloge, Harrison lui dit qu'il pensait qu'ils étaient soixante miles à l'ouest de ce point : il avait raison. Le 30 juin 1737, pour la première fois, le bureau des longitudes se réunissait et Harrison présentait son horloge à ses dix-huit membres. Étrangement, plutôt que de triompher et de tenter de remporter le prix de vingt-mille livres, l'honnête artisan souligna les faiblesses de son œuvre. Il pensait aussi pouvoir réaliser un modèle plus petit et demanda deux ans de délai ainsi qu'une subvention avant de tenter le test sur les Antilles. En 1741, il présentait sa seconde tentative, H2, devant les commissaires. Encore plus lourd que H1, H2 était par contre plus petit. Le nouveau mécanisme présentait des avancées remarquables et, soumis à des tests de variation de chaleur et à des secousses reproduisant les mouvements d'un navire, il résista parfaitement. Mais, à nouveau, Harrison choisit de dénigrer son ouvrage. Installé à Londres, à quarante-huit ans, il se remit à travailler d'arrache-pied, et ce pendant vingt années consécutives. De temps en temps, il faisait la demande de nouvelles subventions.

H3 perfectionne le système d'association de l'acier et du laiton pour neutraliser les effets de température. Il est fait usage de roulements à bille fermés pour éviter les frictions. Harrison a réussi à faire un instrument plus léger que H1 et plus compact encore que H2. Mais, au moment où il met au point ce nouveau mécanisme, un de ses collègues lui offre une montre : elle a intégré son innovation du bimétallisme et, pour la première fois, elle ne s'arrête pas quand on la remonte. Harrison est tellement impressionné qu'il se lance aussitôt dans le projet H4. Il s'agit là d'une véritable révolution. Si H4 n'est pas une montre, c'est la plus petite, et de loin, de toutes les horloges marines jamais conçues : un kilo et demi. Harrison s'exalte :

Je pense que je peux avoir l'audace de dire qu'il n'existe pas d'autre chose mécanique au monde qui soit plus belle ou plus singulière de structure que ma montre ou mesureur de longitude... et je remercie du fond du cœur le Dieu tout-puissant d'avoir vécu si longtemps, en quelque sorte pour l'achever. (cité in Sobel, 1996, p. 120)

À l'intérieur, pour réduire les frictions au maximum, il a utilisé des diamants et des rubis. H4 peut fonctionner trente heures d'affilée et peut donc être remonté chaque jour. Par contre, pour obtenir la compacité, Harrison n'a pas pu utiliser ses matériaux habituels auto-lubrifiants : H4 doit être huilé régulièrement, environ tous les trois ans.

En 1759, H3 aurait pu être testé en conditions réelles mais on était en pleine guerre de sept ans et il n'était pas question de laisser un objet aussi précieux s'aventurer sur des mers alors peu sûres. En mai 1761, on envisagea de tester durant un même voyage H3 et H4. Puis Harrison retira H3 du concours, misant tout sur H4. Son fils s'embarqua donc sur le *HMS Deptford* avec le précieux objet. Au cours du voyage, des vivres avariés furent jetés à la mer et l'équipage s'inquiétait. William Harrison les rassura : d'après ce qu'en indiquait H4, Madère serait en vue le lendemain. On prit les paris. Le jour d'après, les côtes de Madère apparurent. Puis la traversée de l'Atlantique dura trois mois. Le 19 janvier 1762, le *Deptford* touchait la Jamaïque. H4 n'avait perdu que cinq secondes après quatre-vingt-et-un jours de mer. Une semaine après, H4 entamait son voyage de retour sur le *Merlin*.

Harrison eut dû recevoir son prix. Mais on contesta les conditions dans lesquelles les essais avaient été réalisés. Les scientifiques, probablement plus intéressés par la méthode lunaire, restaient sceptiques. On octroya libéralement mille livres à l'horloger, et on demanda un nouveau test.

En mars 1764, H4 repartait pour la Barbade. L'essai montra que l'instrument assurait une précision trois fois supérieure à ce qui était requis par l'Act de longitude. À nouveau, les scientifiques chipotèrent. Il fut proposé que Harrison recevrait la moitié du prix, et la totalité s'il livrait la description détaillée de son instrument ainsi que deux copies de H4. Au printemps 1765, une nouvelle loi fut votée, plus restrictive, visiblement conçue pour ne pas attribuer le prix à l'artisan. Vexé, ce dernier regimba. Puis, devant une délégation qui s'était rendue chez lui, six jours durant, il démontra H4 et en expliqua le mécanisme. On l'obligea à le remonter et à le remettre aux autorités. Puis on lui imposa de construire les deux copies, alors qu'il était désormais privé de l'original. Son invention fut transférée de l'Amirauté à l'observatoire royal et soumise à des tests encore plus rigoureux. Humiliation suprême, on saisit à son domicile les autres horloges. C'est un collègue et ami de Harrison, Kendall, qui réalisa en 1770 la première copie de H4, K1.

Lorsque James Cook annonça son voyage de 1772, l'un des objectifs était de comparer la méthode lunaire et les performances des montres. Harrison souhaitait que l'illustre capitaine emportât avec lui H4. Les autorités estimèrent au contraire que l'instrument était trop précieux pour quitter le territoire britannique. C'est donc K1 qui accompagna Cook lors de son périple. Sur le journal de bord du *Resolution*, ce dernier écrivit :

Je dois ici relever qu'en fait notre erreur [en longitude] ne pourra jamais être importante, aussi longtemps que nous avons un guide aussi bon que la montre. (Sobel, 1996, p. 152)

Harrison, de son côté, construisit sa propre copie, H5, qu'il présenta au roi. Ce dernier s'intéressait comme chacun à la question de la longitude et confia l'objet à ses savants personnels. Les tests furent concluants. Estimant que l'horloger et son fils avaient été maltraités, le roi insista pour qu'on leur fît réparation. À la fin juin 1773, Harrison reçut enfin le reliquat de la somme qui lui était due, 8750 livres. Mais ce n'était pas le prix, juste une somme marquant la bienveillance du Parlement pour

l'inventeur. Peu de temps après, une nouvelle loi était votée ré-ouvrant le prix pour la longitude... Il ne fut jamais attribué.

À son retour triomphal en juillet 1775, Cook vengea l'horloger autodidacte. Il ne tarissait pas d'éloges sur la montre Harrison-Kendall. Il emporta d'ailleurs K1 à son voyage suivant, celui qui le vit mourir massacré par la population de Hawaï et découpé en morceaux.

Harrison mourut à quatre-vingt-trois ans, le 24 mars 1776. À cette époque, les horlogers français avaient réussi à mettre au point des montres marines de très grande précision, mais très chères. La méthode lunaire triomphait par les prix : acheter un sextant et des tables était à la portée de toutes les bourses, pas l'acquisition d'une montre hypersophistiquée. Kendall tenta de faire des montres bon marché, mais elles se révélèrent non fiables.

C'est la concurrence acharnée entre John Arnold et Thomas Earnshaw qui conduisit à la miniaturisation et à la baisse des prix. En 1780, les livres de bord des navires commencent à présenter systématiquement des relevés de longitude faits à la montre. Onze ans plus tard, l'East India Company imprime des livres de bord comportant une nouvelle colonne consacrée à ces relevés. Ils étaient souvent plus fiables, et nettement plus faciles à réaliser, que ceux de la méthode lunaire.

La mécanique de précision avait fini par prévaloir sur le scientifique ■

Référence

Sobel Dava (1996) *Longitude. L'histoire d'un génie solitaire qui résolut la plus grande énigme scientifique de son temps*, Paris, JC Lattès.



*La jetée de Trouville-Deauville,
Raoul Dufy (1929)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)*



Lochiel's Warning,
William Turner (1835)
Scottish National Museum (27 juillet 2019)

Quand la recherche met les voiles et lève le voile...

À propos de *La logistisation du monde. Chroniques sur une révolution en cours*
dirigé par Nathalie Fabbe-Costes et Aurélien Rouquet

Valentina Carbone
ESCP Europe

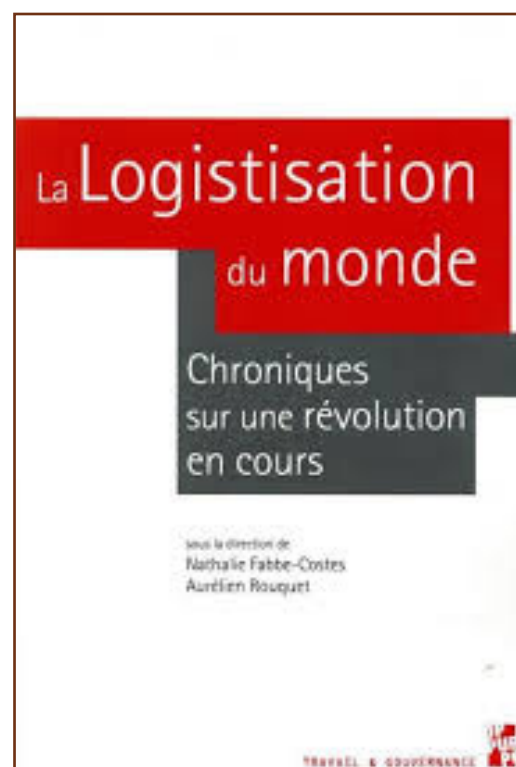
Jean-Philippe Denis
Université Paris-Sud, Paris-Saclay, RITM

À l'origine de cet ouvrage (Fabbe-Costes & Rouquet, 2019) : cinquante-six chroniques publiées entre 2012 et 2017 par les chercheurs du CRET-LOG dans Supply Chain Magazine, principale revue professionnelle en France dans ce domaine. Les deux coordinateurs de l'ouvrage, responsables également de la collaboration éditoriale avec le magazine professionnel, proposent une organisation et une relecture de ces chroniques ici rassemblées, autour de sept sections thématiques différentes, chacune faisant l'objet d'une introduction par un académique et d'une conclusion par un professionnel de la logistique.

Chemin faisant, quand des chroniques professionnelles deviennent un ouvrage académique...

Ce projet résulte d'un double « culot », si l'on ose dire. Le premier de ces culots, comme les auteurs l'indiquent, c'est d'avoir dès 2012, alors que le monde académique était tout entier lancé dans la seule course à la publication internationale, fait le pari de la perte de temps : quel sens en effet cela pouvait-il bien avoir pour des chercheurs de publier mensuellement dans une revue professionnelle ? Allons même plus loin : n'était-ce point ne pas avoir compris le sens de la fin de l'Histoire ? Le second de ces toupets, c'est d'avoir osé penser que la logistique, cette discipline qui n'intéresse à dire vrai toujours pas grand monde dans l'académie tant elle continue de véhiculer un univers fait de sueur et de muscles, ne doit rien renier de son projet scientifique au motif de vouloir s'institutionnaliser : la preuve, d'un assemblage de chroniques « professionnelles », les auteurs jugent pouvoir faire un ouvrage à visée académique, sous label des Presses Universitaires de Provence !

Et nous voici donc rendu... huit ans plus tard, six ans après les premières chroniques publiées. Avec un ouvrage issu de la sédimentation patiente du travail des fourmis qui peuplent cet



endroit qui gagne assurément à être mieux connu et reconnu : le CRET-LOG d'Aix-Marseille Université. Des chroniques de deux pages, qui se dégustent sur le pouce, et en ce sens sont faites pour tout le monde. Directement comestibles, solidement charpentées grâce à des travaux de recherche originaux, qui se digèrent bien au-delà des professionnels du domaine de la logistique et de la *Supply Chain*. Bref, des chroniques qui font envie !

Sur le fond : une vision à 360° de la logistique

L'effort de systématisation d'un matériau assez « émergent » et varié n'a pas dû être simple. La route est longue et demande le risque de l'effort. Mais le lecteur sait immédiatement en ouvrant l'ouvrage et en parcourant les parties qu'il ressortira du voyage bien mieux aguerri.

À ce titre, les commentaires des chroniques qui ouvrent et ferment les parties sont plus que bienvenus. Ils offrent un regard synthétique, les prolongent, contribuent au développement de cette « culture logistique » que les coordonnateurs appellent de leurs vœux. L'appartenance des auteurs de chroniques au même laboratoire de recherche aura peut-être favorisé ce travail de synthèse, par un partage *ex ante* de grilles théoriques, de champs d'explorations, de méthodologies communes.

Quoi qu'il en soit, le résultat final est clair, lisible et à même de questionner les pratiques et les cadres cognitifs des acteurs intéressés à et concernés par des enjeux logistiques. Les auteurs proposent une lecture de la logistique au sens des sciences de gestion, qui soulève et aborde des questions tout à fait différentes de celles concernant la communauté des chercheurs en sciences de l'ingénierie. Légitimer la logistique, ses enjeux et ses impacts au-delà du rôle de fonction opérationnelle et d'exécution des flux d'une entreprise ou pour une entreprise, c'est le but ultime de cet ouvrage. Au travers des sept parties composant ce livre, les prismes d'analyse et de légitimation de la logistique sont multiples : la logistique est ainsi considérée comme « omniprésente » dans toute activité collective ; elle affirme son émancipation d'une vision purement opérationnelle et revendique une portée stratégique ; elle devient un enjeu politique et un puissant levier de développement d'un territoire et d'un développement plus durable ; selon l'angle d'analyse retenu la logistique permet à différents acteurs (consommateur, prestataire, distributeur) de recréer des espaces d'innovation et d'interaction ; enfin, la logistique en tant que branche des sciences de gestion et champ disciplinaire à part entière permet également de réfléchir aux interfaces entre chercheurs, industriels et pouvoirs publics.

On retrouve bien dans l'ouvrage le côté « globalisant », enveloppant, « hégémonique » (!) de la logistique, qui correspond à un véritable positionnement revendiqué par les auteurs. On voit peut-être moins le côté révolutionnaire dans la rédaction des chroniques et des introductions partielles : pour le retrouver il aurait fallu développer une lecture des « micro-révolutions » possibles ou à l'œuvre dès lors qu'on adopte une lecture logistique du monde...

À la croisée des mondes

La démarche aboutissant à la publication de l'ouvrage s'impose comme un exemple réussi de collaboration entre mondes académique et professionnel.

