

Petite sociologie du métier de conférencier

Christian Morel

Depuis la sortie du premier tome de ma série de livres sur les décisions absurdes en 2002 (Morel, 2002), je suis régulièrement invité à donner des conférences d'une heure à deux heures en moyenne (débat compris) dans des entreprises et des organisations variées sur la gestion des risques du point de vue des facteurs humains. Jusqu'à ce jour, j'ai donné environ deux cents conférences. Cet article est un témoignage sur cette activité en forme de rapport d'étonnement et n'a pas d'autre ambition. Je suis conscient qu'il peut être subjectif et limité de ce fait. Néanmoins une contribution, même modeste, à la connaissance de cette pratique, n'est pas inutile.

En effet, je n'ai trouvé aucune monographie ni analyse de ce sujet dans la littérature en sciences humaines. Une recherche dans Google sur le thème de la sociologie des conférences, quels que soient les mots clés en anglais ou en français et les opérateurs de requête, renvoie systématiquement à des sujets concernant des conférences en sociologie et non l'inverse, la sociologie des conférences. La seule occurrence que je connaisse sur cette question est le passage du livre de Schelling, *La tyrannie des petites décisions*, où il décrit et analyse la tendance absurde des auditeurs à laisser systématiquement les premiers rangs de sièges libres. Dans la presse, *Le Monde* a publié un dossier sur le sujet : « Entreprise déboussolée cherche conférencier »¹.

Les conférences représentent pourtant une pratique de management répandue. Selon les agences de conférenciers « En 2018, de 12 000 à 15 000 conférences ont vu défiler penseurs, scientifiques, mais aussi sportifs, chefs cuisiniers, artistes, entrepreneurs, aventuriers et autres raconteurs de belles histoires devant des parterres de cadres et des comités exécutifs. »² Ces agences sont en pleine croissance. Brand and Celebrities, la plus importante en France, a doublé son activité en trois ans. Premium Communication son concurrent principal double son activité depuis 2011³. La requête « agence de conférenciers » dans les moteurs de recherche restitue plusieurs dizaines de noms d'agences de ce type, ce qui témoigne de l'existence d'un marché.

Auditoires variés

Mes auditoires ont été extrêmement variés. Voir le tableau qui suit. Cette variété m'a permis de détecter des différences de comportement dont je parlerai plus loin.

1. *Le Monde*, 2 avril 2019, pp. 16 et 17.

2. Ibid.

3. Ibid.

Catégorie d'auditeurs	Auditoires
Cadres d'entreprise Industrie Banques Coopératives agricoles Assurances Conseil	• Comités exécutifs • Comités de direction • Dîners ou déjeuners débats en entreprise • Séminaires événementiels • Clubs professionnels • Associations de chefs d'entreprise
Professions de santé	Assemblées de : • Directeurs d'hôpitaux • Anesthésistes réanimateurs • Anesthésistes en orthopédie • Urgentistes • Néphrologues • Chirurgiens du foie • Chirurgiens plastiques, • Cadres de santé, • Infirmiers en anesthésie réanimation • Chirurgiens-dentistes
Militaires	• État-major des armées • État-major de l'armée de l'air • Direction du personnel de l'armée de terre • Élèves de l'École de guerre • Officiers de la Force Océanique Stratégique • Officiers du porte-avions Charles de Gaulle • Officiers de la base des sous-marins d'attaque • Équipage d'un sous-marin • Officiers et sous-officiers d'un bateau de la classe Mistral
Divers	• Guides de haute montagne et pisteurs de La Grave • Fédération française de la montagne et de l'escalade • DGSE • Autorité de Sûreté Nucléaire • Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire • Institut National des Hautes Études pour la Sécurité et la Justice • Haut Comité Français pour la Résilience Nationale • Pilotes maritimes du Havre • Assises de l'action sociale • URSSAF • Directeurs des caisses d'allocation familiales • Cabinet d'avocats • Personnel du Château de Versailles • Alliance Française à Varsovie
Etudiants	• École polytechnique • École des Mines de Paris • École des Ponts • ENA • Plusieurs universités

Pour l'anecdote j'ai délivré ces conférences dans toutes sortes de lieux : carré de l'équipage d'un sous-marin en immersion, hangar du *Charles de Gaulle*, salle de briefing du *Tonnerre* (bateau de la classe Mistral) en navigation, hôtels de luxe, châteaux pour séminaires, restaurants, amphithéâtres d'entreprises, salles de conseil d'administration, péniche, escalier d'un cabinet de conseil, mairie dans un village de montagne, ... en France essentiellement mais aussi au Québec, au Maroc, en Belgique, en Suisse et en Pologne.

Une fixation chaotique des honoraires

Généralement le prix d'un bien ou d'un service présente de petites variations mais limitées du fait de la concurrence, du pouvoir d'achat des consommateurs, de normes culturelles, de comparaisons avec des cas présentant des similarités, etc. Un premier sujet d'étonnement fut l'établissement totalement chaotique de mes honoraires. Ils ont varié de zéro à un petit nombre de milliers d'euros en passant par plusieurs niveaux intermédiaires. Quels sont les facteurs de ces disparités considérables ?

