le Libellio d'

Volume 17, numéro 3

Le soleil d'une idée peut réchauffer une journée entière.
(Lichtenberg)

Organisation & surveillance en ligne

DOSSIER Philosophie & théorie de l'action

& Les business models

aegis

Automne 2021

Illustration de couverture :
Forme, Jean-Pierre Bréchet (2017)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

Relectrices : Magali Ayache, Élodie Gigout, Sandra Renou & Camille Toussaint

http://lelibellio.com/

ISSN 2268-1167

AEGIS le Libellio d'

Volume 17, numéro 3
Automne 2021

Sommaire

4
La rubrique du chercheur geek
Farah Doumit & Cécile Chamaret

7
Le business model
Benoît Demil & Xavier Lecocq

17
Formes d'organisations collectives en ligne
Valérie Beaudouin

25
Appréhender la surveillance en action
Christian Licoppe

PHILOSOPHIE ET THÉORIE DE L'ACTION

31
Introduction au dossier
Hervé Dumez & Camille Toussaint

33
La philosophie de l'action
Hervé Dumez

43
Une théorie des alternatives et alternative de l'action
À propos de *Alternative Action Theory* de Ota Weinberger
Hervé Dumez

49
Problématiques de l'action collective
À propos de L'action collective. Une perspective régulationniste, de Jean-Pierre Bréchet
Camille Toussaint & Hervé Dumez

55
Réponse
Jean-Pierre Bréchet

61
La vertu de l'action
À propos de *La prudence chez Aristote* de Pierre Aubenque
Hervé Dumez

69
Pragmatisme et gestion de crise
À propos de *Pragmatism and Political Crisis Management* de Christopher Ansell & Martin Bartenberger
Étienne Minvielle

77
Un commentaire sur l'article d'Hervé Laroche « Retour à la raison »
Christian Morel

85
Bonne chance

87
Offenbach

Trois comptes rendus de séminaire dans ce numéro : Benoît Demil et Xavier Lecocq font le point sur dix ans de recherches consacrées aux business models ; Valérie Beaudouin présente ses recherches sur les formes d'organisation en ligne, et Christian Licoppe analyse la surveillance en action.

Un dossier est consacré à la philosophie et à la théorie de l'action. Repartant de la philosophie fondatrice de Maurice Blondel, il évoque la figure moins connue d'Ota Weinberger. Le livre de Jean-Pierre Bréchet sur l'action collective, proposant une approche régulationniste, est ensuite présenté et l'auteur répond au compte rendu. On remonte alors à Aristote et au concept de prudence, et Étienne Minvielle rend compte du livre d'Ansell et Bartenberger appliquant l'approche pragmatiste à la gestion de crise.

Christian Morel revient sur la présentation qu'Hervé Laroche a fait du livre The Enigma of Reason dans un numéro précédent.

La rubrique Geek porte cette fois sur la revue de littérature.

Tout se clôt avec Sacha Guitry et Jacques Offenbach.

Il y a donc ici de quoi lire matin et soir. Des choses sérieuses ont été mêlées à de plus légères, afin de créer pour chaque moment un plaisir.

Est quod mane legas, est et quod vespere ; laetis

Seria miscuimus, tempore uti placeant.

(Ausone)

La rubrique du chercheur geek

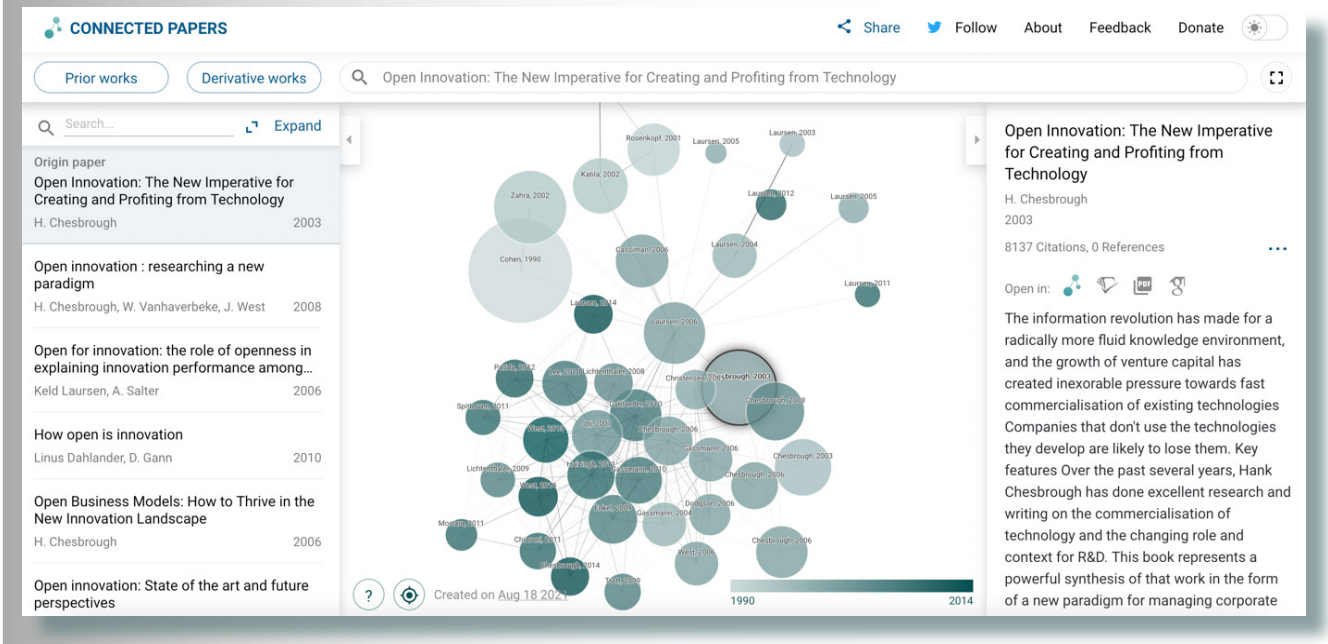
Du nouveau sur la revue de littérature !

Adieu mots clés et lecture de listes interminables sur Google Scholar ! Aujourd'hui nous vous présentons un outil d'analyse graphique de mise en relation d'articles de recherche, à travers les citations mais aussi les co-citations et couplages bibliographiques.

On connaît les coûts d'entrée d'une immersion dans un nouveau champ de littérature. Les *handbooks* ou les articles de type « état de l'art » sont bien utiles pour comprendre les structurations de champs de littérature mais ne sont malheureusement pas toujours disponibles ou récents. Dans ces cas-là, des outils inspirés par l'analyse de réseau peuvent aider à trouver des articles pertinents sur un thème de recherche.

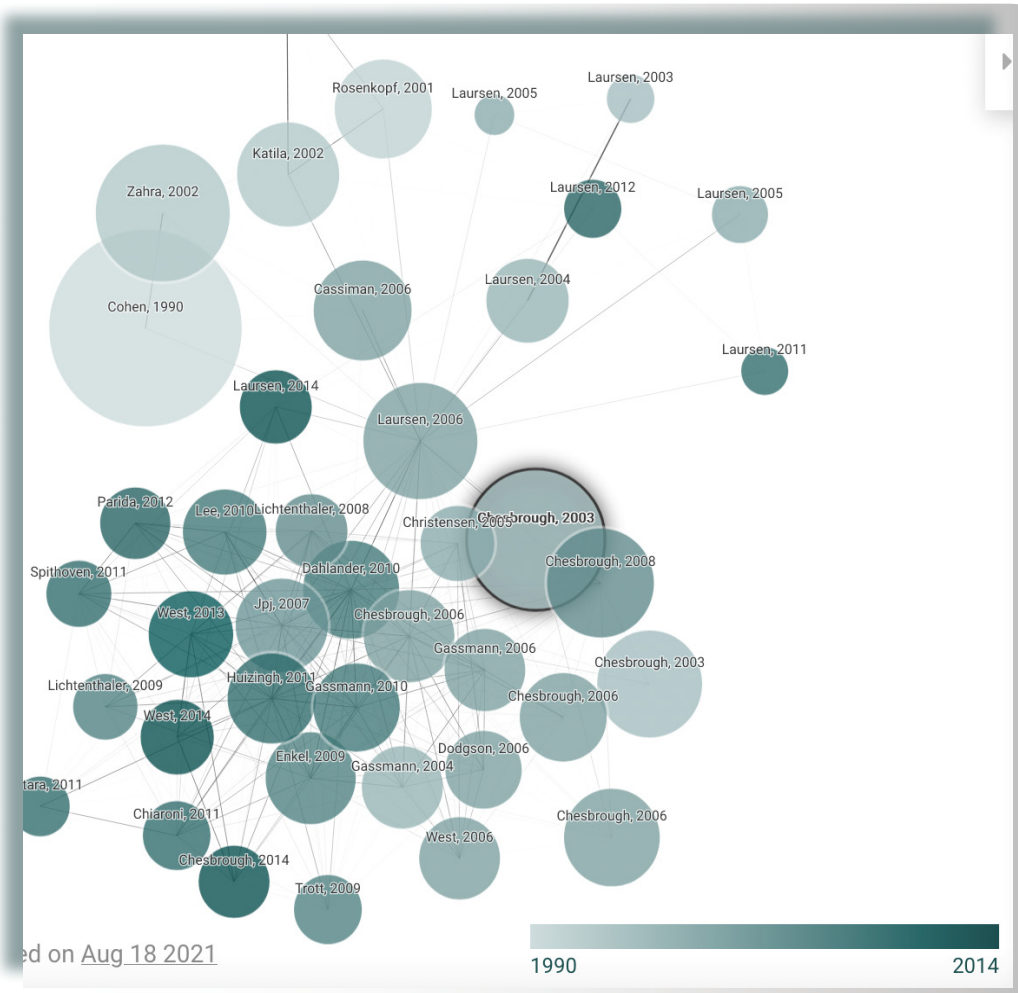
Nous vous proposons un tour d'horizon de Connected Papers[1].