Les professionnels de l'édition et de la logistique impliqués dans l'ouvrage y sont pour quelque chose. La création d'une rubrique « Recherche » dans *Supply Chain*

Magazine montre que les éditeurs, pourtant souvent frileux, ne s'y sont pas trompés... Il est vrai que traiter des univers aussi variés entre autres que ceux de l'industrie automobile, la grande distribution, les agriculteurs au Brésil, le tri des déchets à domicile, le livre numérique, les Vieilles Charrues, Médecins Sans Frontières ou bien encore l'industrie des films X, voilà bien de quoi ouvrir l'appétit des lecteurs, professionnels, académiques ou grand public, jeunes comme moins jeunes.

De manière exemplaire, on découvre ainsi que la gestion découplée de la chaîne logistique permet d'expliquer le succès de certains modèles d'affaires de l'industrie cinématographique tels que les *westerns* américains des années 1910 ou les films X *low cost*. Différentiation retardée, point optimal de découplage, ces notions clefs de la logistique permettent de concevoir des systèmes de flux capables de combiner une logique de standardisation et d'optimisation industrielle avec une offre personnalisée et séduisante aux yeux des consommateurs, ici les spectateurs.

Bien sûr, hors de question ici de parler des films mythiques comme « Derrière la porte verte » des frères Mitchell ou des œuvres d'Andrew Blake et de Michael Ninn. Il s'agit plutôt de productions industrielles « à la chaîne » dans lesquelles sont intégrés une multitude d'inserts tournés pour la plupart par des studios spécialisés. L'insert en tant que « module » est constitué d'une scène explicite de sexe sans que le visage des protagonistes apparaisse. Il est donc utilisable sans limite dans des centaines de films auxquels il suffira d'ajouter des scènes convenues de pseudo-dialogue, par exemple entre le jardinier et la prude (?) châtelaine. (pp. 24-25)

Conclusion des investigations du chercheur en logistique rapportées par l'auteur :

Un producteur avisé de film X *low cost*, a-t-on pu dire, serait capable de produire en quatre jours un film de 70 minutes intégrant pratiquement 45 minutes d'insert ! (pp. 24-25)

On voit avec cet exemple ce que le regard du chercheur en logistique peut avoir de nécessaire mais aussi potentiellement de choquant. L'auteur en est pleinement conscient : « *Il serait évidemment tentant de hurler à la provocation quand un universitaire applique un raisonnement logistique à l'industrie du film X low cost* » (p. 25), et on laissera le soin aux lecteurs d'aller découvrir les réponses que Gilles Paché adresse par anticipation à ceux qui, au nom de considérations morales, s'interdiraient finalement, pour lui, de faire réellement de la recherche. Ceci, pour mieux inviter en conséquence à se saisir de thèmes sensibles : « *de ce point de vue, les économistes, qui n'hésitent à s'intéresser à des thèmes aussi sensibles que l'économie de la drogue ou des armes, ont beaucoup à nous apprendre* » (p. 25). Ainsi considérée, on ne peut que partager l'avis de Gilles Guieu : « *la logistique est à la fois une question politique et un véritable outil politique* » (p. 229). Et on comprend mieux comment le coup de projecteur du chercheur en logistique finit par imposer un Antoine-Henri de Jomini comme père fondateur même de la discipline, et donc par transitivité également comme un grand ancien majeur pour l'ensemble des sciences de gestion (Rouquet, 2018).

Pour les commentaires professionnels ayant agrémenté l'ouvrage, bien que le registre d'écriture soit très différent (tantôt commentaire des chroniques, tantôt vision prospective, tantôt plus réflexive), leur éclairage apporte une touche d'ouverture et d'air frais à la communauté académique logistique. L'implication réussie de professionnels de la logistique montre aussi que le dialogue entre communautés différentes est possible quand il est tissé autour d'un projet fédérateur et intéressant.

Ce texte pourra aider le lecteur praticien à jongler entre le niveau très micro (le problème spécifique, la situation de gestion à laquelle il est confronté dans ses activités professionnelles au quotidien) et un niveau d'abstraction plus élevé, de généralisation des principes et de quête des questions subjacentes à toute situation spécifique. En cela, cet ouvrage nous semble être précieux et novateur dans sa démarche de création de passerelles, interfaces et lieux de dialogue entre chercheurs et praticiens. La décision d'inclure des conclusions de parties par des professionnels est tout à fait louable, afin d'éviter le piège de paraître trop « professoral » suivant une démarche de transmission à sens unique de connaissances et savoirs, du savant au praticien. Cet ouvrage sera sans doute accueilli favorablement par plusieurs communautés logistiques françaises : celle des praticiens et des « penseurs / apprentis » de la logistique, y compris nos étudiants dans les universités et écoles.



*Le Musicien ambulant,
Adriaen van Ostade
(vers 1640-1650)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)*

La logistique : une question de cœur !

Pour tenir ce double pari, culot, toupet, de chroniques professionnelles qui se révèlent *in fine* constitutives d'un ouvrage académique, il fallait plus qu'une légitimité incontestable, attestée par des publications prestigieuses dans les « meilleures » revues et des prix pour des articles. Il fallait plus qu'un travail de longue haleine, tenu pas à pas d'un pied ferme, sur la longue durée. Il fallait plus que l'intime conviction que les problèmes de la logistique et du *Supply Chain Management* doivent sortir de l'ombre dans laquelle les inerties institutionnelles et culturelles les maintiennent.

Il fallait du cœur, pour donner à aimer les sujets traités. Il fallait du courage, pour se défier des modes. Il fallait privilégier le sens pour ne pas céder aux injonctions et ignorer les condescendances. Ce cœur, ce courage, cette quête de sens, c'est ce qui unit visiblement la famille des chercheurs du CRET-LOG. Ce cœur, ce courage, cette quête de sens, à bien y réfléchir, c'est ce qui vient à l'esprit quand on pense... Provence et Aix-Marseille. Assurément, la société française a aujourd'hui grand besoin de telles qualités. Les enjeux logistiques et de

Supply Chain Management d'hier, les pouvoirs publics mais aussi les citoyens ne les ont trop souvent qu'entr'aperçus.

Et s'il ne fallait donc retenir qu'une de ces qualités, alors on choisirait le cœur... mis à l'ouvrage. Ce cœur dont ont besoin les étudiants, les chercheurs, les professionnels pour se saisir des défis d'aujourd'hui et mieux les affronter, tant ils sont nombreux ; ce cœur dont les pouvoirs publics, les chercheurs, les professionnels et les citoyens ont besoin pour se mettre en ordre cognitif de bataille et affronter avec plus d'assurance la « logistisation » du monde. Ce cœur, si nécessaire alors qu'à l'évidence la façon dont nous vivons aujourd'hui et dont nous vivrons demain sont à chercher dans les pratiques, les actions et les décisions passées d'acteurs dotés de capacités de puissance inconnues jusqu'alors.

Sans peine, on imagine comment ce cœur à l'ouvrage a pu inspirer et susciter, sur la durée, d'autres projets et de multiples formes de valorisation par-delà le monde

des professionnels de la logistique et du *Supply Chain Management*. L'énergie des directeurs de l'ouvrage comme des auteurs à porter leur sujet en haut de l'agenda scientifique ces dernières années est d'ailleurs réellement impressionnante. Parce qu'il ne faut pas s'y tromper : la « révolution en cours » dont traitent ces chroniques, c'est bien aussi celle dont ils sont au premier rang... les acteurs.

Au vu de ce qui précède, on mesure le chemin accompli depuis la première chronique publiée dans *Supply Chain Magazine*, en janvier-février 2012 et combien la révolution est maintenant là, et bien là ! Ses partisans ont conquis les espaces stratégiques qu'il fallait occuper au sein des sciences de gestion ; dans le domaine, l'omniprésence annoncée dans la première partie de l'ouvrage a bien succédé à l'omniabsence. Le pari scientifique qui était aussi celui du centre de recherche sous l'impulsion de sa directrice, Nathalie Fabbe-Costes, a donc été gagné haut la main.

N'oublions pas en effet que cette parution intervient alors qu'ont été produits ces dernières années *Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management* (Lavastre *et al.*, 2016), un numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* sur le thème « Le *Supply Chain Management* – Décloisonner pour créer de la valeur » (Fabbe-Costes *et al.*, 2018) ou encore que la revue de l'Association Internationale de Recherche en Logistique – *Supply Chain Management* (AIRL-SCM), *Logistique et Management*, vient de gagner l'honneur d'une médaille de bronze (rang 3) dans la liste 2019 élaborée par le collège scientifique des associations académiques de la FNEGE... Belle « remontada » pour une discipline qui était en général purement et simplement ignorée des institutions comme des chercheurs inscrits dans des disciplines mieux établies il y a dix ans !

D'une révolution à l'autre ?

Mais ne nous y trompons pas – et les directeurs de l'ouvrage le savent bien – le plus dur, la véritable révolution culturelle et cognitive, reste à accomplir. Toutes choses égales par ailleurs, la guerre qu'il faut désormais gagner, c'est celle qui conduirait les élites françaises à prendre conscience qu'aujourd'hui le bac technologique a au moins autant (sinon plus...) de valeur pour la compétitivité nationale et l'avenir du monde que le bac scientifique général... Or ici, le mal est aussi profond que typiquement français. C'est donc dans les ministères, à l'École Nationale d'Administration (ENA) (tant qu'elle existe), dans les conseils d'administration qu'il faut désormais faire lire cette « logistisation du monde » où l'envers du décor rime aussi souvent avec enfer.

Bien au-delà du seul domaine de la logistique et du *Supply Chain Management*, cette révolution paradigmatique concerne l'ensemble des sciences de gestion. Si les signaux convergent qui dénotent d'un intérêt accru, on est encore loin d'apercevoir la possibilité d'une issue où les chercheurs en gestion auraient droit d'être cités et mobilisés pour participer réellement aux débats de la cité et à la conception des politiques nationales d'avenir.

Ce que l'on peut souhaiter de mieux à cet ouvrage c'est donc qu'il fasse jurisprudence. Que par son exemple, il incite toutes les disciplines, tous les centres de recherche en sciences de gestion et management à se mobiliser et à se risquer à une telle confrontation avec le réel. Que les chroniques sur les révolutions en cours, du point de vue de chaque discipline des sciences de gestion et de management, fleurissent. Certains d'ailleurs l'ont bien compris et en ont déjà pris le risque à titre personnel

(Albouy, 2019). Il est temps que cette prise de risque scientifique devienne la règle commune.

On pourra rétorquer que, depuis le regretté Professeur March au moins, l'on sait qu'en tous domaines l'apprentissage par exploitation et reproduction du connu est plus aisé que par exploration et au service de l'invention du nouveau. C'est vrai. Il n'est cependant pas inutile de rappeler que les réveils sont en général douloureux pour ceux qui préfèrent, pour mille et une (mauvaises) raisons, le confort de l'aveuglement quand les transformations du monde sont pourtant d'évidence.

À ceux qui s'interrogeraient donc quant à la pertinence de mettre à jour les logiciels et de s'inspirer des exemples venus des chercheurs du CRET-LOG, et d'ailleurs pour tenter des explorations nouvelles, il est utile de rappeler cette constante de l'histoire des révolutions : les élites rient jaune quand vient l'heure de l'addition (Rouquet, 2019). Les canards aussi, hélas (Fabbe-Costes, 2017).

Et si la révolution qu'ils espèrent échoue, alors les chercheurs pourront se consoler en méditant la formule de R.P. McMurphy (interprété par Jack Nicholson) dans un film fameux de Milos Forman (*Vol au-dessus d'un nid de coucou*) : « *Au moins j'ai essayé, sacré bordel. J'ai au moins essayé* »¹. Quel beau projet épistémologique pour la recherche en sciences de gestion ! ■

1. Cf. « #1 Scène Culte - Vol au-dessus d'un nid de coucou », à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=negTy42hlnQ>

Références

- Albouy Michel (2019) *Chroniques de finance et de gouvernance d'entreprise*, Caen, Éditions Management & Société.
- Fabbe-Costes Nathalie (2017) "Les canards ne meurent pas qu'une fois...", *The Conversation*, 28 février.
- Fabbe-Costes Nathalie, Livolsi Laurent & Sépari Sabine (2018) "Supply Chain Management : décroïsonner pour créer de la valeur", *Revue Française de Gestion*, vol. 44, n° 277, pp. 13-24.
- Fabbe-Costes Nathalie & Rouquet Aurélien [eds] (2019) *La logistisation du monde. Chroniques sur une révolution en cours*, Aix, Presses Universitaires de Provence.
- Lavastre Olivier, Carbone Valentina & Ageron Blandine [eds] (2016) *Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management*. Caen, Éditions Management & Société.
- Rouquet Aurélien (2018) "L'invention de la logistique par Antoine-Henri de Jomini", *Gérer et Comprendre*, n° 133, pp. 53-61.
- Rouquet Aurélien (2019) "Gilets jaunes, une crise logistique ?", *The Conversation*, 17 mars.



*La marchande de fleurs,
Picasso (1901)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)*

Un retour sur Mary Parker Follett, et la modernité du management¹

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



Mary
Parker Follett,
3 septembre 1868 /
18 décembre 1933

Il est toujours difficile de revisiter un auteur ancien. On court le risque, soit de le renfermer en son temps pour chercher à comprendre comment ce qu'il a dit reflète son époque, soit de projeter des problèmes actuels, qui n'existaient pas de son temps, sur sa pensée. Ce risque existe bien évidemment concernant Mary Parker Follett.

Miss Follett (on la désignait ainsi de son vivant) a fait des études de science politique. Elle se fait d'abord connaître par un livre sur le *speaker* de la Chambre des Représentants publié en 1896. Quand elle parlera de la démocratie en entreprise, ce sera avec la référence à

sa formation initiale. Préoccupée par la question sociale, elle s'implique activement dans l'éducation populaire.