1. L'absence de référence. Les agences de conférenciers connaissent certainement les prix que peuvent demander ceux qui sont très connus (hommes politiques de grande notoriété et sportifs de haut niveau par exemple). Mais il n'existe pas de référence correspondant à mon type de prestation : sujet relativement attractif par un conférencier moyennement ou peu connu.
2. L'écart entre les organisations à but non lucratif et les autres. À la différence des grands conférenciers tels que des hommes politiques, sportifs, managers et essayistes de haute notoriété qui ne sont invités que dans des entreprises, je présente la particularité d'être demandé aussi bien par des organisations à but non lucratif (associations, administration publique) que par de grandes entreprises. Il en découle que le montant de mes honoraires va de la gratuité ou d'un montant très modeste dans les premières à vingt ou trente fois plus dans les secondes. Je ne connais pas d'autres cas en économie de telles disparités de prix pour exactement la même prestation. S'agissant d'une autre activité comme le conseil, une administration n'aurait pas l'idée de rémunérer un consultant à un tarif vingt fois moins élevé que dans le privé.
3. Ma propre incertitude. Lorsqu'une entreprise me contacte pour une conférence, elle me demande mes conditions. Au début je ne savais pas combien demander. J'ai lancé un chiffre un peu au hasard, qui n'a pas été discuté. Plus tard, je me suis dit que je pouvais doubler mon tarif, ce qui n'a posé aucun problème. Ensuite pour arrondir le montant, je l'ai encore augmenté de vingt-cinq pour cent. Comme il était à chaque fois accepté instantanément sans aucune discussion, je l'ai finalement doublé pour voir ce qui se passerait. Et cela a été de nouveau admis sans négociation.
4. Une prestation qu'on pourrait assimiler à une activité artistique. L'absence de standard pour fixer le prix de mes conférences et leur déroulement fréquent dans un contexte événementiel (déjeuner-débat, dîner-débat, soirée-débat, clôture d'un séminaire, environnement récréatif) me conduisent à penser que mon activité présente des analogies avec celle d'un artiste. J'ai eu parfois l'impression que mon intervention était largement conçue comme récréative comme l'aurait été le récit d'un aventurier ou le spectacle d'un prestidigitateur, prestations auxquelles j'ai moi-même assisté dans les conventions. Mes conférences sont comme les productions d'un peintre qui commence à avoir des clients. Sur quelles bases fixer le prix d'un tableau pour celui-là et le discuter pour ceux-ci ?
5. Intervention d'un agent. Lorsqu'un intermédiaire jouant le rôle d'agence de conférenciers a proposé ma prestation à un client, mes honoraires ont été fixés à un montant nettement supérieur à mon tarif du moment. Voici comment

j'ai compris cela. L'intermédiaire a intérêt à présenter au client un produit de grande valeur et le prix en est une preuve. Le montant élevé exigé témoigne que le conférencier est bon. Des honoraires modestes seraient un signe négatif d'un point de vue marketing comme un vendeur de tapis sèmerait le doute en fixant un prix insuffisamment élevé.

6. Conférence ou prestation de formation. Un autre phénomène observé est l'écart des honoraires selon que ma conférence est considérée comme telle ou comme une prestation de formation. Dans le premier cas mon interlocuteur est la direction de la communication ou la direction générale, dans le second cas le responsable de formation. Dans les quelques cas relevant de ce second statut, le prix de ma prestation a été fixée jusqu'à vingt fois moins que mes honoraires habituels. Je suis considéré dans le premier cas comme un prestataire d'événementiel, voire un artiste, qu'il faut rémunérer en conséquence ; dans le second cas comme un enseignant à rétribuer aux tarifs modestes de la profession. Alors que le contenu est exactement le même.
7. Gratuité. Par ailleurs, il m'est arrivé aussi qu'un grand groupe et deux consultants leaders sur leur marché m'invitent à donner une conférence gratuitement, ce que j'ai finalement accepté. J'ai compris que les observations et échanges que ces occasions m'ont permis valaient pour eux rétribution. Je fus en quelque sorte rémunéré en nature.

La fixation chaotique de mes honoraires pourrait relever de ce que Karpik (2013) appelle l'économie des singularités. Il considère que certains biens qu'il appelle singuliers échappent à la théorie économique néo-classique. *« Des anomalies laissent cependant entrevoir leur présence. Ainsi de la recherche du "bon"... film ou roman, médecin ou avocat, cette formule langagière si souvent employée pour signaler une préférence fondée sur les qualités plus que sur les prix. ...Ainsi ... du prix de certaines singularités, par exemple les grands vins, dont la fixation est plus déterminée par les rangs qui leur sont assignés par une autorité symbolique comme peut l'être un guide, que par la relation de l'offre et de la demande. »* (Karpik, 2013) Cet auteur attribue deux caractéristiques principales aux biens et services singuliers : la multidimensionnalité et l'incommensurabilité. Un vin fin est multidimensionnel car il est difficile d'identifier toutes ses composantes sensorielles, alors qu'un logement est unidimensionnel car il peut être défini par la surface, le nombre de pièces, l'exposition, etc. Un vin fin est incommensurable car les appréciations peuvent être très divergentes sans référence possible. Il découle de ces deux caractéristiques une fixation des prix étrange. Par exemple un très grand roman est vendu au même prix qu'un mauvais. Les écarts de rémunération entre les footballeurs et les athlètes sont difficilement compréhensibles. Mes conférences pourraient ainsi être un service singulier au sens de Karpik, ce qui expliquerait la fixation fantasque de mes honoraires comme le prix de ce whiskey japonais dont mon caviste a été incapable de m'expliquer le prix considérable et qu'on trouve en ligne à des prix fort variables.