En choisissant un article sur un thème donné, un graphique est créé et va permettre de visualiser une sélection de quelques douzaines d'articles ayant des liens forts avec le papier d'origine. Par lien fort, on n'entend pas nécessairement qu'ils se citent, mais qu'ils aient de fortes similarités comme des références ou des citations en commun (des co-citations et un couplage bibliographique). Le graphique des « papiers connectés » est donc conçu pour faire apparaître immédiatement les articles importants et pertinents. Les papiers similaires se regroupent dans l'espace et sont reliés par des lignes plus fortes (bords). Les articles populaires (qui sont fréquemment cités) sont représentés par des cercles plus grands (nœuds) et les articles plus récents sont représentés par une couleur plus foncée. Ainsi, pour trouver un nouvel article important dans un domaine précis il faut identifier le grand nœud sombre au centre d'un gros *cluster*. Une fonction « papiers dérivés » permet de visualiser une liste d'articles récents qui ont été très inspirés par les articles du graphique produit.



Recherche sur l'article de Chesbrough (2003)

1 https://www.connectedpapers.com/



Zoom sur le graphe

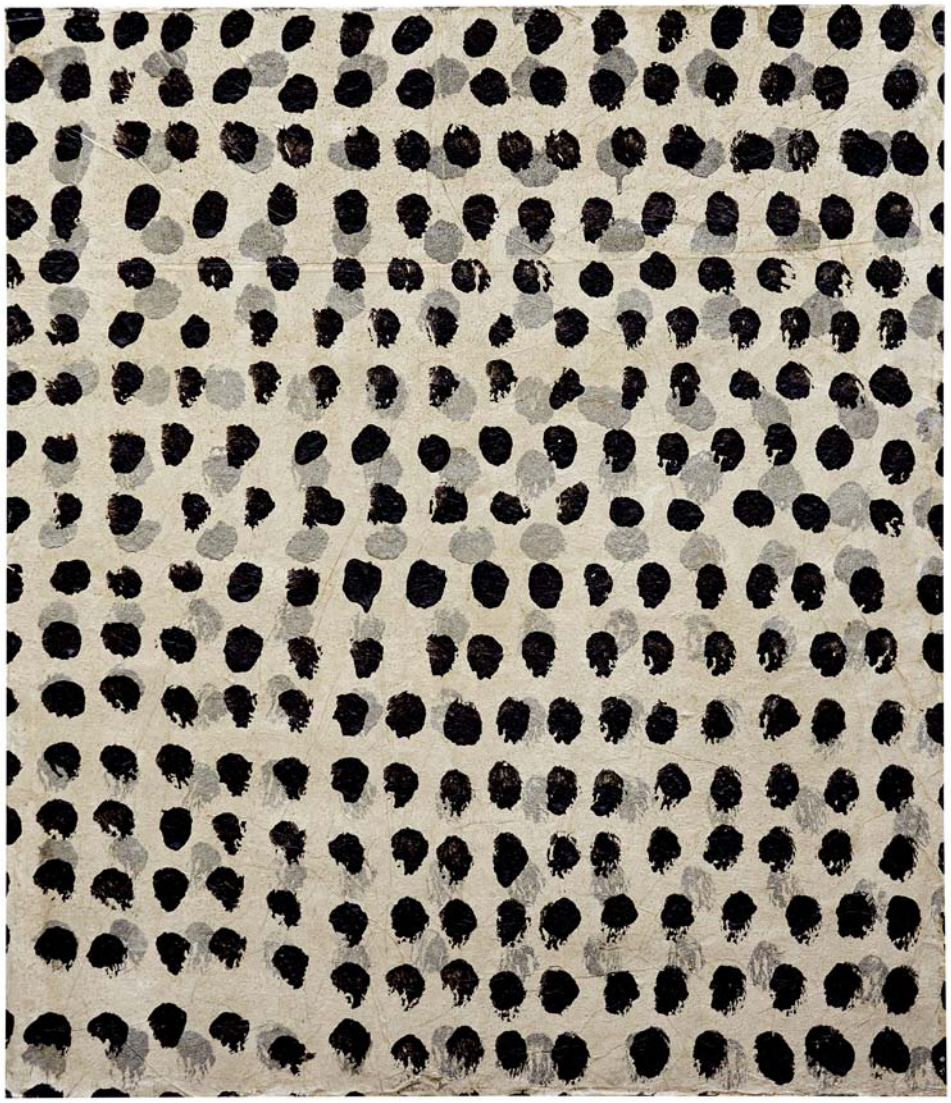
Ce graphique a par exemple été produit autour du livre de Chesbrough sur l'*open innovation.*[2]
Dans certains cas, une vue en liste est plus adaptée. Pour l'obtenir il faut cliquer sur « *Expand* » en haut du panneau de gauche. Des détails supplémentaires sur le papier seront disponibles et vous pourrez les trier et les filtrer en fonction de diverses propriétés.
Cet outil vous permettra donc en quelques clics de :

- Faire un état de l'art de la recherche sur un sujet donné ;
- Identifier les lectures fondamentales sur un sujet ;
- En explorer les tendances et les dynamiques ;
- Explorer différentes approches ou écoles sur un même sujet.

Farah Doumit
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

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

2 Chesbrough Henry W. (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Cambridge (MA), Harvard Business Press.



Trame, Jean-Pierre Bréchet (2021)

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
pp. 7-15

Le *business model*
Apports d'un programme de recherche progressif au management stratégique

Benoît Demil & Xavier Lecocq
IAE, Université de Lille

LE 8 MARS 2021, BENOÎT DEMIL ET XAVIER LECOCQ ONT PRÉSENTÉ L'ÉTAT RÉCENT DES RECHERCHES SUR LES BUSINESS MODELS DANS LE SÉMINAIRE I3-CRG, DIX ANS APRÈS LEUR INTERVENTION DE 2011 (DEMIL & LECOCQ, 2012)

Cette séance permet de faire le point après une quinzaine d'années de recherches sur les *business models*. En 2004, nous présentions en effet notre premier article sur ce thème avec notre collègue Vanessa Warnier lors de l'AIMS au Havre.

Depuis, il y a eu de nombreux travaux proposés par de nombreux contributeurs et le concept s'est largement diffusé et imposé en management stratégique, mais aussi en innovation et entrepreneuriat notamment.

Cette présentation se centre sur le management stratégique et s'articule en trois points : la diffusion du concept, le passage du concept à une approche spécifique des organisations et de leur performance, et les apports au management stratégique.

Le concept de « *business model* » naît dans les années 1990. Il est lié à l'émergence de nouveaux types de transactions permises par Internet. La notion vient du terrain et du monde de la pratique (entrepreneurs, journalistes, consultants…). Jusqu'au début des années 2000, il reste surtout mobilisé dans la littérature grise. Ghaziani et Ventresca publient en 2005 un article intéressant pour montrer que « *business model* » est un terme dans l'« air du temps », associé à un contexte de digitalisation et de globalisation. Il est utilisé de plus en plus dans les années 1990 mais la notion reste assez floue – y compris pour ceux qui l'utilisent… –, ce qui lui permet d'être mobilisé dans de nombreuses occasions et pour de multiples usages. Bien sûr, cela pose problème.

Porter, en 2001, écrit un article sur la stratégie à l'ère digitale dans lequel il explique que la notion n'apporte rien de neuf. Même en 2010, Teece constate encore que le *business model* manque d'ancrage théorique clair. Il faut dire que la littérature se développe en silos : systèmes d'information, innovation, stratégie… et que par nature le *business model* intègre une dimension systémique propre à faire émerger la complexité.

Depuis 2010, le *business model* est cependant de plus en plus présent dans des revues académiques et aujourd'hui, la notion apparaît dans des articles des revues de référence comme *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* ou *Strategic Management Journal*. Le concept est aujourd'hui entré dans les revues grand public comme dans les revues académiques, avec les risques que cela comporte. Des communautés se spécialisent, comme autour de la notion de « *Business Model Innovation* » ou « *Sustainable Business Model* » qui forment des communautés

spécifiques. Mais aujourd'hui, le constat est que la notion est devenue importante dans de nombreux domaines de la gestion.