Elle n'a jamais été manager dans une entreprise, à la différence de Fayol. Mais elle échange beaucoup avec des dirigeants d'entreprise, qui l'apprécient, et leur demande de pouvoir entrer dans leurs usines, dans leurs bureaux, pour observer ce qui s'y passe, pour discuter avec les personnels. Une sorte de recherche de terrain menée par quelqu'un qui avait manifestement un don pour interroger et pour écouter (Mousli, 2005). Sa pensée managériale est publiée en 1941, huit ans après sa mort, dans un livre composé d'une série de papiers et de conférences datant des années 1920² rassemblés par Metcalf et Urwick, *Dynamic Administration*, cité dans les pages qui vont suivre à partir du *reprint* de 2013 (Follett, 2013).

Le contexte historique

Follett observe et analyse le monde des affaires dans une période particulière. Après les violents affrontements (grèves, conflits de toutes sortes) du milieu du XIX^e siècle, les dernières années de ce siècle et les premières du suivant se caractérisent par la recherche de la conciliation. Les différents pays, et notamment les deux que Follett connaît bien, les États-Unis et le Royaume-Uni (où elle a vécu de 1929 à

1. Je remercie Camille Toussaint pour la relecture de cet article.

2. En 1924-1925, Follett a donné à New York un cours intitulé "Scientific foundations of management". Il s'agit de sa première contribution à la théorie du management, et elle constitue les quatre premiers chapitres du livre. En 1926-1928, elle est à Oxford où elle assure une série d'interventions dans le cadre des Rowntree Lecture Conferences. En 1933, elle donne enfin une série de conférences dans le Department of Business Administration de la London School of Economics, nouvellement créé.

1933), mettent en place des procédures d'arbitrage et de conciliation pour résoudre pacifiquement les conflits. Les entreprises créent des comités internes dans lesquels employeurs et employés discutent et cherchent des solutions aux différentes tensions. Parallèlement, le monde de l'entreprise, qui se caractérisait comme une relation binaire patron/salariés, se complexifie : dans tous les domaines, on voit apparaître une figure nouvelle, celle du spécialiste, de l'expert. C'est le cas par exemple en matière de recrutement. Traditionnellement, c'est la personne occupant la position de manager qui choisissait ses collaborateurs. Désormais, le recrutement est confié à des spécialistes :

Hiring, for instance, is now based on certain principles and special knowledge. The job of hiring is given to those who have that knowledge. It is not assumed by someone by virtue of a certain position. (Follett, 2013, p. 118)

Quelque chose se passe de très nouveau, qui rend l'analyse du management particulière et passionnante. Il me paraît intéressant d'écouter Follett expliquer pourquoi l'étude du management est devenue une question centrale, allant bien au-delà de la vision étroite que l'on peut en avoir, même si ces textes sont un peu longs :

Since I have been in England I have been asked several times why I am studying business management. I will try to tell you. Free to choose between different paths of study, I have chosen this for a number of reasons. First of all, it is among businessmen (not all, but a few) that I find the greatest vitality of thinking to-day, and I like to do my thinking where it is most alive. I said last winter to a Professor of Philosophy: "Do you realize that you philosophers have got to look to your laurels, that businessmen are doing some very valuable thinking and may get ahead of you?" And he acknowledged this, which I think was a very significant concession. (Follett, 2013, p. 17)

Another reason is because industry is the most important field of human activity, and management is the fundamental element in industry. It is now generally recognized that not bankers, not stockholders, but management is the pivot of business success. It is good management that draws credit, that draws workers, that draws customers. Moreover, whatever changes should come, whether industry is owned by individual capitalists, or by the State, or by the workers, it will always have to be managed. Management is a permanent function of business. (Follett, 2013, p. 18)

The third reason why I am working at business management is because I believe in control, and so do our most progressive business men. I believe in the individual not trusting to fate or chance or inheritance or environment, but learning how to control his own life. And nowhere do I see such a complete acceptance of this as in business thinking, the thinking of more progressive business men. They are taking the mysticism out of business. They do not believe that there is anything fatalistic about the business cycle that is wholly beyond the comprehension of men; they believe that it can be studied and to some extent controlled. (Follett, 2013, p. 18)

One of the most interesting things about business to me is that I find so many business men who are willing to try experiments [...] Business, because it gives us the opportunity of trying new roads, of blazing new trails, because, in short, it is pioneer work, pioneer work in the organized relations of human beings, seems to me to offer as thrilling an experience as going into a new country and building railroads over new mountains. For whatever problems we solve in business management may help towards the solution of world problems, since the principles of organization and administration which are discovered as best for business can be applied to government or international relations. Indeed, the solution of world problems must eventually be built up from all the little bits of experience wherever people are consciously trying to solve problems of relation. And this attempt is being made more consciously and deliberately in industry than anywhere else. (Follett, 2013, pp. 18-19)

En résumé, elle insiste sur la nouveauté fondamentale que représente le monde de l'entreprise pour le champ des relations humaines en général :

That is why I think business management by far the most interesting human activity at present, because we are pioneers, because we are working out something new in human relationships, something that I believe goes to the very bottom of the whole question and is going to be of great value to the world. (Follett, 2013, p. 249)

Comme toute nouveauté radicale, celle-ci est difficile à interpréter. De la même manière qu'elle ne s'explique pas vraiment sur la manière dont elle a observé en pratique les phénomènes qu'elle analyse, Follett ne détaille pas les sources de sa pensée. Elle évoque Malinowski, pour l'idée qu'une culture est un tout constitutif dont on change la nature si on change un élément, ce qui lui paraît central quand on étudie le management, les travaux de Mayo, pour l'idée proche de « *total situation* », et peut-être surtout les travaux des psychologues qui se sont intéressés aux entreprises (Metcalf, 1927). Elle ne critique pas Taylor explicitement, mais l'insistance qu'elle met sur le fait qu'il est généralement impossible en pratique de faire une distinction claire entre la planification et l'exécution des tâches, sur le fait que les « exécutants » ont toujours ou devraient toujours avoir une certaine fonction managériale, apparaît bien comme une critique plus ou moins voilée de Taylor.

Analyser la pensée managériale de Follett n'est pas tâche aisée. À l'époque, beaucoup pensent qu'il ne peut pas y avoir de science du management. C'est le cas par exemple d'Olivier Sheldon :

There may be a science of costing, of transportation, of operation, but there can be no science of co-operation. (Sheldon, 1923, p. 35)

Quant à Follett, elle pense au contraire qu'une telle science est possible. Elle doit reposer tout d'abord sur l'accumulation de cas, ce que la Harvard Business School a commencé à faire en son temps. Elle préconise également que les entreprises pratiquent systématiquement le *recording* (Follett, 2013, pp. 125 et sq.). Lorsqu'elles mettent en place une pratique, elles devraient recueillir et conserver toutes les données ayant trait à cette pratique. Elles devraient même créer un poste dans chaque usine pour assurer cette fonction et évaluer les expériences menées, de manière à éclairer la direction. En ce sens, une science du management est donc possible. Pour autant, Follett n'a pas écrit un traité ordonné de cette science naissante. Elle aborde les questions de management sous des angles différents, à partir d'un cœur de notions que l'on retrouve dans chacune de ses analyses sans qu'elle ait véritablement cherché à systématiser. Peut-être est-ce par manque de temps : elle meurt assez brusquement en 1933 à l'âge de soixante-cinq ans. On peut également se demander si elle n'estimait pas en réalité qu'une science du management devait passer par autre chose qu'une tentative de systématisation. La question reste ouverte. Dans cet article, nous allons nous efforcer de mettre au jour le cœur autour duquel tourne sa pensée, pour autant que cela apparaisse possible.



*Reverend Robert Walker
(1755-1808) Skating on
Duddingston Loch,
Henry Raeburn (1795)
Scottish National Gallery
(26 juillet 2019)*

Notions fondamentales : la situation comme processus

La première notion fondamentale pour comprendre la démarche de Follett est celle de processus. Étudier le management, et donc étudier le *leadership*, c'est pour elle analyser des processus.

Unless we are thinking wholly in terms of process, the statements I am making will be meaningless [...] We have to become process-conscious. (Follett, 2013, p. 195)

Un processus social revêt une forme particulière, non linéaire. Il faut comprendre les processus comme relevant de la circularité³, c'est-à-dire de l'interaction. Le tennis est ici la métaphore la plus parlante :

A good example of circular response is a game of tennis. A serves. The way B returns the ball depends partly on the way it was served to him. A's next play will depend on his own original serve plus the return of B, and so on and on [...] behavior precipitates behavior in others. (Follett, 2013, p. 44)

[...] response is always to a relation. I respond, not only to you, but to the relation between you and me. (Follett, 2013, p. 45)

Beaucoup pensent par exemple que donner un ordre est un processus linéaire : A donne un ordre, que B suit ou non. En réalité, B réagit à l'ordre et à sa relation avec A. Il s'agit d'un processus, mais il est circulaire. Ce qui signifie que les processus sociaux ne sont jamais sous le contrôle d'un acteur, fût-il en position d'autorité formelle.

La deuxième notion fondamentale, directement en lien, on va le voir, avec la précédente, est celle de situation⁴. Son maniement par Follett est subtil, complexe et susceptible de mauvaises interprétations. Suivre son raisonnement n'est guère aisé.

Premier point, nous n'avons de relations aux autres que dans et par des situations.

We, persons, have relations with each other, but we should find them in and through the whole situation. We cannot have any sound relations with each other as long as we take them out of that setting which gives them their meaning and value. This divorcing of persons and the situation does a great deal of harm. (Follett, 2013, p. 60)

La compréhension de ce qui se passe suppose de faire le lien entre personnes (y compris moi) et situation. Trop souvent, l'erreur consiste à psychologiser, à essayer de comprendre la psychologie des uns et des autres, indépendamment de leur rapport à la situation :

We cannot study the "psychology" of the workman, the "psychology" of the employer, and then the "facts" of the situation, as so often seems to be the process of investigation. We must study the workman and the employer in their relation to the facts—and then the facts themselves become as active as any other part of the "total situation". (Follett, 1924, p. 69 ; cité p. 54, note 4)

Dès lors, il faut selon elle s'éloigner de la psychologisation spontanée. Elle parle de *depersonalizing* (Follett, 2013, p. 60). Lorsqu'elle analyse le pouvoir dans les organisations, elle explique en effet que le pouvoir n'est pas et ne doit pas être un phénomène personnel :

If both sides obey the law of the situation, no person has power over another. (Follett, 2013, p. 105)

Le pouvoir est collectif et il doit être vu comme capacité à faire. On pourrait en déduire que Follett croit en un déterminisme des situations : les individus croient donner des ordres, exercer un pouvoir, ou croient recevoir des ordres ou subir un pouvoir venant d'autres individus, or tout le monde devrait simplement se plier à ce que dicte la situation. C'est bien ainsi qu'elle s'exprime mais ce n'est pas de

3. Circulaire, circularité, sont les mots employés par Follett et ils ne sont pas très heureux (ils viennent de la psychologie de l'époque). L'idée est assez proche de la manière dont Arendt analyse l'action, par définition collective : un processus ouvert, jamais maîtrisable par un acteur ou un petit groupe d'acteurs, créatif et non susceptible d'être anticipé (Dumez, 2006).

4. Il semble que Jacques Girin, qui a théorisé les situations de gestion et ouvert en parallèle le champ de l'étude du langage dans les organisations, n'ait pas lu Follett (Girin, 2011).

cette manière qu'il faut la comprendre. La situation n'est pas donnée en dehors des individus qui y participent. Une situation se définit comme un « *joint fact-finding* » (Follett, 2013, p. 225), expression qu'elle a empruntée à Burton (1926, p. 191). Elle évoque également « *the joint study of the problem* » (Follett, 2013, p. 60) ou de « *the joint study of the situations* » (idem, p. 61). Collectivement, ceux qui sont impliqués dans une situation explorent en commun le sens de cette situation. Ce que Follett appelle *depersonalizing* ne doit donc pas être mal interprété : il y a dépersonnalisation parce que le sens, l'interprétation, de la situation ne sont pas donnés par chaque individu, ou donnés par l'individu qui a l'autorité hiérarchique, mais construits collectivement. Elle parle donc en ce sens de *repersonalizing* (Follett, 2013, p. 60) une personnalisation collective de la situation, même si elle ne le précise pas.

En réalité et en ce sens, la situation doit donc être vue comme un processus, c'est-à-dire un phénomène évolutif. Follett l'énonce clairement lorsqu'elle analyse la relation de pouvoir, le fait de donner un ordre, ce qui doit être vu sous l'angle de ce qu'elle appelle « la loi de la situation » :

[...] three fundamenal statements on this subject : (1) that the order should be the law of the situation; (2) that the situation is always evolving; (3) that orders should involve circular not linear behavior [...] (Follett, 2013, p. 66)

Elle pousse l'analyse plus loin dans la ligne du troisième point, c'est-à-dire de la nature circulaire de la situation en tant que processus. Une situation se construit collectivement, évolue, mais cette construction collective et cette évolution doivent être créatives. La situation est donc le lieu d'une créativité collective. C'est sans doute là le point central pour elle, ce qui fait que le management est à la fois une profonde révolution dans le monde des hommes en société et dans la théorie des phénomènes sociaux :

[...] we are now at the beginning of a period of creative energy, but [...] instead of being the individual creativeness of the past which gave us our artists and our poets, we may now enter on a period of collective creativeness if we have the imagination to see its potentialities, its reach, its ultimate significance, above all if we are willing patiently to work out the method. (Follett, 2013, p. 94)

Il s'agit là de la troisième dimension, fondamentale, de tout processus social :

Every social process has three aspects: the interacting, the unifying, the emerging. (Follett, 2013, p. 198)

Les deux premiers aspects sont proches, pour Follett elle-même. Le troisième (*emerging*), c'est ce que le processus produit de nouveau, ce que Follett (2013, p. 229) définit comme le « *business progress* ». Le processus conduit à un « *complex emergent whole* » qui est le résultat de l'interaction des parties prenantes à la situation. Une entreprise est faite de différences, et sa richesse réside précisément dans ces différences. On est là dans une combinaison de ce que l'on appellerait aujourd'hui intelligence ou cognition distribuée, et créativité de l'agir (Joas, 1999/1992).