Des procédures extrêmement diversifiées, parfois très lourdes

Les procédures de commandes et de facturation de ma prestation ont constitué un autre sujet d'étonnement. Le niveau de bureaucratie a présenté des écarts considérables, y compris dans des organisations de même nature. Dans de très grandes entreprises internationales, un accord oral sur le montant de mes honoraires a suffi et je me suis contenté d'adresser ma facture par mail à mon correspondant sans autre forme de procès. Dans d'autres entreprises de même dimension, la bureaucratie s'est déployée dans toute sa splendeur. Dans l'une d'elle, on m'a demandé mes conditions générales de vente (CGV)⁴, document qui encadre les relations

4. Les conditions générales de vente couramment appelées « CGV » récapitulent un ensemble d'informations fournies par un fournisseur à son client (professionnel ou particulier) sur les conditions légales de vente de ses marchandises ou d'exécution de ses services. Les CGV sont obligatoirement rédigées par écrit. Chaque information est présentée dans une clause. On retrouve tout d'abord un ensemble de clauses obligatoires, puis des clauses recommandées.

fournisseur-client, qu'on ne m'avait jamais demandé, qu'il m'a fallu rédiger et que je n'ai jamais eu à réutiliser. Cette entreprise a exigé en outre que mon RIB soit authentifié par ma banque qui n'avait jamais eu à répondre à une telle exigence et n'avait pas de procédure *ad hoc*. Dans un autre groupe international, deux de mes factures ont trainé pendant des mois et ont fini par se perdre parce que je n'avais pas mis de numéro de facture et qu'elles avaient été rejetées par le système sans qu'on m'en informe. Au bout du compte, elles ont été réglées, l'une d'elles deux fois !

Une source de difficultés administratives fut la demande de mon Kbis, document officiel attestant l'existence juridique d'une entreprise sous la forme d'un extrait du registre du commerce et des sociétés. Étant classé par l'administration dans la catégorie des « professions libérales non commerciales », je ne suis pas dans le registre du commerce et des sociétés et ne dispose donc pas de Kbis. C'est mon inscription à l'URSSAF qui en tient lieu. On pourrait penser que les directions des achats connaissent cela. Mais ce n'est pas le cas. À chaque fois qu'on m'a demandé le Kbis, il a fallu me transformer vis-à-vis de la fonction achats ou comptable en pédagogue des subtilités de la réglementation. Des semaines d'échanges avec un service des achats ont été nécessaires pour qu'il reconnaisse mon cas particulier.

Autre cas de bureaucratie, une entreprise m'a rémunéré avec une lettre de change. Deux mois ont été perdus en raison d'une confusion de l'employé de mon agence bancaire concernant les notions de tiré, tireur et bénéficiaire. La question des signatures ayant été éclaircie, cette traite a été ensuite bloquée par ma banque au motif qu'elle ne pouvait être créditée que sur un compte professionnel, que je ne peux pas ouvrir, n'étant pas une société car je suis légalement une « profession libérale non commerciale ». Je me suis retourné vers la grande entreprise qui m'avait commandé la conférence, mais elle avait sous-traité le paiement des fournisseurs à un opérateur installé en Roumanie avec qui il n'était pas facile d'échanger sur les règles administratives hexagonales, ne serait-ce que pour des raisons d'éloignement et de langue. Mes honoraires ont fini par être réglés au bout de plusieurs mois d'allers et retours.

Lorsque j'interviens dans le secteur médical, inmanquablement arrive la demande de déclaration sur l'honneur que je n'ai pas de conflit d'intérêt. Cela a un sens pour les praticiens afin de s'assurer qu'ils n'ont pas de lien avec des laboratoires qui pourrait biaiser leur objectivité. Mais pour moi, cela n'a aucun sens. Même si l'un de mes proches était employé par une entreprise pharmaceutique, cela n'a aucun rapport avec mon analyse transversale des décisions absurdes.

Bien entendu dans le cas des prestations pour l'administration publique, plus mes honoraires sont bas, plus le nombre de documents à fournir pour ma rémunération est élevé.

Il ne s'agit pas ici de me plaindre du travail administratif fastidieux que je dois parfois fournir. Retraité, mon temps disponible est suffisant. Ce qui est intéressant de relever est qu'un service identique, c'est-à-dire une conférence, fait l'objet selon les organisations et les entreprises de procédures des plus légères jusqu'aux plus lourdes. Je m'attendais à un standard transversal de processus d'achat et comptable : il n'existe pas.