De notre côté, ce que nous avons cherché à faire, très tôt, c'est de partir de l'idée qu'il y a bien quelque chose derrière ce concept, différent des concepts centraux traditionnels du management stratégique. Progressivement, nous nous sommes rendu compte qu'il s'agit même d'une approche différente de la stratégie. Et pour aller plus loin, on peut même se demander si le *business model* est un programme disciplinaire ou s'il n'est pas finalement un des seuls programmes de recherche qui, par essence (et c'est ce qui expliquerait son succès) traverse les sciences de gestion et du management. Ce raisonnement vaut aussi pour la pratique. La directrice financière, le chef de produit, la responsable logistique ou le directeur des ressources humaines peuvent tous parler du *business model* de leur entreprise et tous le relier à leur activité et à leurs indicateurs. Aujourd'hui, nous allons cependant rester sur l'utilisation du *business model* en stratégie.

Pour être rigoureux dans la démarche et structurer le concept, nous nous sommes appuyés sur Lakatos (1969) et sa manière de penser les développements de la science dans un champ sous la forme de programmes de recherche en concurrence. Lakatos défend l'idée que l'on n'a pas besoin de se lancer dans un débat entre réfutationnisme ou confirmationnisme pour étudier ces développements. Pour l'auteur, un champ de recherche est structuré en plusieurs programmes de recherche qui regroupent chacun des théories, des méthodes et des chercheurs. Lakatos distingue les programmes de recherche par un cœur (composé de postulats partagés par les chercheurs impliqués dans le programme) et une ceinture d'hypothèses (susceptibles d'être remises en cause par des résultats d'études empiriques ou de débats théoriques). Les hypothèses sont testées et peuvent être réfutées sans pour autant remettre en cause le cœur du programme.

À partir de 2010, nous avons défendu l'idée que le *business model* peut bien être considéré comme un programme de recherche, rival de la *Resource-Based View* (dans la lignée de Barney) et de l'*Industrial Organization* (dans la lignée de Porter) notamment. À cette époque on voit se constituer des communautés de chercheurs sur ce qui devient plus qu'un concept : une approche *business model* de la stratégie. Cette communauté se structure autour de *workshops*, de numéros spéciaux de revues et d'une revue dédiée.

Chez Lakatos, les programmes peuvent être dégénératifs ou progressifs. « Dégénératif » signifie que le programme ne suscite plus de débats majeurs et débouche sur des découvertes mineures. Pour nous, les coûts de transaction ou l'organisation industrielle constituent par exemple des programmes dégénératifs auxquels peu de nouveaux chercheurs participent et qui ne donnent plus lieu à des contributions majeures. Dans le cas du *business model*, on est dans un programme progressif. Des centaines d'articles sont publiés pour étudier des phénomènes variés dans des secteurs nombreux. On voit le *business model* se développer en marketing et dans d'autres disciplines comme la comptabilité, le management des systèmes d'information ou le management de la *supply chain*… Au fur et à mesure de nouvelles questions émergent et la manière de concevoir la performance évolue.

Selon nous, quatre postulats forment le cœur du programme de recherche « *business model* » :

1. On abandonne l'idée d'avantage concurrentiel pour articuler la création et la capture de valeur comme objectifs centraux d'une organisation. Toute organisation doit créer de la valeur et doit en capturer pour être soutenable mais les modalités sont multiples. Du coup, on peut travailler sur des organisations qui étaient absentes du champ de la stratégie (ONG, secteur public…) car il ne s'agit plus de sur-performer par rapport aux concurrents mais d'atteindre les objectifs que l'on se fixe, qu'il s'agisse d'une activité menée à des fins de profit, d'entrepreneuriat social ou encore de service public ou de bénévolat.
2. Les parties prenantes sont centrales dans ces mécanismes de création et de capture de valeur. Il ne s'agit pas d'étudier une organisation isolée ou un secteur dans son ensemble. L'approche défendue par Amit et Zott (2001) dans leurs travaux par exemple est de considérer le *business model* comme un niveau d'analyse spécifique, celui de l'entreprise étendue. Le *business model* apparaît comme un ensemble de transactions et de modes de gouvernance de ces transactions. Cela correspond bien aux *business models* innovants qu'on a vu se développer dans le *e-business* à partir des années 1990.
3. Les produits et services offerts sont inséparables des opérations. Une organisation doit rendre cohérentes ses opérations avec ses offres et l'organisation de ses transactions. On quitte le niveau des « grandes manœuvres » qui caractérisait souvent la réflexion stratégique auparavant (et qui nous satisfaisait peu en tant qu'enseignants) pour aborder des questions plus concrètes sur les choix et la façon de mener les opérations. Evidemment, le propos n'est pas de négliger la stratégie en tant que projection à long terme avec un certain degré d'abstraction, mais de compléter cette approche par une perspective opérationnelle de la stratégie, certes paradoxale, mais nécessaire pour penser la mise en action. La relation entre propositions de valeur et opérations est également explicitée par la pensée effectuatrice (au sens de Sarasvathy) qui caractérise largement l'approche *business model*, là où les autres programmes en management stratégique tendent à adopter une perspective plus causale.
4. Enfin, les entrepreneurs et les managers prennent des décisions volontaires (et éventuellement créatives) pour mener leur activité. Il y a donc de multiples façons de mener une activité quelle qu'elle soit.

On peut établir un lien entre les 4 postulats décrits précédemment et des concepts qui s'appuient sur l'innovation stratégique (Markides, 1997) comme l'approche Océan Bleu. On voit que dans les années 1990 et au début des années 2000, il y a déjà une ébullition autour de perspectives plus créatives de la stratégie, prémices de l'approche *business model*.

De manière générale, pour nous, la marque de l'approche *business model*, c'est la fin du « *one best way* » en stratégie – qu'on retrouve par exemple derrière l'idée de Facteurs Clés de Succès – car il existe de multiples façons de créer et de capturer de la valeur. Selon nous, c'est une révolution au même titre que la fin du « *one best way* » apparue en théorie des organisations dans les années 1960 et 1970. Pour nous, la stratégie, focalisée historiquement sur l'avantage concurrentiel, était encore très caricaturale avant l'arrivée de l'approche *business model*.

Dans ce programme, étant donnée la profusion de définitions, il faut cependant un minimum de consensus sur la façon de parler de cet objet. De quoi parle-t-on quand on parle de *business model* ?

Trame, Jean-Pierre Bréchet (2020)

D'abord, il faut donner un statut au mot « *business model* » lui-même. Pour nous, c'est un concept ou un cadre d'analyse (*framework*) comme on l'a défendu dans un article du *Libellio* (Demil *et al.*, 2015), mais pas une théorie en tant que telle. Les relations entre les composantes du *business model* sont à choisir, à inventer, à renforcer ou à limiter… Elles sont des leviers d'action et non une causalité.

Ensuite, derrière les multiples approches du *business model*, il y a des ontologies différentes qui sont sources de confusion dans les définitions (Massa *et al.*, 2017 ; Demil *et al.*, 2018). Selon nous, on peut distinguer trois ontologies principales :

1. Une perspective cognitive dans laquelle le mot « *model* » est le plus important. Dans cette approche, le *business model* est un modèle cognitif qui se prête à la conception et qui est manipulable (cognitivement) par les managers (e.g., Baden-Fuller & Morgan, 2010).
2. Celle qui domine la littérature à notre avis est certainement la perspective matérialiste dans laquelle on peut concevoir le *business model* comme un ensemble d'opérations qui font l'objet de choix et ont des conséquences sur les autres éléments du *business model* (*e.g.*, Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).
3. Une troisième façon de considérer ce concept, plus minoritaire, est de se dire que peu importe le contenu ontologique, l'important est ce que le *business model* produit, comment il circule et est utilisé (*e.g.*, Mikhalkina & Cabantous, 2015).

Ces différentes approches sont associées à des questions de recherche, des épistémologies et des choix méthodologiques différents.

Enfin, si l'on veut dépasser les effets de mode en management, la question fondamentale est bien sûr : quels sont les apports du concept au management stratégique ?

Un bon concept permet d'apporter de nouvelles questions, d'établir de nouvelles relations avec d'autres concepts, de décrire différemment la réalité en proposant de nouvelles réponses (Deleuze & Guattari, 1991). En ce sens, pour nous, le concept de *business model* correspond bien à ce qui définit un bon concept. Nous pouvons en effet souligner au moins sept apports du *business model* au corpus de la stratégie.