À partir de cette approche de la situation comme processus, Follett va analyser un certain nombre de phénomènes organisationnels dont le plus central est le conflit (Mousli, 2005). Mais nous commencerons par la fermeture de la situation.

La fermeture possible de la situation

La situation de gestion devrait être le lieu et le moyen de la créativité collective. Souvent, elle ne l'est malheureusement pas. La raison en est l'enfermement dans le dilemme « ou bien/ou bien », « *either or* ». Dès lorsque que l'on pose le problème de

cette manière, on est obligé de « jouer politique » (*to « play politics »*, Follett, 2013, p. 297).

[...] never, if possible, allow an either-or situation to be created [...] The objection to this way of opening discussion is that by presenting two alternatives, you by no means exhaust the possibilities of a situation; it means a greatly impoverished thinking, a diminution of your mental resources; it often paralyzes thinking, or canalizes thinking. (Follett, 2013, p. 219)

Ce n'est pas toujours facile. Mais il faut résister, ne pas se laisser enfermer.

Postpone facing alternatives until more than two are brought out. If two are proposed prematurely, break them up, add others, and then the final alignment may be different from the first. (Follett, 2013, p. 220-221)

Les deux clefs pour sortir de ce type de dilemme collectif sont ouverture (*openness*) et explicitation (*explicitness*). Très clairement, Follett lie la richesse (et la pauvreté) de la situation à la richesse (et à la pauvreté) du langage utilisé, à la qualité de l'explicitation. Elle en donne un exemple :

We may say that a man “is taking a drink”. Now, of course, a man is never “taking a drink”. He is :

1. Quenching thirst.
2. Being sociable.
3. Drowning trouble.
4. Stimulating himself.
5. Acting from habit.
6. Defying the amendment, asserting his individual rights. (Follett, 2013, p. 222)

En cela, elle rejoint ce qu'Iris Murdoch dit du travail de description et de redescription (Dumez, 2010). Encore une fois, pour Follett, ce travail est collectif, au sein de la situation de gestion, et on a vu que, pour l'évoquer, elle fait référence à Burton et à sa notion de recherche collective des faits (*joint fact-finding*).

Bien évidemment, sortir du « ou bien/ou bien » est difficile. Mais il faut sans cesse résister à cette tendance :

Postpone facing alternatives until more than two are brought out. If two are proposed prematurely, break them up, add others, and then the final alignment may be different from the first. (Follett, 2013, p. 220-221)

La manière dont Follett aborde la question des conflits illustre son approche des situations comme processus de transformation.



Vétheuil, Claude Monnet (1880)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)

Les conflits

Elle ne pense aucunement que tout conflit peut être résolu au mieux. Comme elle le précise : « *I do not say that there is no tragedy in life* » (Follett, 2013, p. 36). Si deux hommes veulent épouser la même femme (son exemple), aucune solution ne pourra être trouvée. Néanmoins, beaucoup de conflits ne sont pas aussi tragiques. Il existe deux moyens habituels de sortir du conflit : la domination ou le compromis. S'il y a domination, l'un impose sa volonté à l'autre et obtient ce qu'il souhaite. À court terme, le conflit est résolu mais les coûts de long terme sont très élevés. Dans la

figure du compromis, chacun abandonne une partie de ses revendications et personne n'est donc totalement satisfait. La solution est le plus souvent sous-optimale et là aussi très provisoire.

Pour Follett, il existe une troisième voie, celle de l'intégration. Il s'agit d'une manière radicalement autre de voir les conflits, « *not as warfare, but as the appearance of difference, difference of opinions, of interests. For it is what conflict means—difference* » (p. 30). Dès lors, les affrontements ne sont pas forcément à craindre :

[...] we shall not be afraid of conflicts, but shall recognize that there is a destructive way of dealing with such moments and a constructive way. Conflict as the moment of the appearing and focusing of difference may be a sign of health, a prophecy of progress. (Follett, 2013, p. 34)

On retrouve ce qui a été dit de la situation : les groupes ou individus en conflit explorent de manière conjointe la situation de désaccord. La première étape est de reconnaître les différences, de les expliciter (« *to bring the differences into the open* ») :

We cannot hope to integrate our differences unless we know what they are. (Follett, 2013, p. 36)

Le point est important, parce que si l'on saute cette étape, on va naturellement vers la domination ou le compromis. Si l'on accepte au contraire d'aller jusqu'au bout de l'explicitation des différences, se produit un travail subtil de réévaluation :

One of the most important reasons for bringing the desires of each side to a place where they can be clearly examined and valued is that evaluation often leads to revaluation [...] This conception of the revaluation of desire it is necessary to keep in the foreground of our thinking in dealing with conflict, for neither side ever "gives in" really, it is hopeless to expect it, but there often comes a moment when there is a simultaneous revaluation of interests on both sides and unity precipitates itself [...] The revaluing of interests on both sides may lead the interests to fit into each other, so that all find some place in the final solution. (Follett, 2013, p. 38-39)

Une fois les différences explicitées, un double travail en parallèle doit être effectué : d'une part, il faut décomposer les demandes de chaque camp en leurs éléments constitutifs, il faut d'autre part identifier la demande essentielle, globale, qui est souvent obscurcie par la multiplication de demandes mineures ou une mauvaise formulation :

[...] find the whole-demand, the real demand, which is being obscured by miscellaneous minor claims or by ineffective presentation. (Follett, 2013, p. 42)

La formulation, le langage employé, sont fondamentaux :

I don't quite see why we are not more careful about our language in business, for in most delicate situations we quite consciously choose that which will not arouse antagonism. You say to your wife at breakfast, "Let's reconsider that decision we came to last night". You do not say, "I wish to give you my criticism of the decision you made last night". (Follett, 2013, p. 47)

Follett explique qu'elle ne développera pas un point, par manque de place, mais qu'il est fondamental : les émotions.

The whole emotional field of human intercourse has to be taken fully into account in dealing with methods of reconciliation. (Follett, 2013, p. 48)

À partir de la manière dont les différences ont été mises au jour, peut s'opérer le travail d'intégration, qui table sur les différences pour chercher à inventer quelque chose de nouveau :

[...] we shall not be afraid of conflicts, but shall recognize that there is a destructive way of dealing with such moments and a constructive way.

Conflict as the moment of the appearing and focusing of difference may be a sign of health, a prophecy of progress. (Follett, 2013, p. 34)

Pour cela, il faut sortir de l'affrontement stérile qui provient d'une perception de la situation comme un choix « *either/or* », « *yes or no* », « ou bien/ou bien ». Malheureusement, note Follett, nous sommes mal formés à l'intégration : dans les écoles, on forme parfois au fait d'imposer son point de vue dans des discussions, mais pas assez à « *the "art" of cooperative thinking* » (Follett, 2013, p. 48) qui devrait être l'un des éléments fondamentaux de la formation des *leaders*. On en vient alors à la question du *leadership*.

Le *leadership* selon Follett

Les notions de situation, de processus, d'intégration, permettent de comprendre comment Follett déplace la question du *leadership*.

De son temps déjà circule une vision banale du *leader* :

The definition given over and over again of leader is one who can induce others to follow him. (Follett, 2013, p. 289)

On peut détailler cette vision traditionnelle du *leadership* en quatre points :

- Le *leader* a une vision (*purpose*),
- Il doit faire partager cette vision au groupe, faire en sorte que les autres le suivent,
- Il écoute les experts mais prend les décisions,
- Il recueille l'information nécessaire au cours de réunions avec ses collaborateurs,
- Il réalise ainsi sa vision (*fulfilling purpose*, Follett, 2013, p. 288).

Follett ne considère pas cette approche comme totalement fausse, mais elle la déplace. Son analyse fondamentale repose sur la relation entre le *leader* et le groupe et elle la formule de la manière suivante :

[...] we should think not only of what the leader does to the group, but also of what the group does to the leader. (Follett, 2013, p. 248)

Reprenons, dans cette perspective, les différents points de l'analyse classique du *leader*. Tout d'abord, il a une vision qu'il fait passer dans l'entreprise ou l'organisation. Il arrive à communiquer cette vision, et donc à être suivi... Non, dit Follett.

The great leader is he who is able to integrate the experience of all and use it for a common purpose. All the ramifications of organization are the ways he does this; they are not set up to provide a machinery of following. (Follett, 2013, p. 268)

Le *leader*, pour elle, ne développe pas une vision personnelle, il aide l'organisation à construire une nouvelle vision, un nouveau projet.

To sum up my summary: the leader releases energy, unites energies, and all with the object not only of carrying out a purpose, but of creating further and larger purposes. And I do not mean here by larger purposes mergers or more branches; I speak of larger in the qualitative rather than the quantitative sense. I mean purposes which will include more of those fundamental values for which most of us agree we are really living. (Follett, 2013, p. 268)

Pour développer sa vision et la faire partager, le *leader* consulte les experts, mais c'est lui qui prend les décisions. Là encore, pour Follett, le point fondamental est le collectif. L'apparition des experts dans les organisations est un des phénomènes fondamentaux qui caractérisent la dynamique des organisations à son époque. Il a changé en profondeur le rôle du *leadership* :

A change in organization which is affecting our conception of leadership very fundamentally is the different attitude we now take toward the expert. The expert's information not only forms a large part of the executive's decision; it is becoming an integral part of the decision-making machinery. This comes from two causes chiefly. We have experts on more matters, and the expert is taking a different place in the organization. (Follett, 2013, p. 253)

En effet, l'analyse en termes de conseil, d'aide à la décision, est pour elle biaisée :

We used to think that the various heads gave orders, that the different experts gave advice, but a new relation has entered in of recent years; there is something emerging which is neither orders nor advice. (Follett, 2013, p. 254)

Si l'expert se contentait en effet de transmettre au décideur de l'information, il y aurait simple aide à la décision, mais ce n'est pas ce qui se passe en pratique :

[...] the separation between advice and decision cannot be a rigid one, since pure information is seldom given by expert to executive. Most experts both interpret facts and relate facts, and decisions are largely determined by the interpretation of facts and the way in which they are related. (Follett, 2013, p. 255)

Il faut évidemment se souvenir que Follett a joué ce rôle de consultante auprès de dirigeants et a donc vécu cette relation assez particulière. Le mouvement est général :

[...] it is impossible in many instances to tell whether Smith or Brown is boss, because in some things Brown is boss over Smith and in some things Smith is boss over Brown. (Follett, 2013, p. 249)

Cette constatation est profondément dérangement et, en même temps, stimulante. Elle précède directement dans l'analyse la phrase citée plus haut disant que le management est aujourd'hui le phénomène humain le plus intéressant à analyser. La conséquence est la dilution de responsabilité.

It is the diffusion of authority and responsibility which strikes you in the study of business to-day. (Follett, 2013, p. 155)

Or l'imputation de la responsabilité dans les actes de management est bien évidemment une question fondamentale.

[the] pluralistic responsibility, [the] interlocking responsibility, makes it difficult to "fix" responsibility, yet business success depends partly on doing just this. We have a problem here to think out. We have to discover how far each one concerned has contributed to the failure or partial failure, not in order to blame, but in order to learn all we can from this experience. (Follett, 2013, p. 151)

Dès lors, il n'y a pas de responsabilité finale :

To sum up: final responsibility is, I think, partly an illusion [...] as a business is organized to-day, with its many experts, its planning departments, its industrial psychologist, its economic adviser, and its trained managers, the illusion of final responsibility is disappearing. (Follett, 2013, p. 160)

On retrouve, dans ce sujet comme dans tous les autres sujets de management traités par Follett, la notion centrale de processus :

You cannot take the authority which you won yesterday and apply it to-day. That is, you could not if we were able to embody the conception we are now considering in a plan of organization. In the ideal organization authority is always fresh, always being distilled anew. The importance of this in business management has not yet been estimated. (Follett, 2013, p. 151)

La responsabilité a en effet évolué. On considérerait qu'elle était entre les mains du *top manager* :

[...] there is a tendency for the responsibility to be borne by those with that special body of knowledge rather than by a man at the top because of his official position. (Follett, 2013, p. 152)

Le *leadership* doit évidemment prendre en compte cette évolution des organisations liée aux effets de connaissance spécialisée. Comment élabore-t-il sa vision et ses décisions à partir du groupe ? Par des comités. À l'époque, comme le souligne Follett, le phénomène est nouveau. Il n'était pas de mise, dans les usines et autres établissements d'entreprise, de discuter entre *managers* et personnel dit d'exécution. Mais au début du XX^e siècle, la pratique se répand. Elle est, aux yeux de Follett, mal interprétée : on la voit en effet comme un moyen de faire adhérer le personnel aux décisions prises par les managers, l'instrument qui permet au *leader* d'être suivi. Pour elle, les comités sont tout autre chose, des lieux de créativité collective :

This one of the reasons for the spread of committees as a part of business management. In spite of the time they take, in spite of the fact that they often seem only one extra burden, still their value is being more and more recognized, not as a method of democracy—the plea we once heard made for committees—but as a way of taking our co-workers along with us step by step in the acquiring of information, in comparing that information with past experience, in the whole process by which judgments are reached and decisions made. (Follett, 2013, p. 285)

C'est par des comités que le *leader*, non pas impose ses valeurs et met en œuvre sa vision personnelle, mais crée des valeurs et un projet collectifs :

[...] we find another blow to the conception of the leader as seeking individual ends in the fact that leaders of the highest type do not conceive their task merely as that of fulfilling purpose, but as also that of finding ever larger purposes to fulfil, more fundamental values to be reached. (Follett, 2013, p. 288)

Le *leader* n'a donc pas une vision qui lui serait propre et qu'il réussirait à faire partager, il est celui qui est capable, à partir du collectif, de construire un nouveau projet pour l'entreprise.