La tendance générale me semble être néanmoins une inflation normative. Dans certaines entreprises, on perçoit une obsession du risque d'escroquerie ou de corruption à la suite des scandales du type Enron ou Société Générale avec le cortège

5. Corinne Caillaud,
« Délais de
paiement », Le
Figaro, 7 mai 2019.

de règles qui en découle, comme illustré par la loi Sarbane-Oxley. Cela contribue à des retards de paiements. Dans plusieurs cas, mes honoraires ont été versés avec environ six mois de retard. Le médiateur national des entreprises « rappelle qu'une facture sur sept envoyée par une PME reste bloquée dans des processus d'approbation trop complexes ou mal paramétrés. »⁵ Les entreprises sont prises dans un « *double bind* » (contraintes contradictoires). D'un côté les affaires de corruption et de scandales de management les poussent à multiplier les règles et d'un autre côté elles sont incitées à les alléger pour lutter contre les retards de paiement des fournisseurs avec de grosses amendes à la clé.

Les réactions des auditeurs

Comme je délivre le même discours lors de chaque prestation, je peux observer les similitudes et les disparités de réactions de l'auditoire.

Comportements corrects, comportements déviants

Dans les entreprises, les organisations étatiques, les associations, ce qui représente les quatre cinquièmes de mes interventions, la discipline de l'auditoire lors de mes conférences est parfaite : pas de participants en train de consulter leur téléphone, pas de bavardages, pas d'arrivées en retard ou de départs avant la fin, à quelques rares exceptions près. Plusieurs fois une personne arrivée en retard ou devant partir en avance est même venue s'excuser auprès de moi.

En revanche, s'agissant du cinquième restant, conférences en université ou grande école dans le cadre d'un cours, j'ai été souvent confronté à des petites incivilités pendant mon exposé : longues conversations privées entre quelques étudiants au fond de la salle, étudiants plongés dans leurs téléphones ou un magazine tout le temps de ma présentation (une fois même sous mon nez), multiples arrivées en retard et départs avant la fin, etc. Je me suis interrogé sur les motifs de cette indiscipline. J'ai évidemment envisagé comme explication que ma conférence pourrait être ennuyeuse. Mais toutes les évaluations de la part des auditeurs d'organisations non universitaires sont extrêmement élogieuses. Mes présentations sont illustrées par une multitude d'exemples spectaculaires et je sens leurs auditoires toujours très attentifs. Je pense que cette attitude déviante d'un certain nombre d'étudiants s'explique par une tradition d'opposition au pouvoir que représente l'enseignant et moi-même, acte rendu possible par une contrainte minimale. Un étudiant impoli lors d'une conférence ne risque aucune sanction alors qu'un cadre d'entreprise qui aurait le même comportement risquerait d'être au mieux « mal vu », au pire sanctionné. J'ai pu observer la traduction physique de cette opposition estudiantine lors d'une intervention dans une université parisienne. L'amphithéâtre relativement grand comportait une vingtaine de rangées. La trentaine d'étudiants présents s'est installée sur les deux ou trois rangs tout au fond de la salle, ce qui était particulièrement ridicule et offensant. Avant même que je parle, ils manifestaient leur indépendance par une gestuelle semblant vouloir dire : « Nous sommes là pour voir, nous n'avons aucune obligation, nous nous méfions de ce qui va être dit parce que cela ne vient pas de nous et nous voulons garder la liberté de faire autre chose que d'écouter. » En revanche, les deux fois où je suis intervenu dans une grande école en petit comité (séminaire de moins de huit étudiants en présence du professeur) je n'ai rencontré aucun problème. Dans ce cas il est évident qu'une incivilité aurait été trop visible et clairement incorrecte. Je suis intervenu dans une grande école dans le cadre d'une formation continue. Alors que l'auditoire était composé de cadres de l'administration,

j'ai observé l'indiscipline estudiantine sous la forme de nombreux retards et départs avant la fin, comme si le fait de se retrouver dans une situation d'étudiant et de faible contrainte faisait resurgir les vieux démons de l'opposition symbolique.

Les quelques fois où j'ai rencontré une incivilité particulièrement marquée lors d'une conférence dans un contexte académique, j'ai interrompu mon discours, précisé que le ou les intéressés n'avaient aucune obligation de m'écouter et qu'ils pouvaient sortir de la salle, ce qu'ils n'ont pas fait mais ils ont abandonné leurs actions de bavardage en petit comité, de lecture de magazine ou d'échanges sur leurs smartphones. J'ai observé une véritable sidération sur leurs visages car ils n'ont pas l'habitude que le corps enseignant réagisse. Dans le cas des étudiants assis au fond de l'amphithéâtre, je les ai invités à se rapprocher de l'orateur. Une minorité s'est avancée de deux ou trois rangs. Pour eux il n'était pas question de remettre en cause leur tradition de résistance. Un jour, j'ai rencontré à la sortie de la salle une étudiante qui n'avait cessé de pianoter sur son smartphone sous mon nez tout le temps de mon intervention. Lui ayant fait remarquer son attitude, elle me répondit qu'elle m'écoutait en même temps ...

Ces incivilités intellectuelles sont-elles propres à la France ? Ne seraient-elles pas le lointain écho d'un comportement collectif typiquement français que le sociologue Jesse R. Pitts a appelé communauté délinquante. « *Le modèle de la communauté délinquante assimilé par tout Français très jeune à l'école consiste à ne concevoir d'action collective que pour protéger chacun des membres du groupe ou de la catégorie à laquelle il appartient contre la moindre ingérence d'une autorité supérieure.* » (Crozier, 1963) Quand la totalité d'un auditoire étudiant s'assied à trente mètres de l'orateur en laissant les rangées devant désertes, il constitue certainement une forme de communauté délinquante au sens de Pitts.