1. Le concept de *business model* permet de rompre avec une vision désincarnée et abstraite de la stratégie. De ce point de vue, l'enseignement a joué un rôle important pour nous. Séparer la stratégie et sa mise en œuvre dans les cours de stratégie n'était pas très satisfaisant. Airbnb a décollé quand les fondateurs ont pris la décision en 2009 de mettre des photographes professionnels à la disposition des hôtes pour valoriser leur location. Un choix aussi peu stratégique en apparence que celui-là devient structurant pour le développement de l'organisation. Le détail des opérations a son importance !
2. En proposant une nouvelle unité d'analyse qui n'est pas soluble dans la seule organisation ou dans son secteur, le *business model* (et son niveau de l'entreprise étendue) soulève de nombreuses nouvelles questions de recherche. Par exemple : Comment assurer la transition entre nouveau et ancien *business model* dans une organisation avec les risques de cannibalisation (Velu & Stiles, 2013) ? Comment se déroule la concurrence entre *business model*s (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013) ? Comment gérer un portefeuille de *business model*s qui permet d'assurer le court et le long terme dans les *start-ups* (Sabatier *et al.*, 2010) ? Quels choix organisationnels pour gérer le *on-line* et le *off-line* dans la distribution (Kim & Min, 2015) ? Comment le *business model* d'un nouvel entrant sans ressources importantes peut-il déloger une entreprise établie (Snihur *et al.*, 2018) ?
3. Du point de vue de la performance, nous l'avons dit, le *business model* l'appréhende surtout par la création de valeur qui suppose de travailler avec d'autres acteurs de l'écosystème (y compris les clients, complémentaires et fournisseurs) et la capture de valeur qui suppose une rivalité avec certains autres acteurs de

l'écosystème. Les deux mécanismes de performance s'analysent ensemble et s'appuient sur des dispositifs et des compétences différents voire opposés.

4. Avec l'abandon du concept central d'avantage concurrentiel, un élargissement du champ de la stratégie aux *Non Profit Organizations* s'opère facilement. Les organisations qui ne visent pas le profit mais qui cherchent à générer des revenus pour assurer leurs objectifs sociétaux doivent réfléchir à leur activité avec une approche en termes de *business model* pour générer des revenus (Bocquet *et al.*, 2020).
5. L'approche en termes de *business model* permet également une revisite de concepts traditionnels dans notre domaine. On peut citer par exemple les barrières à l'entrée d'une activité qui sont des barrières seulement si les nouveaux entrants adoptent le même *business model* (Lecocq & Demil, 2006). De même, au-delà du secteur ou du choix individuel de l'organisation, le *business model* apparaît comme un facteur explicatif majeur de l'hétérogénéité des performances en termes de rentabilité de l'actif ou de parts de marché (Sohl *et al.*, 2020).
6. La relation à l'environnement est également redéfinie avec cette approche. On sort de l'opposition entre le *fit* qui vise l'adaptation et les stratégies hors-marché qui visent à influencer l'environnement. Faut-il analyser l'environnement pour analyser la stratégie, comme si l'environnement (et notamment le secteur), imposait la stratégie à mettre en œuvre ? La performance de l'entreprise dépend-t-elle de son insertion dans l'environnement ? En fait, notre point de vue est que le secteur n'est un facteur explicatif que si toutes les firmes du secteur adoptent le même *business model* (Demil *et al.*, 2018). On est dans la prophétie auto-réalisatrice. En réalité, en faisant certains choix de *business model*s, une organisation peut endogénéiser des éléments de l'environnement dans le *business model*. Les parties prenantes et leur pouvoir respectif à l'égard d'une organisation ne dépendent pas du secteur par exemple mais du *business model* mis en place qui inclut ou exclut certaines parties prenantes et leur donne tel ou tel rôle dans le dispositif. L'écosystème est alors pour nous la part de l'environnement qui s'avère pertinente pour l'entreprise, celle qui a été sélectionnée par le *business model* choisi. Le *design* et la mise en place d'un *business model* génèrent de fait le *design* et la mise en place de l'écosystème (qui constitue une part de l'environnement). Le *design* du *business model* conduit donc à sélectionner certains éléments avec lesquels l'entreprise choisit d'entrer en interdépendance d'une manière ou d'une autre, et d'autres vis-à-vis desquels elle cherche à être indépendante (Dewitte *et al.*, 2018). Cet écosystème, une fois mis en place, devient habilitant ou contraignant. Il constitue l'espace de jeu de l'entreprise.
7. Enfin, très tôt de nombreuses représentations du *business model* ont été proposées, avec celle d'Osterwalder et Pigneur (2010) – le *canvas* – qui s'est largement diffusée dans les entreprises. Ces « *frameworks* » de conception offrent des schématisations (et plus rarement des méthodes) pour aider les managers à penser leur activité nouvelle ou existante. Ces représentations identifient plusieurs composantes en interaction pour former un système le plus cohérent possible et donne à réfléchir aux choix possibles. *Blue Ocean Strategy* fait aussi cet effort vers la production d'outils pour ouvrir les choix. Traditionnellement, en stratégie, on privilégie plutôt le diagnostic et l'analyse aux dépends de la conception. Une profusion de schémas, de représentations de *business models* est donc apparue et il suffit de rechercher « *business model* » sur Internet en images pour voir cette profusion de modèles plus ou moins fondés théoriquement. De notre côté, nous avons proposé dès 2004 le *framework* RCOV à partir d'une vision penrosienne de l'organisation. Ce n'est évidemment pas le seul possible mais il a été pensé de façon théorisée, parcimonieuse, en incluant des mécanismes entre les différents blocs. Il a été pensé pour permettre d'analyser et de designer des modèles circulaires, qu'il s'agisse de recyclage ou des rendements croissants de tous types (externalités de réseaux), qui caractérisent bien des

activités aujourd'hui. Cela nous semble être la force du modèle RCOV dans un contexte où la plupart des *frameworks* sont linéaires et ne peuvent correctement rendre compte que des modèles traditionnels de type « chaîne de valeur », qui commencent par de l'approvisionnement et finissent par un service au client, forcément en bout de chaîne.

En conclusion, le *business model* est devenu un programme important en management stratégique. Mais il a aussi gagné d'autres disciplines de la gestion. Il permet selon nous d'enrichir considérablement l'enseignement en stratégie et d'établir un dialogue avec les praticiens du management. Du point de vue de la recherche, la publication devient évidemment plus difficile aujourd'hui car le domaine a été déjà beaucoup arpenté mais il y a encore de nombreuses façons d'y contribuer et les contributions ne sont pas les seuls articles publiés en revue !

DÉBAT

Question : *Le business model concerne-t-il plutôt le secteur ou l'organisation ?*

Réponse : En fait les deux puisqu'on peut penser au *business model* d'une organisation ou d'un secteur, incluant des *business models* dominants ou innovants. Mais n'oublions pas que lorsqu'on parle du *business model* d'une organisation, on parle en fait de la manière dont cette organisation crée (ou non) des interdépendances (et de quelle nature) avec des éléments de son écosystème (d'autres organisations, mais aussi des réglementations, des technologies…). Le *business model* d'une entreprise ne s'arrête pas à ses frontières.

Question : *Comment le concept a-t-il été reçu au départ ?*

Réponse : Avec scepticisme au départ, mais finalement assez bien parce que nous avons eu la chance de réfléchir au cœur du programme de recherche assez rapidement. Lakatos est intéressant parce qu'il permet de penser qu'un programme progressif peut connaître de nombreux désaccords et débats sur les hypothèses sans pour autant remettre en cause le programme lui-même. On peut avoir des divergences ontologiques tout en contribuant dans le même programme de recherche, et c'est même ces divergences qui créent la dynamique du programme. Pour nous, il n'y a rien de plus triste que de lire des papiers qui constatent avec désespoir que les chercheurs ne sont pas tous d'accord sur un concept… Or, quand ils le sont tous, c'est que le programme de recherche est devenu dégénératif !

Le double numéro spécial de *Long Range Planning* en 2010 a été un facteur décisif pour le développement du programme et chacun des papiers publiés dans ce numéro est très cité aujourd'hui.

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2003)

Question : *Y a-t-il des caractéristiques liées aux entreprises ? Le modèle RCOV s'adresse-t-il à toutes les entreprises ou à certaines seulement ?*

Réponse : Quand nous avons commencé à développer le modèle RCOV en 2004, l'idée était de faire comme Michael Porter avec les cinq forces – de proposer un *framework*. Le modèle d'Osterwalder ressemble trop pour nous à une chaîne de valeur. Or, Stabell et Fjeldstad ont montré il y a longtemps qu'il y a d'autres configurations de valeur que la chaîne de valeur. Et aujourd'hui, ces configurations représentent une part importante des nouvelles activités. Le modèle RCOV a été aussi conçu pour pouvoir être utilisé par des organisations multiples, y compris des associations, des organisations *non-profit* car nous étions préoccupés par le fait que la stratégie s'intéressait trop peu à ces organisations... En fait, nous cherchions un modèle qui permette de concevoir l'innovation stratégique dans des activités diverses non seulement dans le contenu des opérations mais aussi dans leurs relations. Nos recherches portent plutôt sur les grandes entreprises (comme Seb) que sur des TPE ou des PME. À l'inverse, des collègues, comme Thierry Verstraete à Bordeaux, ont développé des modèles qui partent des entrepreneurs et des PME (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2009).

Néanmoins, la transformation du *business model* d'une grande entreprise est spécifique. C'est un défi considérable. Le *business model* exige de trop nombreux changements et il est difficile cognitivement de l'embrasser d'un coup. D'où la nécessité pour ces entreprises installées de mettre en place des processus spécifiques.