Modernité de Follett

Follett n'est pas moderne au sens où elle aurait anticipé, dans les années 1920, sur ce que sont aujourd'hui l'entreprise et la gestion. Elle est moderne au sens où elle analyse l'entreprise à partir de ce qu'elle devrait être et a toujours de la difficulté à être : un lieu de créativité collective. Follett pensait que le management entraînait, il y a un siècle, dans une ère nouvelle, mais celle-ci continue à être devant nous, comme le montrent son analyse du pouvoir comme capacité collective ou son analyse du *leadership*. Nous restons en grande partie prisonniers de cette vision du phénomène qu'elle analysait en son temps déjà comme trop traditionnelle (le pouvoir imposé ou négocié du *leader* qui a sa vision et la fait partager) et nous avons toujours les mêmes difficultés à penser l'orchestration d'une créativité collective. En quoi Follett demeure d'une modernité particulière ■

Références

- Burton Ernest R. (1926) *Employee Representation*, Baltimore, Williams & Wilkins.
- Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n°3, pp. 10-24.
- Dumez Hervé (2010) "Peut-on décrire l'activité morale ? La démarche d'Iris Murdoch", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 43-51.
- Follett Mary Parker (1924) *Creative Experience*, New York, Longmans, Green, and Co.

Follett Mary Parker (1941) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett* edited by Henry C. Metcalf & L. Urwick, New York & London, Harper & Brothers Publishers [Reprint: Mansfield Centre (CT), Martino Publishing, 2013].

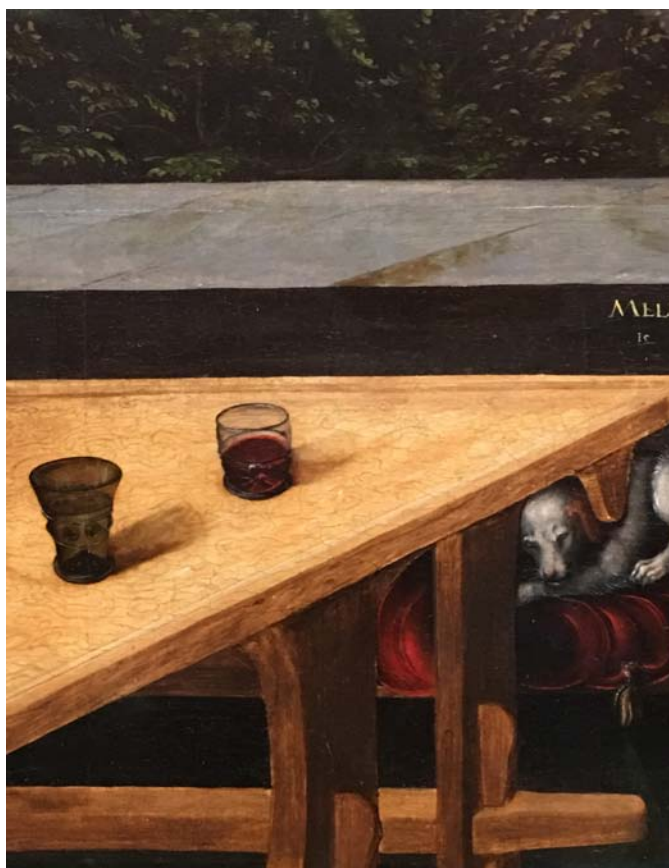
Girin Jacques (2011) "Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method" *European Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 197-212.

Joas Hans (1999) *La créativité de l'agir*. Paris, Cerf [traduction franç. de (1992) *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt, Suhrkamp Verlag].

Metcalf Henry C. (1927) *Psychological Foundations of Management*, Chicago, The A. W. Shaw Company.

Mousli Marc (2005) "Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif", *Négociations*, n° 4, pp. 21-33.

Sheldon Oliver (1923) *The Philosophy of Management*, London, Sir Isaac Pitman & Sons.



Une allégorie de la mélancolie (détail),
Lucas Cranach l'Ancien (1528)
Scottish National Gallery (26 juillet 2019)



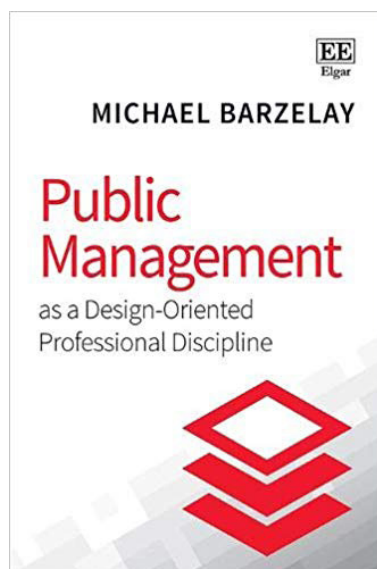
*Incendie dans la nuit (détail),
Egbert van der Poel (1655-1660)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)*

Qu'est-ce que le management public ?

À propos de *Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline* de Michael Barzelay

Patrick Gibert

Université de Paris-Ouest Nanterre La Défense



Michael Barzelay, professeur à la London School of Economics (LSE) après avoir enseigné plusieurs années à la Kennedy School of Government (KSG) de l'Université Harvard, vient de publier un livre ambitieux, important et qui soulève moult interrogations (Barzelay, 2019). En deux mots un livre qui fait réfléchir. Son thème : le management public.

On sait que l'expression management public ne soulève plus guère de discussion en langue française ; diversement accueillie dans les années 1970 et 1980, elle est désormais d'usage on ne peut plus courant tant dans les sphères des différentes fonctions publiques que chez les académiques. La Fondation nationale de la gestion des entreprises (FNEGE) comme le CNRS en ont fait, sous le nom de « secteur public » pour la FNEGE, sous le nom

même de « management public » pour le CNRS, un domaine au sein de la discipline de gestion au même titre que des approches fonctionnelles (marketing et finance par exemple) ou des approches sectorielles (management de la santé ou tourisme).

Les catégorisations d'un objet ne sont cependant sans doute pas la meilleure façon d'aborder la substance de celui-ci. Parmi les anecdotes dont Barzelay a parsemé son livre pour rendre plus légère la lecture d'un ouvrage par ailleurs ardu, figure l'énoncé en 1994, par le doyen de la KSG, des difficultés qu'il avait eues à comprendre ce qu'était le management public, n'y voyant ni un secteur de politique publique, ni une discipline de science sociale. Observant qu'il cohabitait dans le cursus de l'établissement avec des cours comme les statistiques, il s'en était finalement sorti en le considérant comme une méthodologie !

Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline n'est pas un *textbook* ou un manuel, il n'est pas non plus une histoire du management public et des idées

y afférentes, il est l'énoncé de la conception que l'auteur s'est faite du management public et de la genèse de celle-ci.

Michael Barzelay prend grand soin de bien se situer par rapport aux écrits de ses prédécesseurs. Ce soin peut tenir tout aussi bien à la transparence des sources réclamées par la déontologie qu'à une volonté de son propos. Le caractère novateur tient à la synthèse qu'il effectue aussi bien qu'aux précisions qu'il apporte à des positions qu'il estime incomplètes ou ambiguës.

L'intention du livre est clairement énoncée : aider à amener un changement dans le management public, quel que soit son champ actuel, en proposant un fondement intellectuel pour une discipline professionnelle orientée *design*. L'orientation *design* traduit la primauté accordée à la conception de solutions aux problèmes retenus dans le cadre de la création de valeur publique (*cf. infra*). La discipline professionnelle s'entend comme un domaine à l'intérieur des réseaux d'enseignement supérieur et de recherche. Centrée sur des phénomènes intentionnels, elle se différencie de la discipline scientifique centrée sur des phénomènes empiriques. La discipline professionnelle est essentiellement composée de deux entreprises liées : celle du développement de la discipline et celle de la formation et de l'apprentissage pour les praticiens établis ou futurs (Barzelay, 2019, p. 255).

Le management public est pour Michael Barzelay une spécialisation à l'intérieur du champ académique de l'administration publique.

À cette fin, il s'inscrit dans la lignée des théories intentionnelles (*purposive theories*) du management public dont il a traité dans un ouvrage antérieur. Ces théories ont trait aux idées sur ce que sont les organisations publiques, ce en quoi elles consistent et comment elles travaillent : il y range le livre précité de Mark H. Moore (1997) et un ouvrage de Bryson (2018).

Michael Barzelay voit dans le management public une pratique professionnelle liée à une discipline professionnelle. Les organisations publiques ne sauraient être définies par une liste d'attributs mais plutôt comme des mécanismes mettant en œuvre des intentions. Il se réclame en cela de Herbert Simon et de ses systèmes artificiels (Simon, 1996), et plus directement de Mark Moore (cité plus haut) qui caractérise les organisations publiques par l'intention de créer de la valeur publique, c'est-à-dire la réalisation d'aspirations politiques collectives au moyen de programmes publics, en essayant de limiter les atteintes portées aux libertés individuelles. Pour cela, différentes activités sont nécessaires et l'on peut se rapporter à Fayol (seule référence française évoquée dans l'ouvrage) et à ses fonctions constitutives nécessaires à toute entreprise (coordonner, contrôler, diriger, planifier – Fayol, 1999/1916) qui ont elles-mêmes besoin de phénomènes ressemblant à des mécanismes et consistant en des processus *scenarios* dépendant du contexte et non déterministes. Ces deux dernières caractéristiques permettent de considérer que la référence faite à des mécanismes est, pour partie au moins, métaphorique.

Parmi ces mécanismes figure la prise de décision, de même que l'élaboration de solutions alternatives, sorte de processus *scenario* dénommé *designing* par Simon. « *Le design a trait à l'élaboration des solutions alors que la prise de décision a trait au choix de la solution qui sera adoptée* » (Simon, 1996, p. 21). Les deux forment un binôme essentiel à la création effective de valeur publique.

Les aptitudes professionnelles ou activités professionnelles qu'il convient de développer sont au nombre de quatre.

- La première est la création de sens (*sense making*), qui permet d'orienter les fonctions des organisations publiques, y compris celle de management, et en même temps les deux activités suivantes.
- La deuxième est le *design*, qu'on peut dans ce sens assimiler à la conception, qui consiste à créer et représenter des phénomènes intentionnels pour ensuite s'y attaquer.
- La troisième est l'argumentation pour soutenir les problèmes à résoudre.
- La dernière est la dramatisation, que l'on pourrait qualifier de mise en scène car il ne s'agit pas forcément de dramatiser au sens français le plus courant du mot. Elle inclut la mise en avant d'individus s'appuyant sur des expériences de participation ou de témoignage dans des situations reliées au projet. Elle peut intégrer beaucoup de *story telling*.

Barzelay souligne les emprunts que le management public fait ou doit faire à des sciences sociales ou humaines, en notant que les concepts sous-tendant ces quatre activités ont été développés dans des disciplines très diverses (psychologie et science cognitive, philosophie, linguistique, rhétorique, sociologie et anthropologie).

L'auteur consacre d'importants développements à souligner la filiation de sa pensée avec deux écoles de management quelque peu antagonistes et dont il s'efforce, sinon de faire une synthèse, du moins d'en retirer les éléments qui lui semblent les plus valables.

D'un côté, il emprunte à l'école de Harvard qui débouche en management public sur la pensée de Mark Moore. Il accorde en effet une importance majeure pour cela à la méthode des cas utilisée par la Harvard KSG. Sa généalogie est la suivante : au départ une pratique développée par la Harvard Law School transposée ensuite dans la *business school* et de là à la Kennedy School (avec la collaboration de quelques professeurs de la Harvard Business School). Parmi les pratiques professionnelles mises en œuvre par cette méthode se trouve la casuistique, qu'il définit comme « *une forme de pratique employée pour prendre et expliquer des décisions dans la vie* » (p. 49).

Pour Michael Barzelay, en casuistique, les individus doivent expliquer leurs positions à des membres de la même tradition morale ; en management, les individus doivent expliquer leur position à des membres de la même pratique professionnelle. Arriver à cette solution n'est pas aisé pour de nombreuses raisons : « *ambiguïté des buts, technologie peu claire, incertitude, et politique intraorganisationnelle* » (p. 50). Il convient donc de faire preuve de jugement dans la prise de décision et d'argumenter en faveur de celle-ci, quelle que soit la part du vrai dans les arguments avancés.

Pour Michael Barzelay, cette façon de voir, qu'il qualifie d'harvardesque, s'oppose à l'école du management moderne dont l'idée forte – inspirée par la médecine moderne – est d'utiliser adroitement la théorie ou des instruments fondés sur elle. Dans cette école, l'apport de Herbert Simon a été de souligner la nécessité de dépasser l'affermissement du savoir dans les domaines fonctionnels (finance, personnel...) en développant un savoir fondamental sur les organisations. Cette seconde école, dont une version plus récente (sur laquelle n'insiste guère Barzelay), est l'*evidence-based management* – ainsi qu'en matière de politique publique l'*evidence-based policy* – se veut, pour faire (très) court, plus scientifique que l'approche harvardesque.



Une femme en noir,
Francis C. B. Cadell, (vers 1925)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)

Michael Barzelay nous propose au total une approche du management public que l'on peut qualifier de moniste, processuelle et normative.

Son approche est moniste là où prospèrent des approches dualistes souvent plus ou moins implicites ou assumées parfois comme telles. À la suite de Mark Moore, en effet, il enserme le management public dans une vision marquée par l'intentionnalité, à savoir la création de valeur publique, et lui fait couvrir un ensemble de processus ayant trait aussi bien à l'élaboration et à la conception de politiques publiques qu'aux fonctions traditionnelles de gestion mises en exergue par Fayol, déjà en prenant bien soin d'inclure dans celles-ci la fonction intégratrice du management stratégique.



Nature morte,
Willem Kalf (1655-1660)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)

Ce choix pour le monisme ne va pas de soi. La distinction entre management public et analyse de politique est souvent faite. On la retrouve au niveau des associations scientifiques comme c'est le cas aux États-Unis pour l'« Association for Policy Analysis and Management », comme au niveau des revues académiques avec le *Journal of Policy Analysis and Management (JPAM)* de cette dernière, ou encore la revue française *Politiques et Management Public (PMP)*. Elle ne repose pas sur la volonté de séparer les deux objets – au contraire l'intention est plutôt de les rapprocher ou pour le moins de les faire cohabiter – mais est liée à deux autres types de raisons. D'abord par la prise en compte des différences d'appartenance disciplinaire de la plupart des auteurs chercheurs dans l'une et l'autre des approches : des spécialistes de la gestion d'un côté (management), des politistes de l'autre, même si les sociologues, par exemple, sont amenés à s'inscrire aussi bien dans l'une que dans l'autre. Ensuite (et ceci est plus ou moins un corollaire de ce qui précède), par la différenciation entre la science de l'action d'un côté – management – et une approche plus purement analytique de l'autre. C'est pour gommer ce second facteur de différenciation qu'à Paris, depuis plus de quinze ans, un master recherche inter-établissements s'efforce d'offrir une formation transcendant la

dualité sous la dénomination de Management des Organisations et (des) Politiques Publiques (MOPP). Cette dénomination vise à souligner l'idée que l'on peut manager (au sens de conduire) aussi bien des organisations publiques caractérisées par les attributs de finalité, structures, systèmes de production, environnements qui leur sont propres – auxquelles on peut assimiler selon les cas des ministères, des administrations de collectivités territoriales, des établissements publics ou certaines de leurs subdivisions – que des politiques publiques traditionnellement et rapidement assimilées à des actions de changement ou de préservation de certaines caractéristiques de la société entreprises par des autorités publiques légitimes pour le faire.