En dehors du monde universitaire, le seul cas d'indiscipline que j'ai rencontré est une soirée d'une centaine de directeurs de centres départementaux dans le domaine social. Ma conférence avait été fixée à l'issue d'un apéritif bien arrosé et au début d'un repas qui ne l'était pas moins autour de tables rondes. Les participants heureux de se retrouver ensemble m'ont écouté d'une oreille distraite au milieu de conversations privées bruyantes et éclats de rire. J'avais l'impression d'être un *crooner* ou un pianiste déroulant sa performance dans l'indifférence et le bruit d'une grande brasserie.

Réactions relatives à l'humour

Au cours de mes conférences, je fais quelques plaisanteries qui sont toujours les mêmes (je rappelle que l'auditoire est nouveau à chaque fois). Je les maintiens dans mon discours car j'ai observé qu'elles déclenchaient systématiquement des rires et allégeaient quelque peu le caractère austère de mon sujet.

Mais à mon grand étonnement, j'ai rencontré quelques cas où ces plaisanteries n'ont absolument pas fonctionné. Je me suis interrogé sur ces quelques exceptions. Il est possible que ce soient des configurations particulières d'auditoire qui l'expliquent. Quand mes plaisanteries sont tombées à plat, ce fut à chaque fois devant un groupe d'une vingtaine de cadres au début d'une formation de plusieurs jours sur une longue durée, qui ne se connaissaient pas et dont les métiers étaient assez différents. Peut-être que la petite taille de l'auditoire, l'absence de convivialité et le défaut d'une culture commune rendaient l'ambiance compassée et dissuadaient de s'exprimer bruyamment.

La logistique

Je pensais que la logistique ne poserait aucun problème et je ne m'en souciais pas. Le conférencier arrive, télécharge sa présentation Powerpoint enregistrée sur une clé USB à moins qu'il utilise son propre ordinateur et peut commencer. Mais j'ai été surpris de rencontrer à de nombreuses reprises des difficultés logistiques, y compris quand j'avais pris soin d'indiquer à l'avance mes souhaits. Quand on n'est pas un ancien président de la république ou président des Etats-Unis, le soin apporté à l'organisation d'une conférence est variable. C'est un sujet secondaire mais la qualité défectueuse est étonnante quand on sait à quel point la qualité totale est devenue dans les organisations un thème majeur et que le sujet de mes exposés est la sécurité et la fiabilité.

Voici quelques péripéties, survenues y compris dans de grandes entreprises : micro en panne, télécommande de défilement des diapositives inopérante, absence de retour devant l'orateur de ce qui passe sur le grand écran, clé USB bloquée pour des questions de sécurité, absence d'ordinateur, micro-cravate promis non disponible, défilement des textes et images des diapositives confié à un technicien (ce qui est très gênant pour le conférencier), disposition de la salle ne permettant pas une bonne visibilité de l'écran et/ou de l'orateur, *timing* modifié au dernier moment, etc. La pire situation que j'ai vécue dans un grand groupe industriel de haute technologie fut l'intrusion soudaine sur les hauts parleurs d'une conversation téléphonique professionnelle pendant que je parlais, sans qu'il soit possible de l'arrêter immédiatement. Un système sophistiqué de retransmission simultanée de ma conférence dans des établissements éloignés avait dysfonctionné. Le rétablissement de la situation a pris une quinzaine de minutes. Un artiste qui se produisait régulièrement sur scène exigeait la présence dans la salle de coupelles remplies de bonbons M&Ms dont les couleurs étaient définies par lui. Cela lui permettait, dès son arrivée dans la salle, en constatant la couleur respectée ou non des M&Ms dans les coupelles, de voir immédiatement si le cahier des charges logistique avait des chances d'avoir été respecté. J'ai envisagé d'élaborer un cahier des charges de mes conférences à faire signer par l'organisateur mais j'y ai renoncé par crainte de passer pour un maniaque, mais j'ai eu sans doute tort. Désormais, quand je me rends quelque part pour donner une conférence, s'agissant de l'organisation, je m'attends à être surpris.

Les visites et observations liées aux conférences

L'avantage collatéral de mes conférences est qu'elles constituent des occasions de visites, d'observations directes et d'échanges dans des activités à risque, ce qui me permet d'apprendre beaucoup. Ces expériences m'ont permis d'alimenter en partie les tomes 2 et 3 des Décisions absurdes (Morel, 2012, 2018). Les professionnels qui m'invitent à parler sont heureux de me montrer leurs installations, leur fonctionnement et leur prise en compte des facteurs humains, voire de recueillir mon avis. C'est ainsi que j'ai pu naviguer sur le porte-avions Charles de Gaulle et observer les opérations aériennes, puis par la suite le visiter « par en dessous » en cale sèche lors d'une maintenance ; naviguer dans un sous-marin nucléaire d'attaque et dans un bâtiment de la classe Mistral ; passer quelques jours dans l'unité de réanimation des urgences absolues de l'hôpital de la Pitié Salpêtrière ; visiter un SAMU en activité ; observer un exercice de secours d'accident multi-victimes en haute montagne ; observer sur un glacier des exercices de secours de victime tombée dans un crevasse ou blessée sur une paroi ; d'observer la prise de décision d'ouverture ou non de la descente