Question : *À l'issue de votre exposé, on n'a pas vraiment de définition du concept ; par ailleurs, le propre d'un concept est d'avoir un domaine de validité et là, on a un peu l'impression que le concept couvre tous les phénomènes ; qu'est-ce que le concept n'explique pas, et du coup est-ce vraiment un concept ? Est-ce que ce n'est pas plutôt une nouvelle manière de voir la stratégie ?*

Réponse : Nous défendons l'idée que le *business model* est d'abord un concept, mais qu'il s'est étendu et devient une nouvelle manière de penser la stratégie puisqu'il revisite un certain nombre d'éléments pris comme acquis habituellement. Quant à la définition que nous retenons, c'est la manière dont une organisation opère pour assurer sa soutenabilité. « Opère » veut dire ici comment elle choisit et coordonne ses opérations. Le concept s'applique dès qu'une organisation cherche à assurer sa soutenabilité. Il faut par contre garder en tête que l'on reconnaît qu'il y a plusieurs ontologies du concept, qu'il est utilisé dans le monde des praticiens, donc qu'une définition unique est probablement impossible. On ne peut le réduire à une seule approche, même si nous essayons de proposer et de structurer celle qui nous semble la plus pertinente.

Question : *Le cœur du programme ne doit-il pas être cherché du côté de la notion de transaction. On a le sentiment en effet que la notion de business model est apparue quand les transactions classiques, un produit ou un service contre un prix, ont laissé place à de nouvelles formes, plus complexes.*

Réponse : Sur la question des transactions, Amit et Zott (2001) considèrent qu'un *business model* se définit par le contenu des transactions, la structure des transactions, et la gouvernance de ces transactions. Pour nous, le *business model*, c'est bien une organisation d'acteurs pour mettre en place et maîtriser des flux. Historiquement, le concept émerge dans un contexte de nouveaux types de transactions et de nouveaux modes d'organisation de ces transactions : des entrepreneurs vendent sans forcément avoir d'actifs, et on voit des transactions nouvelles se développer gouvernées par des plateformes.

Question : *J'aurais envie de retourner la démarche. L'exposé montre comment depuis 2004 une discipline, la stratégie, une structure académique, résiste à des événements concrets qui montrent que son cadre est obsolète.*

Réponse : Il est toujours difficile de se sortir de l'enseignement traditionnel de la stratégie et de ce qu'on apprend nous-même aux étudiants. Ce sont les obstacles épistémologiques classiques évoqués par Bachelard (1934). Mais on ressentait un écart entre les pratiques que l'on voyait dans les entreprises et ce qui s'écrivait en stratégie. Charles Baden-Fuller a mis par exemple deux ans et demi à convaincre le *board* de *Long Range Planning* de faire un numéro spécial sur les *business models*. Donc oui, au départ le concept ne s'est pas imposé immédiatement dans la littérature académique mais finalement son développement a été assez rapide.

Question : *Pourquoi est-il de plus en plus difficile de publier sur les business models ?*

Réponse : *Long Range Planning* a énormément amélioré son *Impact Factor* avec le numéro spécial de 2010. D'autres travaux de référence ont d'ailleurs depuis été publiés dans cette revue. Mais, maintenant, la communauté est très large. L'exigence s'est élevée. Ce sont maintenant les méthodes quantitatives qui se développent le plus après beaucoup de travaux qualitatifs au départ. Au début du courant, tout était ouvert mais il fallait se battre sur la légitimité de cet objet de recherche. Aujourd'hui il est plus facile de publier sur le thème, qui s'est partout imposé, mais la concurrence est beaucoup plus rude.

Question : *Et dans le champ des sustainable business models ?*

Réponse : Ce champ s'est partiellement autonomisé. Il y a sans doute beaucoup à faire, sans doute plus que sur *business model innovation*, déjà très structuré ■

Notes prises par ***Camille Toussaint & Hervé Dumez***

Références

Amit Raphael & Zott Christoph (2001) "Value Creation in e-Business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, pp. 493-520.

Bachelard Gaston (1934) *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris, Vrin.

Baden-Fuller Charles & Morgan Mary S. (2010) "Business Models as Models", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, pp. 156-171.

Bocquet Rachel, Cotterlaz-Rannard Gaëlle & Ferrary Michel (2020) "How Do NPOs Get Funding? A Business Model Perspective Based on the Conversion of Symbolic Capital", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 49, n° 6, pp. 1233-1258.

Casadesus-Masanell Ramon & Ricart Joan Enric (2010) "From Strategy to Business Models and onto Tactics", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, pp. 195-215.

Casadesus-Masanell Ramon & Zhu Feng (2013) "Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 4, pp. 464-482.

Deleuze Gilles & Guattari Felix (1991) *Qu'est-ce que la philosophie ?*, Paris, Éditions de Minuit.

Demil Benoît & Lecocq Xavier (2012) "Le *business model* comme programme de recherche en stratégie", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, pp. 13-20.

Demil Benoît, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa (2015) "Théories, cadres d'analyse (*frameworks*) et outils en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 4, pp. 63-71.

Demil Benoît, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa (2018) "'Business Model Thinking', Business Ecosystems and Platforms: The New Perspective on the Environment of the Organization", *M@n@gement*, vol. 21, n° 4, pp. 1213-1228.

Dewitte Adam, Billows Sebastian & Lecocq Xavier (2018) "Turning Regulation into Business Opportunities: A Brief History of French Food Mass Retailing (1949-2015)", *Business History*, vol. 60, n° 7, pp. 1004-1025.

Ghaziani Amin & Ventresca Marc J. (2005) "Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975-2000", *Sociological Forum*, vol. 20, n° 4, pp. 523-559.

Kim Stephen K. & Min Sungwook (2015) "Business Model Innovation Performance". *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 34-57.

Lakatos Imre (1969) "Criticism and the Methodology of Scientific Research Programmes", *Proceedings of the Aristotelian Society*, New Series, (1968-1969), vol. 69, pp. 149-186.

Lecocq Xavier & Demil Benoît (2006) "Strategizing industry structure: the case of open systems in a low-tech industry", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n° 9, pp. 891-898.

Markides Constantinos (1997) "Strategic Innovation", *Sloan Management Review*, vol. 38, n° 3, pp. 9-24.

Massa Lorenzo, Tucci Christopher & Afuah Allan (2017) "A Critical Assessment of Business Model Research", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 1, pp. 73-104.

Mikhalkina Tatiana & Cabantous Laure (2015) "Business Model Innovation: How Iconic Business Models Emerge", *in* Baden-Fuller Charles & Mangematin Vincent [eds] *Advances in strategic management, vol. 33*, Somerville (MA), Emerald Group Publishing Limited, pp. 59-95.

Osterwalder Alexander & Pigneur Yves [eds] (2010) *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers (Strategyzer series)*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons.

Porter Michael (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, pp. 63-78.

Sabatier Valérie, Rousselle Tristan & Mangematin Vincent (2010) "From Business Model to Business Model Portfolio in the European Biopharmaceutical Industry", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, pp. 431-447.

Snihur Yuliya, Thomas Llewellyn D.W. & Burgelman Robert A. (2018) "An Ecosystem-Level Process Model of Business Model Disruption: The Disruptor's Gambit", *Journal of Management Studies*, vol. 55, n° 7, pp. 1278-1316.

Sohl Timo, Vroom Govert & Fitza Markus A. (2020) "How Much Does Business Model Matter for Firm Performance? A Variance Decomposition Analysis", *Academy of Management Discoveries*, vol. 6, n° 1, pp. 61-80.

Stabell Charles B. & Fjeldstad Øystein D. (1998) "Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 5, pp. 413-437.

Teece David (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, pp. 172-194.

Velu Chander & Stiles Philip (2013) "Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models", *Long Range Planning*, vol. 46, n° 6, pp. 443-458.

Verstraete Thierry & Jouison-Laffitte Estèle (2009) *Business Model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique*, Paris, De Boeck.

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2003)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
pp. 17-23

Formes d'organisations collectives en ligne

Valérie Beaudouin
Télécom Paris, i3-SES, CNRS, Institut Polytechnique de Paris

LE 17 MAI 2021, VALÉRIE BEAUDOUIN A PRÉSENTÉ SES TRAVAUX LORS D'UN SÉMINAIRE DE RECHERCHE À I3-CRG

La présentation porte sur les formes d'organisations collectives en ligne. On s'interroge sur ce qu'il reste aujourd'hui des utopies qui ont présidé à l'apparition d'Internet. La logique des collectifs s'est-elle dissoute dans les médias sociaux ? Ces travaux cherchent à montrer les lignes de force qui perdurent et leurs transformations.