Cette approche, en mettant l'accent sur deux objets du management public, élargit le champ de celui-ci par rapport à la seule conduite d'une organisation et, dans le même temps, amène à souligner les différences et les tensions pouvant exister entre les deux volets (une stratégie organisationnelle pouvant par exemple gêner, voire faire dévier une politique publique). Elle incite également à mettre l'accent sur les limites propres aux deux objets : incomplétude des organisations publiques au regard de l'ensemble des caractéristiques habituellement reconnues à une organisation pleine et entière, abus du raisonnement en termes de politiques publiques pour caractériser

l'ensemble des actions des organisations publiques, qui souvent fournissent des prestations alors que l'intentionnalité des prestations élaborées et distribuées n'apparaît pas très clairement... En d'autres termes, l'approche dualiste, même lorsqu'elle pose le principe que les organisations publiques ne constituent en principe que des outils au service des politiques publiques, doit reconnaître que la force des réalités organisationnelles fait que la soumission des organisations publiques aux politiques publiques reste problématique.

L'approche moniste gomme quelque peu ces tensions dans la mesure où, et c'est le cas chez Barzelay, elle s'accompagne d'une approche normative qui restreint l'expression de management public à des pratiques considérées comme productives au regard de la définition du management, c'est-à-dire, dans le cas de Barzelay à la suite de Moore, à la création de valeur publique. À l'inverse, une définition ontologique du management public conduit à considérer que celui-ci est présent dès lors qu'il y a conduite d'une organisation ou d'une politique publique, et ce quelles que soient les rationalités réelles ou supposées des pratiques manifestées dans le cadre de cette conduite.

L'opposition entre les deux approches normative et ontologique ne saurait cependant être considérée comme absolue. D'abord parce que la majorité des auteurs passent facilement, pour ne pas dire inconsciemment, d'un type implicite d'approche à une autre dans leurs travaux. Ensuite, parce que la rationalité impliquée dans une définition moniste peut se révéler très loin d'être simpliste et naïve. Ceci se vérifie chez Michael Barzelay quand il détaille les phases de sa conception du *design*. La distinction entre la phase de *designing* et celle d'argumentation fait apparaître les différentes natures de la théorie d'action – c'est-à-dire des relations de cause à effet – associée à une politique publique (sans d'ailleurs que le terme de théorie d'action ne soit jamais utilisé). La théorie d'action réelle relève de la phase de *designing*, la théorie d'action affichée relève de celle de l'argumentation voire de la dramatisation.

À propos de la définition de la création de valeur publique chez Moore reprise par Michael Barzelay, on fera l'observation selon laquelle l'expression de « *sans porter atteinte aux libertés individuelles* » est à la fois séduisante et idéologiquement située. L'inclusion de cette restriction souligne la tension qui peut exister entre l'interventionnisme public motivé par une situation considérée comme problématique et dont la réalisation vise à un bien collectif, et un ensemble de biens privés. Elle est bienvenue dès lors que la simple fourniture de prestations n'est pas considérée comme une création de valeur publique. Elle laisse cependant de côté un point : celui des conflits potentiels entre les très nombreuses politiques publiques qu'un État est amené à mettre en œuvre de façon concomitante. Conflits non seulement en termes d'effets réellement produits par chacune de ces politiques mais, au-delà, en termes de perceptions positives ou négatives de ces effets par les différents segments de la population. Les valeurs publiques créées par les différentes politiques ne sont pas obligatoirement additives en termes de perception par les différentes parties prenantes de la population ; elles peuvent se révéler au contraire soustractives. L'approche par le *design*, qui de ce point de vue apparaît dans la lignée de la *policy analysis*, semble occulter ce phénomène. La gestion de la cohabitation de politiques diverses, non seulement le plus souvent concurrentes entre elles au sein des finances publiques mais également contradictoires objectivement ou dans le ressenti des citoyens, apparaît comme un point clé du management public. Penser autrement, considérer que ce problème d'intégration ne fait pas partie des travaux managériaux

et s'inscrit dans ceux de gouvernance traduirait une vision quelque peu étriquée du management public.

La position de l'auteur par rapport à la désormais classique chaîne des résultats d'un programme ou d'une politique est assez symptomatique de l'apport de sa démarche de synthèse et de la manière dont il se différencie par rapport à la littérature préexistante ainsi que de ce que l'on peut considérer comme ses limites.

Rappelons que cette chaîne est habituellement représentée comme une suite de relations :

Entrants (*Inputs*) – Activités – Réalisations (*Outputs*) – Impact(s) (*Outcomes*)

On la retrouve par exemple en France (sans référence aucune) sur le site de la performance publique tenu par la direction du budget, dans le cadre de la démarche de performance instaurée par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Michael Barzelay reproche à cette chaîne de comporter deux sous ensembles hétérogènes. Le premier qui inclut moyens, activités et réalisations, est une représentation d'un processus de conversion fruit d'un *design* d'incarnation (*embodiment*). Le second qui comprend réalisations et impact n'est – dans la mesure où il est très difficile de déterminer d'où viennent les impacts apparents, ou, si l'on préfère, d'imputer *ex ante* comme *ex post* les effets d'un programme public à des causes – que la représentation d'une conception. En d'autres termes le premier ensemble est factuel, alors que le second relève de l'ordre intentionnel.

On fera seulement remarquer que, dès 1983, on avait qualifié cette chaîne de double fonction de production dans le secteur public : la première fonction de production faisant passer des moyens aux réalisations, la seconde des réalisations à ou aux impact(s), en soulignant le caractère métaphorique de l'appellation. La première partie de la chaîne apparaît comme relativement maîtrisable par la collectivité en charge du programme considéré. La seconde, apparaît beaucoup plus aléatoire du fait même que les impacts se situent dans la société que le programme veut faire bouger, et que les réactions à la perturbation créée par le programme sont loin d'être parfaitement prévisibles. L'impact réellement obtenu dépend très fortement du comportement de l'environnement dans lequel est plongée la politique. Depuis l'apogée de cette école, dans les années 1960-1970, les tenants de l'analyse de système avaient fortement souligné, en d'autres termes, que la vision du passage *outputs*–impact(s) devait, dans la conception comme dans l'évaluation *ex post* d'un programme, être considérée comme tout sauf mécanique ou balistique.

Cet exemple parmi beaucoup d'autres souligne le caractère de l'ouvrage de Michael Barzelay, à savoir un effort de synthèse remarquable pour offrir une vision cohérente du management public, au prix de l'utilisation d'une sémantique qui a sa propre logique mais qui oblige de façon assez fréquente le lecteur à s'interroger sur le positionnement de la problématique de l'auteur par rapport à des approches moins globales du management public. Le livre oblige véritablement à réfléchir ■

Références

- Barzelay Michael (2019) *Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline*, Cheltenham (UK)/Northampton (MA), Edward Elgar Publishing.
- Bryson John (2018, 5th ed) *Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Hoboken (NJ) Wiley.

Fayol Henri (1999) *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod [1^{ère} édition : Fayol Henri (1916) “Administration industrielle et générale”, *Bulletin de la Société de l’Industrie Minérale*, n° 10, pp. 5-164].

Moore Mark H. (1997) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

Simon Herbert (1996, 3rd ed) *Science of the Artificial*, Cambridge (MA), M.I.T. Press.



*Autoportrait,
Rembrandt (vers 1638-1640)
Glasgow Kelvingrove Gallery
(30 juillet 2019)*



The Honourable Mrs Graham
Thomas Gainsborough (1775-1777)
 Scottish National Gallery (26 juillet 2019)



Sir James and Sir Alexander Macdonald,
William Mosman (1749)
 Scottish National Museum (27 juillet 2019)

Rosalind¹

Hervé Dumez

Thomas Lodge s'était d'abord lancé dans une carrière de dramaturge, mais sans grand succès. Dépit, il décida d'embrasser plutôt celle des armes et s'engagea comme marin sur un navire de guerre. Lorsqu'il revint des voyages qui l'avaient mené jusqu'au détroit de Magellan, il partit étudier la médecine en Avignon à quarante ans révolus. La peste le fascina comme sujet d'étude et il en fit un traité. Ce fut elle qui eut finalement raison de lui lors d'une épidémie qui frappa Londres en septembre 1625.



Au cours de son premier voyage, durant une escale aux Canaries, il avait écrit un livre présenté comme un manuscrit simplement découvert par lui et composé par un certain Euphues, ou bel esprit en grec.

L'histoire en est celle de Jean de Bordeaux qui, ayant deux fils et sentant sa mort approcher, partage ses biens entre les deux. Le père disparu, l'aîné qui a hérité du titre confisque l'avoir de son frère qu'il hait depuis leur enfance, l'écarte de la cour et le fait élever dans une ferme au milieu des paysans. Puis, connaissant son courage, il finit par comploter de le faire mourir dans un combat truqué. Victorieux contre toute attente, mais sachant sa vie en danger, le jeune homme quitte la ville de nuit, accompagné du vieux serviteur qui l'a élevé, et, s'éloignant autant qu'il lui est possible, finit son périple dans une forêt lointaine.

Parmi la foule qui assistait au combat, deux jeunes filles ont vibré pour le jeune champion, et plus particulièrement l'une d'entre elles. La première est la fille du duc régnant, la seconde sa nièce, Rosalynde. Des années auparavant, le duc a usurpé le pouvoir en en chassant son frère aîné. Il craint maintenant que sa nièce ne conspire contre lui et ne l'exile à son tour. Sa propre fille, prenant fait et cause pour sa cousine, décide de partager le sort de cette dernière. Appréhendant les mauvaises rencontres sur les routes, les deux jeunes filles quittent la ville, elles aussi dans la nuit, Rosalynde s'étant déguisée en homme et se faisant appeler Ganyède. Après avoir longuement marché, toutes deux atteignent la même forêt lointaine qui se révèle être une réduction du monde, où l'on retrouve le duc chassé du pouvoir et sa petite cour de fidèles, des bergers, des lionnes aussi dangereuses qu'incongrues dans

1. Je remercie Magali Ayache pour ses remarques pleines de finesse, sans pouvoir garantir que ce texte en ait pleinement profité. Les faiblesses qui subsistent sont celles de l'auteur.

une forêt française, comme d'ailleurs d'improbables palmiers. L'amour et le bonheur y triompheront.

*
**

Le conte parlait de Bordeaux et d'une forêt, sans préciser laquelle. C'est Lodge qui lui donna un nom, *the forest of Arden*. On peut s'en étonner : les Ardennes sont bien loin de la Gironde. Probablement, il s'agit en fait d'une discrète référence à Pétrarque. En 1333, lors de ses voyages diplomatiques, le poète italien avait traversé la forêt des Ardennes alors hantée de bandes de brigands, seul, apeuré mais porté par son amour pour Laure. Cette aventure est l'objet d'un sonnet du *Canzoniere*. Mais, étrangement, Arden est aussi un lieu-dit du Warwickshire et la mère d'un enfant de Stratford-upon-Avon, qui un jour lut cette histoire ébloui, s'appelait Mary Arden.

*
**



Bryce Dallas Howard
en *Rosalind*
dans le film de
Kenneth Branagh
(2006)

Lodge n'est pas dénué de talent, ni dans sa manière de mener l'intrigue, ni dans ses notations, comme lorsque Rosalynde déguisée en garçon fait la leçon à la bergère Phoebe qui méprise l'amour d'un de ses congénères en une phrase musicale : « *Oft have I heard, and sometimes have I seen, high disdain turned to hot desires.* » Mais de son temps, on l'accusa de plagiat. L'histoire, qu'il a considérablement enrichie et embellie vient en fait d'un vieux récit, le *Conte de Gamelyn*. Lodge a repris la trame d'ensemble du conte, changé le nom du héros en Rosader et ajouté l'histoire parallèle des jeunes filles. Et lorsqu'il fait chanter à son

berger, Montanus, un poème d'inspiration pétrarquaisante en français, « Hélas, tyran, plein de rigueur », il le vole aux *Amours de Diane* de Philippe Desportes. Accusé, Lodge se défendit sans vergogne d'avoir lui-même jamais plagié autrui. Il se plaignit par contre que d'autres l'aient effrontément pillé, sans citer de nom. Son ami Robert Greene n'eut pas cette retenue et évoqua un corbeau arrogant embelli de leurs plumes à eux deux.