hors-piste de La Grave au sommet de cette piste ; de voyager dans un cockpit et d'assister à une évaluation de pilotes dans un simulateur d'Air France ; de voyager dans le poste de conduite d'un TGV ; d'accompagner des pilotes maritimes dans leurs activités d'entrée et de sorties de porte-containers au port du Havre, de participer comme passager à une démonstration de tenue de route de pneumatiques sur piste d'essai chez Michelin ; d'assister à un exercice de crise nucléaire à l'Autorité de sûreté nucléaire (feu d'un générateur de vapeur dans une centrale) ; d'écouter des retours d'expérience des pompiers, forces de police et urgences concernant les attentats de Paris et Nice, d'écouter des retours d'expérience de guides de haute montagne sur des accidents ou incidents qu'ils avaient vécus.

Je ne conduis pas du tout ces visites, échanges et observations directes selon un processus méthodologique orthodoxe. Je ne prends pas de notes (excepté lors de retours d'expérience) et je n'ai pas de canevas d'entretien préétabli. J'enregistre le maximum d'informations dans ma tête et dès que je suis seul je mets sur papier les faits saillants. Cette façon de procéder favorise la conduite naturelle des opérations, l'expression spontanée des acteurs et permet de ne pas les gêner. Quand j'assiste à une évaluation réelle de pilotes par un instructeur dans un simulateur, à une prise de décision dans un sous-marin qui peut l'obliger à interrompre sa mission ou à l'arrivée d'un blessé grave aux urgences, je ne me vois pas sortir un carnet et un stylo pour noter ou une fiche d'entretien. J'observe et pose quelques questions dans la mesure du possible. Je suis conscient que je passe à côté de beaucoup d'informations et que mes observations ne peuvent pas être considérées comme « scientifiques ». La contrepartie est que j'ai accès ainsi à des situations où les acteurs oublient plus ou moins ma présence et restent authentiques. Quand on me parle sans que je prenne des notes et sans canevas, j'ai l'impression qu'on se confie davantage.

La situation d'un conférencier visiteur dans des organisations à risque m'a conduit à quelques surprises dignes de celles d'un monsieur Hulot explorant la modernité. Il s'agit d'anecdotes, mais elles démontrent que les acteurs habitués à des situations dangereuses et atypiques n'ont pas conscience de ce qu'elles représentent pour un candide et que l'observateur, du fait de son ignorance et de sa condition physique, ne peut y être totalement en immersion.

- Ma conférence à l'équipage d'un sous-marin s'est déroulée dans le cadre de quelques jours de navigation avec son lot de surprises parfois accompagnées de stress pour un invité extérieur : mal de mer en surface (le sous-marin flotte comme un bouchon sur les vagues) et attente impatiente de la plongée en immersion pour en être délivré, prise de conscience qu'un sous-marin est un bateau qui ne possède pas de canots de sauvetage, essai problématique du moteur diesel au cours duquel on m'a demandé de me préparer à mettre mon masque à oxygène (qui ne tombe pas du plafond comme dans un avion de ligne, il faut le brancher sur un orifice, mieux vaut savoir où et comment), toilettes interdites pendant de longues périodes pour éviter la diffusion de bruits qui pourraient signaler la présence du sous-marin, sommier de la couchette constitué de cannettes de soda pour gagner de la place, sourire narquois du plongeur présent pour ma sécurité prêt à me récupérer dans l'eau lors du transfert sur une vedette (je m'étais présenté dans le mauvais sens pour descendre l'échelle de corde), ...
- Sur le Tonnerre (bateau militaire de la classe Mistral), j'ai commencé à avoir le mal de mer quelques heures avant ma conférence que j'ai faite après avoir pris un comprimé contre cette indisposition, et ma prestation a été un petit combat entre l'endormissement produit par l'antihistaminique et la poussée d'adrénaline de l'action qui a pris heureusement le dessus.