Retour aux origines de l'Internet : la pensée des collectifs

La question des communautés en ligne était constitutive de l'apparition d'Internet, avec l'idée de rassembler autour de communautés d'intérêt des individus dispersés dans l'espace (Loveluck, 2015 ; Flichy, 2012 ; Turner, 2010). L'architecture technique de l'Internet présente une homologie avec la structure des communautés imaginées. Alors que le téléphone permettait une relation symétrique à deux et que tous les médias, la presse, la radio, la télévision, permettaient une relation asymétrique (de un vers plusieurs), il n'existait pas de technologie pour la vie des groupes quelle que soit leur taille. La promesse d'Internet était de pouvoir communiquer en groupes, à distance, pour des individus partageant un intérêt commun. Le modèle se voulait ouvert et démocratique avec une possible réversibilité des positions. Un autre point important était la dimension écrite. Il s'agissait de s'affranchir à la fois de la distance géographique et de la co-présence temporelle. Que sont devenues aujourd'hui ces promesses ? Quelles sont les caractéristiques de ces groupes, comment fonctionnent-ils, que produisent-ils, comment se situent-ils par rapport aux organisations ?

Des recherches ont été menées sur des terrains différents, comme un collectif d'entraide informatique en ligne, un réseau d'écrivains en ligne, un réseau d'amateurs de la Grande Guerre sur le Web, des mouvements militants en Inde (Zaslavsky, 2019), des groupes Zéro Déchet et un collectif d'anciens lycéens cinquantenaires qui se retrouvent trente ans après. Des méthodologies diverses ont été mobilisées : des méthodologies quantitatives, avec de l'analyse de réseau, de la fouille de texte et de données ; combinées avec des approches qualitatives comme l'ethnographie numérique.

La recherche sur le réseau d'écrivains cherchait à comprendre comment certains auteurs, organisés en réseau, s'étaient emparés du Web comme un véritable outil de création (Beaudouin, 2012). Les résultats montrent que deux stratégies sont utilisées par les écrivains : d'un côté le Web est une simple vitrine, un moyen de faire de l'auto-promotion, de l'autre il peut être envisagé comme une nouvelle plateforme d'écriture, un outil de production littéraire. Ce collectif d'auteurs en réseau s'est doté

de dispositifs de publication en ligne, comme remue.net, publi.net. On voit que, à la marge du monde classique de l'édition, émergeait une forme de collectif utilisant le Web comme outil de création.

Une autre recherche a été menée avec la Bibliothèque Nationale de France qui voulait savoir comment étaient utilisés les documents numérisés sur la Grande Guerre en dehors du serveur Gallica (Beaudouin *et al.*, 2018). Nous avons donc cartographié tous les sites qui traitaient de la Grande Guerre et nous avons construit le réseau des relations entre ces sites. La recherche a ainsi montré l'existence d'une communauté d'historiens amateurs qui échangeaient dans un forum et publiaient les résultats de leurs recherches sur leurs propres blogs, reliés les uns aux autres. Certains amateurs, par exemple, se spécialisent sur un régiment d'infanterie et en reconstituent la mémoire en assemblant des documents d'archives publiques et privées.

Quels sont les points communs entre ces collectifs en ligne réunis autour d'un centre d'intérêt partagé ?

Des activités réparties sur différents dispositifs

Les activités sont toujours distribuées sur différents services avec un entrelacement des usages (Beaudouin & Velkovska, 1999). Ceci a plusieurs conséquences pour la recherche. D'abord, le chercheur ne peut pas travailler seulement sur un groupe Facebook par exemple, car alors des pans entiers de l'activité du groupe lui échappent. Ensuite, il est nécessaire d'adopter une approche longitudinale pour prendre en compte les rythmes de changement. Les cycles de diffusion/abandon sont très rapides sur Internet. Par-delà l'innovation de services, il faut repérer les lieux de stabilité et la manière dont les collectifs se déplacent d'un service à l'autre. Par exemple, les amateurs de la Grande Guerre, très actifs sur le forum, s'impliquent de plus en plus sur Twitter. Le troisième constat est que les participants ont une vision très construite des positions des uns et des autres, et de leur rôle. Le Web est un territoire habité, chaque espace ayant sa signification propre.

Il existe plusieurs types d'espaces en ligne : tout d'abord des espaces personnels, lieux de présentation de soi, d'autopromotion, mais aussi lieux de publication du travail individuel ; ensuite, des espaces collectifs, des lieux de mise en visibilité du collectif et des lieux de discussion et de travail (chez les amateurs de la Grande Guerre, on a vu apparaître un site sur les fusillés, qui présente les résultats des recherches menées) ; enfin, on a des lieux d'échanges interpersonnels.

Quand on étudie ces espaces, la question se pose toujours des relations entre ce qui se passe en ligne et ce qui se passe hors ligne. Le chercheur doit donc mener des entretiens s'il ne veut pas passer à côté de cette dimension.

Des modes d'organisation spécifiques

Le concept de communauté de pratique est important pour comprendre comment fonctionnent ces espaces (Lave & Wenger, 1991). Dans le forum sur la Grande Guerre, des novices viennent en demandant comment faire la généalogie de leur ancêtre et les anciens transmettent leur savoir. On voit des formes d'apprentissage par imitation et observation des autres. Par ailleurs, très régulièrement des énigmes sur des points d'histoire sont résolus par les membres du groupe de manière collective. Ces formes d'apprentissage collectifs fonctionnent grâce à une dimension émotionnelle, un sentiment d'appartenance. Fêter les anniversaires n'a *a priori* pas sa place dans un

groupe sur la Grande Guerre, mais cette activité est pourtant importante, car elle soutient la vie du groupe.

Il existe une hiérarchie dans la participation à l'intérieur de ces groupes. Celle-ci passe par un noyau dur, des occasionnels et un public invisible, qui ne laisse pas de trace, mais qui est parfois dix fois plus important que le public visible. Même invisible, ce public est nourri par la culture locale et s'inscrit dans le collectif.

Internet a permis d'observer en situation les mécanismes de structuration et de hiérarchisation des groupes sociaux, avec l'émergence de rôles et de statuts. Certains, par exemple, sont en charge d'introduire l'humour ou la bonne humeur dans le groupe. La distribution des rôles est très stable.

Beaucoup de travaux ont été menés sur la gouvernance de ces groupes (Auray, 2012 ; Auray *et al.*, 2009 ; Cardon, 2012). Pour fonctionner, ces groupes qui se présentent comme non hiérarchiques et sans barrières à l'entrée, s'appuient de fait sur des formes de régulation très codées : au plus haut niveau, une organisation formelle, sous la forme d'une charte, au niveau intermédiaire les interventions de l'administrateur et des modérateurs, enfin au niveau des interactions, la participation d'une grande partie des habitués. La gouvernance passe par un dosage subtil entre contrôle social (autocensure, censure par les anciens ou modérateurs, non réponse) et encouragement (effort pour accueillir les nouveaux).

Forme, Jean-Pierre Bréchet (2015)

Chaque groupe a sa culture locale avec des valeurs partagées et ses formes de sociabilité (les anniversaires fêtés), le risque étant de se couper des autres groupes à force de développer un entre-soi.

Des tensions internes et externes

La tension interne qui revient systématiquement dans ces groupes est celle qui oppose les anciens et les nouveaux. Les anciens progressent collectivement et creusent l'écart avec les nouveaux. Les nouveaux sont novices à un double niveau : ils ne connaissent pas les règles et ils ne connaissent pas le sujet. Pour la survie du collectif, il faut concilier l'accueil des nouveaux et le maintien de la culture locale.

Mais il existe également des tensions externes, notamment entre ces groupes et les institutions (O'Mahony & Lakhani, 2011). Les membres du groupe sur la Grande Guerre ont le sentiment d'avoir adopté les codes des historiens professionnels et de s'intéresser aux mêmes sujets : ils ont en même temps l'impression de ne pas être reconnus par les historiens et même parfois d'être utilisés par eux. Les forums sur les produits d'entreprises éprouvent cette même tension dans leurs relations aux entreprises. D'un côté le marché, avec une organisation hiérarchique, de l'autre le hors-marché avec une organisation horizontale, et en même temps un besoin de relation entre les deux. La question de l'articulation entre amateurs et professionnels est très étudiée en ce moment. Les exemples de tensions entre collectifs et institutions sont très nombreux et montrent combien les relations sont compliquées.

Un bon exemple de tension est la gestion des critiques de films des amateurs sur le site d'Viv@film (Pasquier *et al.*, 2014). La plateforme cherchait des critiques amateurs argumentées et des notes sur les films. Il était demandé aux amateurs de ne jamais faire référence aux autres critiques et d'émettre un point de vue unique et personnel sur le film. Or les amateurs préfèrent parler entre eux des films ! Ils respectaient la règle de la plateforme, mais on se rendait compte à la lecture des séquences de critiques que chaque critique venait contredire ou discuter les critiques précédentes. C'est un exemple très intéressant de contradiction entre le modèle de la plateforme et la communauté.

Un autre exemple, à l'occasion du centenaire de la Grand Guerre, concerne le mouvement sur Twitter « un jour un poilu ». Le ministère des Armées souhaitait que pour le centenaire les 1,5 millions de fiches des « Morts pour la France » scannées, soient retranscrites. Grâce à la dynamique d'un collectif d'amateurs, porté par Jean-Michel Gilot, l'indexation a été finalisée six mois avant la date butoir. Le ministère a remercié l'ensemble des internautes sans faire mention du collectif. Il y a eu un sentiment de non-reconnaissance du collectif par l'institution.