*
**

Et il est vrai que le corbeau en question, Shakespeare, a repris à son tour les personnages, l'intrigue, et nombre même de passages écrits par Lodge pour en faire une de ses pièces. Il s'est à peine démarqué de son modèle. Rosader est devenu Orlando, après avoir été Gamelyn, le berger Montanus s'appelle désormais Silvius, et, alors que Lodge, dans sa préface dédiée aux *Gentlemen Readers*, s'adressait à eux en espérant qu'ils aimeraient l'histoire (*if you like it, so*), le titre de la pièce est devenu : *As you like it*. Le dramaturge s'est contenté d'ajouter deux personnages, mais marquants, Jacques le Mélancolique et le clown Touchstone,

transformant un roman en œuvre de théâtre, qui devient dans la pièce la métaphore même du monde et de ses histoires. Alors qu'Orlando sort de scène pour aller chercher en coulisse son vieux serviteur, Jacques meuble le temps de son absence de ces réflexions :

*All the world's a stage,
And all the men and women merely players:
They have their exits and their entrances;
And one man in his time plays many parts.*

*Le monde tout entier est une scène,
Hommes et femmes n'y sont que des acteurs
Chacun fait ses sorties, chacun ses entrées,
et notre vie durant nous jouons plusieurs rôles.
(Acte II, scène VII)*

Et le duc banni, obligé de vivre en forêt avec un dernier carré à lui dévoué, s'en console ainsi :

*This wide and universal theatre
Presents more woeful pageants than the scene
Wherein we play in.*

*Ce vaste et universel théâtre
Présente de plus douloureux spectacles que la scène
Où nous jouons.
(As you like it, A II, sc VII)*

Rosalind ne donne pas son titre à la pièce, mais elle en est le centre. Elle porte en elle une souffrance, celle d'être séparée d'un père banni par son oncle et considéré comme un traître, et de n'être plus que la parente pauvre de sa cousine, la fille du tyran usurpateur, obligée de vivre à sa cour puis de la quitter. Si elle est parfois submergée par la tristesse ("O, how full of briers is this working-day world!" – Ô, comme les jours misérables de ce monde sont remplis de ronces !), rapidement son courage reprend le dessus. C'est elle, qui, étant la plus grande des deux et craignant les mauvaises rencontres, décide de se déguiser en homme et glisse une dague à sa ceinture lorsque les jeunes filles s'enfuient dans la nuit. C'est elle encore qui reconforte sa cousine et l'aide à continuer leur route dans la forêt, surmontant son propre épuisement et se forçant à ne rien montrer de son découragement. Malheureuse elle-même, elle sait en effet partager la douleur des autres :

*Alas, poor shepherd! searching of thy wound,
I have by hard adventure found mine own.*

*Hélas, pauvre berger ! Partant à la recherche de ta
blessure,
En une âpre aventure, j'ai trouvé la mienne.*

Ce qui la soutient est la fraîcheur de son ironie, qui l'accompagne partout, comme quand elle trouve sur les arbres des forêts, cloués à leurs troncs, des poèmes chantant son nom :

*for look here what I found on a palm-tree: I was never so
berhymed since Pythagoras' time, that I was an Irish rat,
which I can hardly remember.*

2. Les Pythagoriciens
croyaient en la
réincarnation.

Regarde ce que j'ai trouvé sur un palmier. Je n'ai pas été ainsi célébrée depuis l'époque de Pythagore², quand j'étais un rat irlandais, ce que j'ai d'ailleurs un peu de mal à me rappeler.

Faisant face à Jacques, elle lui prodigue des leçons d'optimisme, et lorsqu'il lui explique que sa mélancolie est le résultat de ses pérégrinations, elle le quitte sur ces paroles gentiment moqueuses :

Farewell, monsieur traveller!

Son déguisement de garçon va lui donner l'occasion exquise de torturer avec esprit Orlando qui ne l'a pas reconnue. Prétendant vouloir le guérir de son amour, elle lui propose de venir la voir pour lui faire voir l'absurdité de sa passion, tout en jouissant du bonheur de le voir lui rester fidèle.

Come, woo me, woo me; for now I am in a holiday humour, and like enough to consent.

Venez, courtisez-moi, courtisez-moi ; pour l'instant je suis d'humeur à folâtrer et me plais assez à le permettre.

Dans l'espoir de ses protestations, elle va par exemple s'amuser à lui décrire la vie horrible qui l'attend s'il l'épouse :

I will be more jealous of thee than a Barbary cock-pigeon over his hen; more clamorous than a parrot against rain; more new-fangled than an ape; more giddy in my desires than a monkey: I will weep for nothing, like Diana in the fountain, and I will do that when you are disposed to be merry; I will laugh like a hyen, and that when thou are inclined to sleep.

Je serai plus jalouse de toi qu'un pigeon de Barbarie ne l'est de sa femelle ; plus bruyante qu'un perroquet jacassant contre la pluie ; plus girouette dans mes désirs qu'un singe ; je pleurerai pour un rien comme Diane à la fontaine, et ce sera quand tu voudras être joyeux ; je ricanerai telle une hyène, au moment même où tu souhaiteras dormir.

Si elle plaisante tous ceux qui la croisent, elle ne manque pas non plus de se moquer adorablement d'elle-même :

Do you not know I am a woman? when I think, I must speak.

Ne sais-tu pas que je suis femme ? Quand je pense, je dois parler.

Mais quand il est question de son amour, elle ne peut le garder pour elle-même et s'enflamme de métaphores :

O coz, coz, coz, my pretty little coz, that thou didst know how many fathom deep I am in love! But it cannot be sounded: my affection hath an unknown bottom, like the bay of Portugal.

Ô couse, couse, couse, ma chère petite cousine, comment saurais-tu de quelle profondeur est mon amour ! Aucune

*sonde ne pourrait en mesurer la
profondeur : il est sans fond connu,
comme la baie du Portugal.*

Enfin, au moment de rendre chacun heureux, un père retrouvant sa fille, un amoureux son amour perdu, un berger la bergère qui lui était destinée, sa cousine un prétendant repent, elle se dit magicienne, comme sans doute toute femme devrait l'être.

*Believe then, if you please, that I
can do strange things: I have, since
I was three year old, conversed with
a magician, most profound in his art
and yet not damnable.*

*Croyez, si tel est votre désir, que je
peux accomplir des choses étonnantes :
depuis que j'ai eu trois ans, je me
suis entretenue avec un magicien,
chevronné dans son art sans être
suspect de pratique douteuse.*



Rosalind en Ganymède, Arthur Hughes (1872)

Profonde sous sa frivolité apparente, endurante sous sa fragilité, ferme quand il le faut, toujours pétillante d'ironie et d'humour, débordante de vivacité et d'allant, prompte à l'empathie, sachant aussi plaisanter d'elle-même, elle est délicieuse en tout et magicienne de gentillesse. Comment, croisant son chemin, pourrait-on lui résister ? Lorsque Shakespeare tomba amoureux de la Rosalynde de Lodge, il avait vingt-six ans. À cette époque de sa vie, il avait disparu sans que personne n'ait jamais su où, ou n'ait eu la moindre idée de ce qu'il avait pu faire. Laissant derrière lui son épouse et ses trois enfants, il s'était éloigné de Stratford. On le retrouve brusquement à Londres quelque temps plus tard, où il commence sa carrière. À lui alors encore obscur Rosalind³ se donna, lui donnant durant ces quelques années la magie qu'elle avait apprise en son enfance et il était devenu grâce à elle, lorsqu'il reparut sur la scène du monde et du Globe, celui qu'il est.

3. Lodge écrit Rosalynde, et Shakespeare Rosalind.

Je devais avoir quatorze ans lorsque je tombai quant à moi amoureux de sa Rosalind. Mais parmi la foule de mes rivaux (qui doit avoisiner l'innombrable – quel homme en ce monde, un jour n'a rêvé de s'appeler Orlando ?), je demeurai un pauvre anonyme dans les rangs du fond. Elle me consola pourtant d'un sourire et de quelques mots, que je garde et garderai.

Le rideau une fois tombé, Shakespeare la renvoie sur scène pour un épilogue, qui nous explique malicieusement et de manière étrange qu'une bonne pièce n'a justement pas besoin d'une telle superfétation. On ne peut croire que l'auteur ait pu douter du génie de son œuvre, même largement emprunté. Alors pourquoi ce nouveau jeu avec le théâtre ? Pourquoi, sinon parce que Shakespeare ne sut jamais se résoudre à la quitter ? Qui est d'ailleurs celle qui s'adresse encore à nous ? Ce n'est plus son héroïne

puisque la comédie est terminée. Ce n'est pas non plus l'actrice sous son personnage, et ce d'autant moins qu'au temps de Shakespeare, le rôle était tenu par un homme les femmes n'ayant pas le droit de monter sur les planches. C'est la Rosalind que vous ne pourrez aimer qu'à jamais, sautant avec légèreté de la scène dans vos vies. *As you love her* ■

Référence

Lodge Thomas (1910) *Rosalynde or, Euphues' Golden Legacy* (edited by Edward Chauncey Baldwin), Boston, The Athenaeum Press.



*A Singing Practice (détail),
Gerard ter Borch (1655)
Scottish National Gallery
(26 juillet 2019)*

Philippe Desportes Ou le Tibulle français

Hervé Dumez

Qui le connaît encore ? Quelques rares lecteurs de Chateaubriand peut-être qui auraient remarqué ces deux vers faisant une apparition dans sa *Vie de Rancé* :

*Beaux nœuds crêpés et blonds nonchalamment épars,
Mon cœur plus que mon bras est par vous enchaîné¹.*

Ils évoquent Renée de Rieux, dite la belle de Chateauneuf, la plus jolie jeune femme de la cour, une blonde aux yeux bleus aimée d'Henri III, encore alors duc d'Anjou. Desportes eut en effet l'esprit de dédier à Charles IX qui se prenait pour un preux d'autrefois son *Roland* et son *Rodomont*, alors qu'il adressait à Henri d'Anjou, dont il fut le compagnon et qui devint roi de Pologne puis de France, des chants d'amour que ce dernier pouvait envoyer à ses maîtresses. Un sage, quelques siècles plus tard, note un peu désabusé :

*On pardonne à un Poète à qui sa foiblesse arrache
quelques pièces de ce genre ; mais travailler pour le
compte du premier grand Seigneur qui s'adresse à vous,
& devenir le confident de tous les Galans d'une Cour
corrompue, je ne sais trop quel nom donner à un pareil
emploi.*

Ce talent opportun lui valut cependant des revenus qu'aucun poète n'aurait pu espérer. Il devint chanoine de la Sainte Chapelle, abbé de Tiron, abbé de Bonport où il mourut, de Josaphat, des Vaux de Cernay, et d'Aurillac, cumulant les revenus de toutes ces abbayes sans avoir reçu les ordres et composant surtout des poèmes profanes. D'une femme qui tenait sa maison il eut d'ailleurs un enfant qui porta le même prénom que lui. Il avait à Paris une maison sur l'île de la Cité, une autre à Vanves disposant d'un jardin célèbre avec une jolie fontaine surmontée d'une statue de Minerve, et l'une des plus belles bibliothèques de l'époque. En rendant l'âme, il aurait eu ces mots : « *J'ai trente mille livres de rente, et je meurs...* »



Philippe Desportes

1. Qui, étrangement, sont tirés de deux sonnets distincts des *Amours de Diane*, livre II, le premier vers du n° 61, le second du n° 41, et que Chateaubriand a rapprochés comme en un distique.

Il traduisit pourtant aussi les psaumes directement de l'hébreu et composa quelques pièces religieuses, souvent de grande beauté :

*Je n'y pense jamais (et j'y pense à toute heure)
Sans maudire la mort, dont la longue demeure
Après vous, chers esprits, me retient tant ici.
J'étais premier entré dans ce val misérable :
Il me semble, ô Seigneur ! qu'il était raisonnable
Que, le premier de tous, j'en délogeasse aussi.
(Euvres chrestiennes, Plainte)*

Lorsque mourut Henri III et pour notre malheur, il brûla ses Mémoires qui comportaient sans doute des passages compromettants. De son temps, il éclipsa Ronsard et son aura gagna même l'étranger puisque Thomas Lodge lui vola un poème pour sa *Rosalynde*. Ses contemporains ne pouvaient voir un soir tomber sans prononcer les mots « *Ô nuit ! jalouse Nuit* », qui étaient passés dans le langage courant de l'époque :

2. Dont Corneille
pourrait s'être
souvenu : « N'ai-je
donc tant vécu que
pour cette infamie ».

*Ô Nuit ! jalouse Nuit, contre moi conjurée,
Qui renflames le ciel de nouvelle clarté,
T'ai-je donc aujourd'hui tant de fois désirée²
Pour être si contraire à ma félicité ?
(Diverses amours, Contre une nuit trop claire)*

Adolescent, il aurait été placé chez un procureur dont la jeune femme succomba au charme du petit poète. Rentrant un jour au logis, il trouva sur la porte un sac avec un petit écriteau : « *Dès que Philippe rentrera, il n'aura qu'à prendre ses hardes et s'en aller.* » Il le fallut bien. Un évêque en fit son secrétaire et l'emmena en Italie. Il en revint coqueluche de la cour et Tallemant des Réaux dit qu'il tomba amoureux de la reine Margot. Peut-être son sonnet sur Icare qui se brûla les ailes en voulant s'élever à l'excès évoque-t-il cet amour trop haut placé. Desportes est en tous cas l'un des rares poètes de l'époque à n'avoir pas composé de chant pour le mariage de la reine. Nommé secrétaire ordinaire de la chambre du roi, il organisa la fuite du roi de Pologne lorsqu'il revint se faire couronner en France à la mort de son frère pour devenir Henri III. À la fin de sa vie, Henri IV continuait de le consulter et voulait en faire le précepteur du futur Louis XIII lorsqu'il mourut, le jeudi 5 octobre 1606.

Un anonyme avait publié une plaquette à Lyon intitulée joliment *Le rencontre des Muses de France et d'Italie* mais relevant avec fiel tous les emprunts de Desportes aux poètes italiens. À ces accusations, il renvoya cette réponse pleine d'humour : « *J'ai pris aux Italiens plus encore qu'on ne croit ; si j'avais été consulté, j'aurais fourni là-dessus de bons mémoires.* » Depuis, les érudits s'en sont donné à cœur joie : il aurait pillé Bembo, Pétrarque, Pamphilo Sasso, Tebaldeo, Ruscelli, Angelo di Constanzo, sans compter les Espagnols Montemayor et Sannazar. Avec zèle, les rats de bibliothèque comptèrent que sur les 631 poèmes qu'il a composés, près d'un tiers auraient été inspirés par les Italiens. On l'a accusé d'avoir aussi pillé Ronsard, sans voir que ce dernier avait lui-même copié les maîtres de la Péninsule.