- Sur le porte-avions, après ma conférence dans le carré du commandant, je me suis rendu au carré de l'équipage pour une autre conférence et me suis cogné le crane sur un des innombrables tuyaux ou poutrelles du bâtiment, ce qui m'a permis d'apprendre que la même mésaventure était survenue à François Hollande mais plus grave car il avait saigné. Elle est devenue une légende dans la mémoire de l'équipage. Lors de ma conférence au carré de l'équipage, ma présentation a été régulièrement interrompue par des annonces sur les haut-parleurs à volume très élevé pour couvrir les bruits des appontages, des catapultages et des réacteurs. Je n'avais pas d'autre solution que de m'arrêter de parler pendant la diffusion et de ne pas perdre le fil.
- Conférencier dans une centrale nucléaire, j'avais été invité à visiter une tranche en maintenance. Mon guide ingénieur m'avait demandé si je n'avais pas le vertige pour monter par une sorte d'échafaudage au-dessus de la cuve ouverte. Piteusement, j'ai décliné la proposition et nous sommes montés par des escaliers abrités le long de la paroi pour un point de vue moins spectaculaire.
- Ma conférence à la station des pilotes maritimes du port du Havre avait été précédée par une participation à leurs activités d'entrée et de sortie de porte-containers. J'avoue mon stress quand il s'est agi de passer de la vedette (pilotine) sans garde-corps, d'attraper l'échelle de corde (la pilotine et le porte-containers restent en mouvement) et de grimper le long du flanc de l'immense bateau. J'ai remercié le ciel que la mer soit si calme ces jours-là.
- Invité à observer quelques jours l'unité de déchoquage de l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, le chef de service anesthésiste-réanimateur m'avait prévenu que si je me sentais près de m'évanouir à la vue d'un blessé très grave, je ne devais pas avoir honte de le dire. Le cas ne s'est pas présenté.
- Lorsque j'ai été invité à suivre des exercices de sauvetage en montagne suite au travail que j'avais fait pour eux, j'ai été accompagné par un guide qui m'indiquait où poser le pied à chaque pas. J'avais mis de vieilles chaussures de montagne en synthétique qui avaient dormi vingt ans dans un placard. La matière avait vieilli et elles se sont fendues sur le glacier. Heureusement le guide a pu faire une réparation sommaire à l'aide d'un adhésif puissant qu'il emportait toujours avec lui et la sortie du glacier était proche. Mais si cela s'était produit un peu plus loin, une demande d'hélicoptère aurait été inévitable et immense mon sentiment de honte car on ne peut pas faire un pas sans crampons sur un glacier en pente.
- À la suite d'une conférence chez Air France j'ai été invité dans un simulateur de vol. Il est perché loin du sol sur des vérins et on y accède par une sorte de passerelle qui est enlevée pour ne pas entraver les mouvements du simulateur dans l'espace. L'instructeur m'a montré une corde et m'a prévenu : « En cas d'urgence, si la passerelle est bloquée à l'extérieur, descendez par la corde. » ...

Pour ce qui est de certains métiers, avis aux adeptes de l'observation directe : vous êtes prévenus.

Efficacité ou non du discours

Les évaluations de mes conférences ont toujours été très positives. Le sujet est attrayant, les idées atypiques comme la non-punition des erreurs ou le principe de l'avocat du diable et je les illustre par une multitude d'exemples dans des métiers très différents. Le seul point négatif qui est remonté deux ou trois fois est un excès de structuration de mes présentations. Et je ne suis pas un champion de l'éloquence. Comme me dit mon attaché de presse chez Gallimard : « Christian, mettez du soleil dans votre voix. »

Mais l'essentiel n'est pas là. La question à se poser est l'efficacité du discours. Elle est certainement fort modeste. Les principes humains de haute fiabilité dont je

parle sont-ils vraiment compris et plus ou moins mis en œuvre ? Il faut distinguer les entreprises « ordinaires » d'une part et les organisations à risque élevé d'autre part. Pour les premières, plusieurs solutions comme la non-punition des erreurs non intentionnelles, la baisse du gradient d'autorité ou les débriefings sont une découverte, du moins telles qu'elles sont pratiquées par exemple dans l'aéronautique. On me demande souvent comment les mettre en œuvre. Je réponds que deux conditions au moins sont impératives : l'engagement des dirigeants et la formation aux facteurs humains. Les dirigeants sont souvent présents lors de mes présentations. Les évaluations montrent une adhésion forte aux idées de la haute fiabilité. Mais je ne sais pas ce qu'ils en font.

La seule entreprise qui a exploité mes conférences de façon performante est un groupe européen de location de wagons de fret (les compagnies ferroviaires ne les possèdent pas). Le directeur général, qui avait lu le tome 2 des *Décisions absurdes*, (Morel, 2012) m'avait invité pour discuter, puis demandé de présenter les « métarègles » de la fiabilité à son comité de direction élargi et par la suite aux responsables de son écosystème (ateliers de maintenance et clients). Il avait ensuite diffusé ces métarègles à ses cadres et techniciens en faisant appel à un cabinet de formation créé et animé par des pilotes de ligne qui ont appliqué la pédagogie des formations en aéronautique de gestion des risques du point de vue des facteurs humains appelés CRM (Crew Resources Management). Son regret est que son écosystème ne l'a pas suivi dans ce déploiement. Le directeur général avait fait appel à moi parce qu'il avait été traumatisé par la condamnation à de la prison ferme de deux dirigeants d'une entreprise italienne de location de wagons. Cette sanction avait été décidée en raison du dysfonctionnement d'un essieu dont le déraillement avait provoqué l'incendie d'une citerne et de nombreux morts. Les deux dirigeants n'avaient rien à se reprocher mais la justice pénale italienne est intraitable. Paradoxalement c'est la culture « injuste » italienne qui a incité le directeur à m'inviter à venir parler de la culture juste !⁶