En dépit du cycle accéléré des innovations sur Internet, quelques constantes gouvernent les collectifs. L'activité est distribuée, il existe un apprentissage proximal *via* les interactions et les niveaux d'engagement sont variables. Étudier les formes de collectifs en ligne implique de manier un terrain très complexe, car il faut travailler sur l'ensemble des dispositifs mobilisés (une grande partie est invisible). Il faut reconstituer l'ensemble des espaces et des territoires sur lesquels se déploient les activités du collectif. Cela demande un travail assez lourd et compliqué, pour lequel il semble essentiel d'articuler des approches quantitatives et qualitatives. Le big data seul ne permet pas d'accéder à l'organisation sociale dans toute sa complexité et à la signification que les acteurs donnent à ces organisations.

DÉBAT

Question : *Pouvez-vous revenir sur la notion de public invisible ?*

Réponse : Dans les forums, on ne voit que ceux qui écrivent, mais plus de 90% des visiteurs n'écrivent pas, ne laissent pas de trace. *Idem*, dans les *chats* : le public qui parle est très minoritaire par rapport au public qui lit. Les occasionnels, eux, postent par exemple une fois. Sur le Forum Grande Guerre, 40 % environ des intervenants ne sont intervenus qu'une fois.

Question : *Comment passe-t-on d'une logique de pair à pair à une logique d'audience ?*

Réponse : Quand Napster a été mis en place, on pouvait échanger des morceaux, chacun partageant ses fichiers Mp3. Aujourd'hui, les plates-formes sont en mode client-serveur. La logique communautaire a disparu. Il y a toujours dans l'innovation numérique une tension entre des modèles pair à pair et des modèles centralisés, avec le modèle de la plateforme qui centralise le modèle de pair à pair,

Question : *Pouvez-vous revenir sur les terrains ? On a l'impression qu'aujourd'hui on trouve des situations très variées. Comment peut-on regarder des groupes aussi divers ? Avez-vous étudié les techniques elles-mêmes ? Peut-on*

dire du CRG qu'il est devenu une communauté en ligne, et quelles seraient les bonnes pratiques ?

Réponse : Le premier point est un vrai souci. Comment délimite-t-on le corpus ? Chaque collectif se déploie sur des terrains qui lui sont propres. Par exemple, trois de nos étudiants qui ont étudié les tatoueurs en ligne ont mis du temps à les repérer, à identifier leurs espaces en ligne, la manière dont ils s'observent, se surveillent, avec des *hashtags* sur Instagram et les lieux où ils se rencontrent.

Nous essayons d'enquêter systématiquement sur les plates-formes et de comprendre les modèles économiques qui sous-tendent les pratiques sociales. Par exemple, sur la Grande Guerre, nous avons été en contact avec les administrateurs et les modérateurs. Ils refusaient toute logique marchande, ne voulaient pas de pub, et donc faisaient des quêtes annuelles pour financer l'hébergement du forum. Cette dimension de l'enquête est essentielle. Concernant le CRG, vous êtes déjà un collectif institutionnel à la base.

Question : *Du point de vue du développement des applications, est-ce que la manière dont ces collectifs fonctionnent est réintégrée dans les outils ? Comment peut-on analyser l'évolution de ces communautés dans le temps ? Y a-t-il eu évolution des modes d'auto-organisation ?*

Réponse : Il y a quelque temps, j'avais l'impression que les forums étaient en déclin et allaient disparaître. Une partie de l'activité des forums s'est déplacée sur les groupes privés Facebook et en ce moment ce qui se développe, c'est l'usage de Discord pour les échanges collectifs. On y retrouve les mêmes formes d'organisation que celles que j'ai essayé de présenter. WhatsApp est aussi un espace dans lequel des groupes et des communautés se mettent en place. Les modes de fonctionnement sont assez similaires et restent à la marge des modèles marchands. La question de l'entre-soi et de l'horizontalité se maintient en dépit des évolutions techniques. Sur Instagram, j'ai beaucoup plus de mal à voir la dimension collective. Je n'ai pas vu d'équivalent des groupes Facebook sur Instagram, mais on me dit que cela commence à exister.

Question : *N'y a-t-il pas des effets de seuil, notamment sur les groupes Facebook ? A un moment, pour que le groupe survive, il faut de l'organisation. Existe-t-il des bonnes pratiques sur la manière de se présenter comme chercheur ?*

Réponse : Il faut toujours une gouvernance forte, aucun de ces groupes, même petit, ne peut fonctionner sans régulation. Quelle que soit la taille. Dans les grands groupes, la question de la sociabilité est déportée sur d'autres espaces.

La position du chercheur est un vrai sujet. J'ai parfois été observatrice sans participer, mais on ne peut pas entrer en relation, d'autres fois je me suis présentée comme chercheuse. Il me semble qu'une phase d'observation non participante est parfois un préalable indispensable avant de pouvoir entrer en relation. Je n'aime pas beaucoup les principes rigides et je m'adapte, en essayant d'avoir une posture éthique, évidemment.

La question de l'anonymisation dans les articles ne va pas de soi, surtout pour des collectifs. Il m'est arrivé une fois de mener un travail sans entretien, et le *leader* du groupe a mal réagi en le lisant : dans un collectif dont il défendait le caractère horizontal, il était problématique pour lui d'être présenté comme *leader*, ce qu'il était de fait.

Question : *Quel est le lien entre production de connaissance et dimension émotionnelle ?*

Réponse : Les amateurs revendiquent l'émotion, comme un élément fort, qui les distingue des historiens professionnels. Ils mettent en scène leurs émotions face aux archives et aux documents. L'amour pour leur objet les anime. Du coup, je me suis posé la question inverse : les historiens ne s'efforcent-ils pas de mettre à distance leurs émotions (*ethos* de l'intellectuel) alors que celles-ci sont bien présentes ? Mais les amateurs assument pleinement cette dimension émotionnelle pour leur objet. Je renvoie aux travaux de Patrice Flichy sur les amateurs (Flichy, 2014). Je dirais que la dimension émotionnelle fabrique l'intérêt pour l'objet, l'analyse étant ensuite froide. Dans le collectif, il y a une excitation : résoudre une énigme à plusieurs apparaît très stimulant, avec un plaisir de faire ensemble.

Question : *Je m'intéresse à la personnalisation. Les plates-formes permettent des formes d'évaluation individuelle. Que peut-on penser de la qualité de ces évaluations ?*

Réponse : Les évaluations sur la plateforme de cinéma n'ont pas de valeur économique : l'entreprise ne les étudie pas, les spectateurs les regardent très peu. Les critiques amateurs sont du bouche-à-oreille écrit qui fonctionne par rapport à l'incertitude sur les biens. Apparemment, les utilisateurs se font un avis en confrontant les notes des critiques amateurs et celles des critiques professionnels.

Question : *Concernant la méthodologie, pouvez-vous nous en dire plus sur le lien entre méthodes qualitatives et quantitatives ? Quelles sont les itérations ?*

Réponse : Sur l'exemple de la Grande Guerre, je suis partie sur l'idée de cartographier les sites, avec l'idée d'avoir une vision globale des choses, puis je me suis rendue compte qu'il y avait ce forum, énorme, et je ne comprenais rien à ce qui s'y passait. Il y avait plus de cent messages par jour et je n'arrivais pas à suivre. On a alors analysé les 400 000 messages du forum, ce qui a permis de voir que certains sous-thèmes apparaissaient massivement, et j'ai alors exploré chaque sous-thème qualitativement. Par exemple, de nombreuses demandes de photos de tombes circulaient. C'est qualitativement que j'ai pu comprendre de quoi il s'agissait : il existe un réseau de photographes de tombes qui répond aux demandes de ceux qui cherchent la tombe d'un de leurs ancêtres. Chaque recherche, chaque traitement quantitatif suppose une immersion dans le terrain pour donner sens et orienter les traitements quantitatifs ■

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2004)

Notes prises par ***Hervé Dumez & Camille Toussaint***

Références

Auray Nicolas (2012) "Online Communities and Governance Mechanisms", *in* Brousseau Eric, Marzouki Meryem & Méadel Cécile [eds], *Governance, Régulations and Powers on the Internet*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 211-231.

Auray Nicolas, Hurault-Plantet Marine, Poudat Cécile & Jacquemin Bernard (2009) "La négociation des points de vue : une cartographie sociale des querelles dans le Wikipedia francophone", *Réseaux*, vol. n° 27, n°152-4, pp. 15-50.

Beaudouin Valérie & Velkovska Julie (1999) "Constitution d'un espace de communication sur Internet (Forums, pages personnelles, courrier électronique...)", *Réseaux*, vol. 17, n° 97, pp. 121-177.

Beaudouin Valérie (2012) "Trajectoires et réseau des écrivains sur le Web. Construction de la notoriété et du marché", *Réseaux*, vol. 30, n° 175, pp. 107-144.

Beaudouin Valérie, Chevallier Philippe & Maurel Lionel (2018) *Le web français de la Grande Guerre. Réseaux amateurs et institutionnels*, Paris, Presses Universitaires de Paris Nanterre.