Voici l'original de Pétrarque :

Solo, e pensoso i più deserti campi

la version de Ronsard :

Seulet dedans les bois pensif je me promène

et Desportes maintenant :

*À pas lents et tardifs tout seul je me promène
(Les amours d'Hippolyte, 45)*

Je laisse le lecteur juge de son choix. Personnellement, j'ai fait le mien. Toute sa vie, d'édition en édition, Desportes corrigea la musique de ses vers. On ne sait s'il composa parlant de ses amours ou de celles des autres, ce qui expliquerait sa fortune. Certains pensent, mais sans élément probant, que l'égérie des *Amours de Diane* serait Diane de Cossé-Brissac. D'autres, qu'elle ne serait qu'un nom pour les amours multiples des seigneurs de la cour. Fut-il, à la suite de Ronsard, amoureux d'Hélène de Surgères ? Si elle avait beaucoup d'esprit, quoiqu'en ait dit le grand Ronsard, elle n'était pas d'une grande beauté. Lorsque reparurent les *Sonnets à Hélène*, elle demanda au cardinal du Perron d'écrire une lettre préface précisant que l'amour de Ronsard pour elle n'avait été que platonique. Le mufle lui donna alors ce conseil : « *Eh ! Mademoiselle, faites graver votre portrait, cela suffira à votre apologie.* » Selon certains, elle aurait été l'Hippolyte de Desportes. Mais le poème à Icare qui ouvre le livre évoque peut-être plutôt, on l'a vu, la reine Marguerite de Valois. Dans une édition tardive, un poème attribué à Ronsard fut joint aux *Amours de Cléonice*, qui mentionne Héliette de Vivonne de la Chataigneraye comme étant Cléonice. On ne sait d'où vient ce poème, s'il est vraiment de Ronsard et pourquoi cette mention de la belle Héliette. Desportes dédia en tout cas à Hélène, à Héliette, à Jeanne des sonnets et rédigea leurs épitaphes.

En réalité, on ne connaît pas grand-chose de la vie du poète abbé. Son œuvre elle-même est peu autobiographique et toutes les suppositions sont donc permises, aucun fait connu ne permettant ni de les étayer, ni de les infirmer. Il est probable qu'il mêla des poèmes écrits pour lui à ceux qu'il composa pour d'autres, sans compter tous ceux qu'il imita de l'italien. Il a d'ailleurs, en sa dix-septième élégie du livre I, défini son étrange art d'aimer et d'écrire qui fait que personne ne saura de qui il a été amoureux :

*Qui veut donc recéler son amoureuse flamme,
Il faut qu'en adorant sa déesse en son âme,
Il feigne aimer ailleurs, et le feigne si bien,
Que le peuple s'abuse et n'y connaisse rien ;
Non le peuple sans plus, mais la dame empruntée
Doit être tellement par sa feinte enchantée,
Par ses brûlants soupirs, par ses mots déguisés,
Et par ses yeux trompeurs de larmes arrosés,
Qu'elle afferme en son cœur qu'il ne se saurait faire,
Qu'une Venus nouvelle à soi le peut attirer.*

*Celui qui sagement ainsi se peut former,
Déguisant sa pensée est seul digne d'aimer.
Las ! je mérite donc d'aimer toute ma vie !
Car je sais décevoir la malice et l'envie*



Nymphe, Jean Goujon, Fontaine des Innocents, Paris

*Par fausses passions, je sais bien soupirer,
Je sais de mes deux yeux deux fontaines tirer,
Pour fléchir la rigueur d'une feinte maîtresse ;
Je sais faire le triste, accusant sa rudesse,
Tenir les yeux en bas de mes pleurs tout lavés,
Et montrer que ses mots dans mon cœur sont gravés ;
Bref, je puis à bon droit me donner cette gloire,
Que, quand j'ai feint d'aimer, je l'ai pu faire accroire.*

*Car si le plus souvent je feins ne vous voir pas,
Si, craignant vous trouver, je tourne ailleurs mes pas,
Si je n'ose en mourant vous conter mon martyre,
Si près d'une autre dame éperdu je soupire,
Si je dis que je meurs, blessé de sa beauté,
Si le peuple me juge ardemment agité,
Et croit que cette amour toute autre amour efface,
Hélas ! vous savez bien qu'il faut que je le fasse,
Encore que ce me soit un extrême tourment,
Et qu'il ne m'est permis vous aimer autrement.*
(*Élégies, Livre I, 18*)

Crépet le traite assez joliment de Figaro clérical. J'apprécie moins « abbé plagiaire », « orfèvre des colifichets », « brodeur d'arabesques puériles ». Ronsard, qui s'y connaissait quand même un peu mieux en la matière que le cher Crépet, le voyait comme son rival même s'ils étaient amis. « *Pas de personnalité, pas de hardiesse, peu d'imagination, et rien dans le cœur de la flamme qui fait les vrais poètes* », l'assassine Davaud. Il est difficile de comprendre pourquoi un tel acharnement, même si tout n'est pas d'égale valeur (tout poète est inégal, malheureusement, et Ronsard ne l'est-il pas lui aussi ?) et alors que Desportes n'ennuie jamais avec la mythologie, comme tant de ses contemporains le font. On trouve dans les *Amours d'Hippolyte* ces quatrains d'une chanson pleins de charme :

*Ainsi qu'au clair d'une chandelle
Le gai papillon voletant,
Va grillant le bout de son aile,
Et perd la vie en s'ébattant :*

*Ainsi le désir qui m'affole,
Trompé d'un rayon gracieux,
Fait hélas ! qu'aveugle je vole
Au feu meurtrier de vos beaux yeux.*
(*Les amours d'Hippolyte, Chanson*)

Et dans une autre celui-ci :

*Pour vous, sans plus, je fus né,
Mon cœur n'en peut aimer d'autre :
Las ! si je ne suis plus vôtre,
A qui m'avez-vous donné ?*
(*Les amours de Diane, Livre II, chanson*)

Ou dans *Diverses amours* :

*Je me suis efforcé cent fois de vous déplaire,
J'ai fait mille desseins de ne plus vous aimer,
Mais sans trop de rigueur on ne m'en peut blâmer,
Être sage en aimant, Dieu ne le sauroit faire.*
(*Diverses amours, Pour le premier jour de l'an*)

Mais surtout, se peut-il écrire en français de plus beaux vers que ceux-ci :

*C'était un jour d'été de rayons éclairci,
J'en ai toujours au cœur la souvenance empreinte,
(Diverses amours, sonnet 10)*

*Pourquoi, maudit Amour, l'as-tu voulu graver
Si belle en mon esprit, pour soudain m'en priver ?
D'avoir vu sa beauté tout mon mal est venu.
(Diverses amours, Complainte pour Monsieur
le Duc d'Anjou, élu roi de Pologne, lorsqu'il partit de
France, 1573)*

*Apporte, ô douce Nuit ! un sommeil à ma vie.
(Les Amours de Cléonice, sonnet 75)*

*Au paradis de tes lèvres décloses,
Je vais cueillant de mille et mille roses
Le miel délicieux.
(Bergeries, baiser)*

*Mon amour de chaleur, mon espoir de feuillage.
(Diverses amours, sonnet 11)*

*Je regrette en pleurant les jours mal employés
(Œuvres chrestiennes, sonnet spirituel 18)*

*Et, voulant vous conter ma peine,
Je ne sais parler que des yeux.
(Les Amours d'Hippolyte, Chanson)*

*Et tant de brèves nuits si doucement passées.
(Diverses amours, Complainte)*

*Et rien ne dure ferme en ma vague pensée,
Que l'éternel regret de vous avoir laissée.
(Élégies, Livre I, 14)*

*Je vole aventureux aux soleils de vos yeux.
(Les amours d'Hippolyte, 41)*

*Chacun peut vous aimer, mais non pas comme moi ;
Chacun n'a pas mes yeux, bien qu'il vous trouve belle.
(Les Amours de Cléonice, Stances)*

*Sur un mont de pensers, l'espérance planter.
(Les amours d'Hippolyte, 44)*

*Viendra jamais le jour qui doit finir ma peine ?³
(Les amours d'Hippolyte, 36)*

*Tu fus mon seul penser, mon âme et ma mémoire.
(Amours de Cléonice, 15)*

On pourrait multiplier les exemples de merveilles, sans compter celle-ci, dans l'ode finale des *Amours de Cléonice* :

Arrière, espoir conçu de vent !

Dans un sonnet que l'on pourrait intituler « Chambres séparées en enfer », imité d'un poème d'Angelo di Costanzo (*"Poi che voi et io varcate*

3. Que Malherbe, n'en voyant pas la beauté, a rayé de son exemplaire des œuvres de Desportes tant il en déplorait la construction grammaticale.

havremo l'onde”), il imagine qu’il retrouve son aimée dans ce sombre séjour, lui condamné pour l’avoir trop adorée, elle pour avoir repoussé froidement son amour, se disant que ce lieu pourrait n’être pas si loin du paradis s’il lui était donné d’être encore près d’elle, mais avec toutefois un doute d’humour léger au dernier vers :

*Quand nous aurons passé l’infernale rivière,
Vous et moi pour nos maux damnés aux plus bas lieux,
Moi pour avoir sans cesse idolâtré vos yeux
Vous pour être à grand tort de mon cœur la meurtrière.*

*Si je puis toujours voir votre belle lumière,
Les éternelles nuits, les regrets furieux
N’étonneront mon âme, et l’Enfer odieux
N’aura point de douleur qui me puisse être fière.*

*Vous pourrez bien aussi vos tourments modérer,
Avec le doux plaisir de me voir endurer,
Si lors vous vous plaisez encor en mes traverses.*

*Mais puisque nous avons failli diversement,
Vous par inimitié, moi par trop vous aimant,
J’ai peur qu’on nous sépare en deux chambres diverses.
(Les amours de Diane, Livre II, 48)*

Avant qu’il ne se retrouvât, espérons-le pour lui, plutôt dans l’édén, il fut enterré dans le chœur de Notre-Dame de Bonport, mais son cénotaphe disparut à la Révolution. Chartres, sa ville natale, lui a concédé une petite rue et Cernay-la-Ville une allée. C’est peu de chose pour celui qui fut le poète le plus célèbre d’une époque qui en compta beaucoup, et de très grands, et qui est aujourd’hui iniquement méconnu ■

Références

- Crépet Eugène (1861) *Les poètes français. Tome premier. Première période : du XII^e au XVI^e siècle. Préface de M. Sainte Beuve*, Paris, Gide, 5 rue Bonaparte.
- Dreux du Radier Jean-François (1757) “Anecdotes Historiques & Littéraires Sur Philippes Desportes, abbé de Tiron, & Ses ouvrages, Pr M. Dreux du Radier, Avocat.” in *Le conservateur, ou collection de morceaux rares et d’ouvrages anciens, élagués, traduits et refaits en tout ou en partie*, septembre 1757, à Paris, Chez M. Lambert, Libraire, rue et à côté de la Comédie Française, au Parnasse, pp. 130-168.
- Desportes Philippe (1858) *Œuvres, avec une introduction et des notes de Alfred Michiels*, Paris, Adolphe Delahays.
- Desportes Philippe (1989) *Contre une nuit trop claire*, Paris, La Différence.
- Lavaud Jacques (1936) *Un poète de cour au temps des derniers Valois, Philippe Desportes (1546-1606)*, Paris, Droz.

*** Pour aller plus loin ***

Une émission de Paris Inter (1960), « Poètes oubliés, amis inconnus » :

- <https://www.youtube.com/watch?v=1ONf-F9o2-w>



Ville d'Avray : Entrance on the Wood
Camille Corot (1825)
Scottish National Gallery (26 juillet 2019)



The Queen of Hearts,
Joost van Geel (1660-1680)
Glasgow Kelvingrove Gallery (30 juillet 2019)

*Quoi que vous en pensiez, je suis toujours semblable ;
Le temps, qui change tout, n'a point changé ma foi.
Les destins, mon vouloir, et ce que je vous dois,
Font qu'aux flots des malheurs mon âme est immuable.*

*Vos yeux dont la beauté rend ma perte honorable,
N'ont jamais vu de serf si fidèle que moi ;
Je tiens des simples corps dont constante est la loi :
Toujours je vous adore, et rude, et favorable.*

*L'absence et les rigueurs de cent mille accidents
N'ont su rendre en quatre ans mes brasiers moins ardents,
Ni les diminuer d'une seule étincelle.*

*Vous serez le premier et dernier de mes vœux,
J'en jure par vos yeux, et par vos blonds cheveux,
Et par l'éternité de ma peine cruelle.*

(Philippe Desportes, Les Amours de Diane, Livre II, sonnet 62)



*The Virgin Adoring
the Sleeping Christ Child (détail),
Sandro Botticelli, (1485)
Scottish National Gallery
(26 juillet 2019)*

*Per mezz'i boschi inhospiti et selvaggi,
onde vanno a gran rischio uomini et arme,
vo sicuro io, ché non pò spaventarme
altri che 'l sol ch'à d'amor vivo i raggi;*

*et vo cantando (o penser' miei non saggi!)
lei che 'l ciel non poria lontana farme,
ch'i' l'ò negli occhi, et veder seco parme
donne et donzelle, et son abeti et faggi.*

*Parme d'udir la, udendo i rami et l'ore
et le frondi, et gli augei lagnarsi, et l'acque
mormorando fuggir per l'erba verde.*

*Raro un silentio, un solitario horrore
d'ombrosa selva mai tanto mi piacque:
se non che dal mio sol troppo si perde.*

*Au milieu de ces forêts inhospitalières et sauvages,
Où les hommes et les armes courent de grands périls,
Moi, je marche serein, sans aucun souci
Autre que ce soleil aux rayons d'amour si vifs ;*

*Et je vais chantant (ô mes pensées peu sages !)
Celle que le ciel lui-même ne saurait écarter de moi,
Car elle est dans mes yeux, et je vois à sa traîne
Dames et jeunes filles dans chaque sapin et dans chaque hêtre.*

*Dans le bruissement des branches et des brises, je l'entends,
Ainsi que dans les feuillages et les plaintes des oiseaux, et dans l'eau
Murmurant en parcourant l'herbe verte.*

*Rarement un silence, une solitaire horreur
D'une forêt ombragée ne m'ont autant plu :
Sauf leur éloignement de mon soleil perdu.*

(Pétrarque, Canzoniere, sonnet 176, dans la forêt d'Ardenne)