Dans les organisations à risque élevé, mes conférences sont reçues différemment. Les principes des organisations hautement fiables présentés dans mes ouvrages sont plus ou moins connus. Mes interventions sont utilisées pour relancer, rappeler, compléter les politiques de sécurité. Voici un exemple. Dans la Marine Nationale, il n'existe pas de texte officiel instituant la non-punition des erreurs pour favoriser les retours d'expérience, comme dans l'Armée de l'Air. C'est le commandant du navire qui décide ou non d'une sanction. Un commandant du porte-avions Charles de Gaulle avait organisé une semaine sur la sécurité destinée à ses officiers et ceux de la base navale de Toulon. Il m'avait demandé une conférence en ouverture de cette semaine pour présenter les principes de la haute fiabilité qu'en tant qu'ancien pilote de chasse il connaissait bien. Il souhaitait notamment que je parle de la culture juste qu'il voulait appliquer sur le porte-avions, mais qui ne faisait pas partie de la tradition de la marine militaire comme dans l'Armée de l'Air. À l'issue de ma présentation il m'a confié : « *Quand vous avez parlé de la non-punition des erreurs, je buvais du petit lait.* » Cela dit lors du déjeuner qui a suivi, l'amiral commandant la FOS (Force Océanique Stratégique) a déclaré que la punition avait « *quand même du bon* » ... Un autre commandant du porte-avions m'avait demandé également une intervention auprès de son état-major dans le même esprit. Ma conférence sur le Tonnerre (bâtiment de projection et de commandement de la classe Mistral) m'a permis de percevoir les différences de réception de mon discours entre les aviateurs (le navire est entre autres

6. La « culture juste » consiste à ne pas punir les erreurs non intentionnelles dans le but de faciliter la remontée des faits qui ont contribué à l'erreur. Cette expression est parfois préférée à d'autres comme « non punition des erreurs », « dépenalisation », « immunité » ou « *no blame* » qui peuvent faire croire à une tolérance excessive. L'idée de culture juste est de doser la réaction selon la gravité et le caractère intentionnel ou non de l'erreur qui peut aller de l'absence totale de sanction à une grande sévérité en cas de faute dans un but personnel. Par exemple dans l'Armée de l'Air, le principe appelé initialement dépenalisation a été remplacé par culture juste (à la demande notamment des juges pénalistes).

un porte-hélicoptères) et les marins. Pour les premiers mes mots sur la non-punition ne les ont pas surpris. En revanche le principe a frappé, presque choqué, les esprits des seconds et les a beaucoup fait discuter entre eux.

J'ai très rarement rencontré des opposants parmi mon auditoire. À l'École de Guerre, quand j'ai parlé du principe de « *mission command* » (qui octroie beaucoup d'autonomie aux troupes sur le terrain) et de baisse du gradient d'autorité dans l'aéronautique y compris militaire, quelques officiers ont vivement réagi pour insister sur le rôle prédominant du chef. Le Ministère de la santé avait organisé un colloque de lancement d'un nouveau décret de déclaration non punitive des erreurs médicales et m'avait demandé d'intervenir. Après ma conférence sur la non-punition des erreurs non intentionnelles, j'avais été pris à partie par le président d'une association de victimes d'erreurs médicales, ancien magistrat, très choqué et radicalement opposé au principe que j'avais présenté. Beaucoup de métiers très différents m'ont invité à faire des conférences. Un seul ne m'a jamais sollicité. Il s'agit des magistrats dont le rôle dans le déploiement de la culture juste en fiabilité est pourtant essentiel car la pénalisation à outrance est un obstacle aux retours d'expérience sincères. Ils n'ont sans doute pas apprécié ce que j'ai écrit sur la pénalisation excessive et sur l'analyse de certaines erreurs judiciaires. En revanche plusieurs avocats m'ont contacté pour échanger et un grand cabinet m'a invité pour une conférence lors de sa réunion annuelle des seniors.

Il est intéressant de citer le processus atypique des guides de haute montagne. Ils m'avaient sollicité sur les dysfonctionnements dans leurs interactions et je leur avais proposé une conférence. Ils ont refusé et m'ont répondu que c'est eux qui me parleraient de leurs retours d'expérience d'accident et que je n'aurais le droit qu'à des questions. Après plusieurs jours de présentations des cas, ils m'en ont demandé une grille de lecture. Elle a correspondu à ce qu'ils ressentaient intuitivement et l'ont réinjecté dans une formation obligatoire de recyclage au niveau national. Leur opposition à un discours *ex cathedra* de ma part les a conduits à une démarche de formation aux facteurs humains fondée sur leurs propres expériences, ce que ne font pas en général les organisations qui m'invitent pour une conférence.

Sur la sociologie des conférences, l'absence de données comparatives et le caractère spécifique de mon expérience m'empêchent de tirer des idées générales de conclusion. J'arrête donc ici mon témoignage en espérant qu'il aura été utile à la connaissance de cette activité en expansion et peu analysée. Et je n'ai pas la dimension d'un David Lodge conférencier international qui a tiré de son expérience romans et autobiographie. Nous en resterons donc là ■

Références

- Crozier Michel (1963) "Compte-rendu de l'ouvrage de Stanley Hoffmann, Charles P. Kindleberger, Laurence Wylie, Jesse R. Pitts, Jean-Baptiste Duroselle, François Goguel, In Search of France", *Sociologie du Travail*, vol. 5, n° 3 (juillet-septembre), pp. 287-289.
- Karpik Lucien (2013) "Éléments de l'économie des singularités" in Philippe Steiner & Vatin François [eds], *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 163-206.
- Morel Christian (2002) *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2012) *Les décisions absurdes tome 2. Comment les éviter*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2018) *Les décisions absurdes tome 3. L'enfer des règles, les pièges relationnels*, Paris, Gallimard.