Cardon Dominique (2012) "Discipline but not Punish. The Governance of Wikipedia", *in* Massit-Folléat Françoise, Méadel Cécile & Monnoyer-Smith Laurence [eds] *Normative Experience in Internet Politics*, Paris, Presse des Mines, pp. 209-232.

Flichy Patrice (2012) *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La Découverte.

Flichy Patrice (2014) *Le Sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*, Paris, Média Diffusion.

Lave Jean & Wenger Etienne (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge Universty Press.

Loveluck Benjamin (2015) *Réseaux, libertés et contrôle : Une généalogie politique d'internet*, Paris, Armand Colin.

O'Mahony Siobhan & Lakhani Karim (2011) *Organizations in the Shadow of Communities*, Bingley, Emerald Group Publishing Limited.

Pasquier Dominique, Beaudouin Valérie et Legon Tomas (2014) *Moi, je lui donne 5/5. Paradoxes de la critique amateur en ligne*, Paris, Presse des Mines.

Turner Fred (2010) *From Counterculture to Cyberculture: Stweart Brand, the Whole Earth Network and the Rise of Digital Utopianism*, Chicago, University of Chicago Press.

Zaslavsky Floriane (2019) *Mouvements sociaux et Internet en Inde : stratégies de visibilité médiatique et d'intégration à l'espace public. Le cas du mouvement dalit*, Thèse de doctorat, Paris, EHESS.

Forme, Jean-Pierre Bréchet (2016)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
pp. 25-29

Appréhender la surveillance en action

Christian Licoppe
Télécom Paris, i3-SES, CNRS, Institut Polytechnique de Paris

LE 14 JUIN 2021, LE SÉMINAIRE CRG ACCUEILLAIT CHRISTIAN LICOPPE (I3-SES, TELECOM PARIS) SUR LE THÈME : « ANALYSER LES INTERACTIONS DE TRAVAIL. LE CAS DE LA SURVEILLANCE PAR BRACELET ÉLECTRONIQUE. »

L'étude de cas développée ici (Licoppe & Tuncer, 2020) présente un caractère ethnographique, et vise à montrer comment il est possible de rapprocher les approches classiques sur les organisations et le travail et l'analyse de conversation. Le terrain est celui de la surveillance *via* le bracelet électronique qui se développe en France depuis les années 2000. Beaucoup de travaux se sont intéressés à cette nouvelle forme de peine, mais le plus souvent avec des visées d'évaluation de l'efficacité, ou des visées critiques vis-à-vis des aspects politiques de cette forme de « prison virtuelle ». Un des aspects centraux de ce nouveau dispositif de surveillance est la génération d'alarmes liées à des transgressions des conditions d'assignation à résidence, et qui sont traitées par des « pôles de surveillance » mis en place par l'administration pénitentiaire. Ceux-ci fonctionnent comme des « centres de coordination » : ils entretiennent en termes de travail et d'organisation une ressemblance de famille avec les salles de contrôle aérien, des salles de *trading* ou des centres de réponse téléphonique dans lequel le travail est collaboratif et coordonné par des agents qui traitent des interactions.

Ce travail s'inscrit dans la perspective des travaux anglo-saxons sur des centres de coordination. En ce qui concerne les travaux français d'inspiration sociologique, on peut distinguer deux grandes orientations pour la sociologie du travail. D'une part, le travail est rapporté aux négociations salariales, en insistant sur les rapports de force. D'autre part, de manière plus minoritaire, il est abordé sous un angle plus ethnographique comme une activité dont il s'agit de rendre compte. Cette dernière tradition a rencontré l'ergonomie française dans les années 1970-1980 et repris la distinction que celle-ci faisait entre travail prescrit et travail réel. Un peu plus récemment elle a dialogué avec la psychologie de l'activité, et sa compréhension du travail comme système d'activité porteur de contradictions, et d'un potentiel de développement comme de souffrance (lorsque le travail est « empêché »). L'étude présentée ici s'inscrit dans cette tradition plus ethnographique de la sociologie du travail, mais elle insiste sur un aspect moins étudié, celui des interactions langagières au travail, à l'exception du réseau Langage et Travail dans lequel Anni Borzeix et Jacques Girin étaient très impliqués, et qui fut actif de la fin des années 1980 au début des années 2000. Au moment où il se dissout, le réseau ouvrait deux perspectives de recherche : d'une part prendre au sérieux la dimension langagière et surtout interactionnelle des activités de travail en général, et d'autre part développer une approche spécifique pour les formes d'activité professionnelle dont la productivité se

joue dans l'interaction. Les centres de surveillance font se croiser ces deux types de questionnement.

Comment s'organise l'organisation et le travail des surveillants ?

Au départ, un jugement est prononcé qui assigne un « placé » à résidence. Le juge d'application des peines décide des horaires et peut aménager ces conditions d'assignation. Les bracelets sont placés par des personnels de l'administration pénitentiaire, installés et calibrés au domicile des personnes lors de « visites de périmétrage », où il s'agit de définir le lieu d'assignation. Toute transgression des conditions d'assignation engendre des alarmes électroniques dans le système d'information, et en particulier dans les pôles de surveillance où des agents traitent ces alarmes, en appelant au téléphone les placés et en rendant compte de ce qui s'est passé au juge d'application des peines. La notion de dispositif est importante (Foucault). Il est intéressant d'analyser les activités collaboratives comme des assemblages (Deleuze) de ressources hétérogènes. Cela permet de souligner deux points : comment des ressources très hétérogènes produisent des effets et comment ces ressources hétérogènes doivent être maintenues assemblées.

Le dispositif, ici, est centré sur les alarmes. Il s'agit de produire et de traiter des alarmes, il s'agit donc d'un dispositif qui engendre et gère des interpellations. Il est l'objet de tensions et de contradictions qui le menacent de désagrégation. Il y a tension entre surveillance et insertion. La surveillance s'appuie sur le jugement comme sanction, et l'insertion le traite comme susceptible d'adaptation et d'aménagement. La tension se joue au niveau des horaires d'assignation. Un juge a écrit ces horaires. Si la personne travaille (et encore plus lorsque le travail est précaire), elle a des contraintes horaires qui peuvent changer. Un dialogue va alors s'instaurer avec le juge pour aménager les horaires d'assignation. Cette tension est très structurante, mais il en existe d'autres, qui travaillent également le dispositif sur des dimensions différentes de sa consistance. Les personnes ne sont par exemple plus en prison mais chez elles. Une tension se joue alors entre les attentes normatives imposées par l'institution, incarnées dans des usages langagiers spécifiques (parler du « lieu de résidence »), et les descriptions ordinaires plus floues (« je suis devant chez moi ») et ancrées dans les expériences quotidiennes. Une troisième tension concerne le rapport aux proches, qui peuvent répondre au téléphone dans les cas de placements sous surveillance électronique, mais n'ont pas de compte à rendre à l'administration. Donc plusieurs tensions structurantes doivent être gérées au jour le jour et au cas par cas.

Qui sont les surveillants et de quelle nature est leur travail ? Ce sont des agents qui ont travaillé comme surveillants pénitentiaires. Cela se fait sur la base du volontariat. Le changement de travail est radical : on passe de la prison, avec ses interactions en face-à-face, à un univers électronique et téléphonique. Les agents vivent ce changement de manière très forte. Ils se pensent comme évoluant ainsi du monde de la sanction à celui de l'insertion, du détenu au placé. Autre chose importante : en prison, les rapports d'incidents sont produits, lus, et remaniés par plusieurs personnes ; le rapport n'est pas le rapport de quelqu'un, mais un rapport de l'institution. Par contre, dans les centres de surveillance, le rapport est lié à l'agent, il se sent vulnérable et en situation d'avoir à rendre des comptes. Ce mode de travail est donc très différent, là aussi, de l'univers pénitentiaire. De plus, dans l'univers pénitentiaire, on se tutoie, et la prouesse consiste à maintenir l'ordre dans l'institution avec le minimum d'intervention. Dans les appels téléphoniques passés

depuis les pôles, on se vouvoie, on interagit avec des inconnus, il existe peu de rapport d'interconnaissance, et on ne voit pas bien ce qu'est la prouesse au travail. Une certaine souffrance vient de l'impression de ne pas être reconnu. Les agents, n'étant pas au contact des détenus selon l'administration, ne jouissent pas de toutes les primes qu'ont leurs collègues.

Comment développer une approche interactionnelle ?

La perspective de recherche se fait alors proche de l'ethnométhodologie, de l'analyse conversationnelle. Lorsqu'on interagit, on emboîte des briques de manière à ce que le sens de ce qui est fait à un moment est lié au rapport entre ce qui advient et ce qui est advenu juste avant. Si une personne demande « Veux-tu aller au cinéma ? » et que son interlocuteur répond « Il pleut », « Il pleut » n'a aucun lien sémantique avec la question. « Il pleut » n'est interprétable que dans son lien avec la question qui précède. On va donc analyser l'interaction de cette manière. Je vois quelqu'un faire une action ; les interprétations possibles sont multiples. Ces virtualités sont fixées par la réponse. C'est un fondement du pragmatisme. Cette approche séquentielle est assez contre-intuitive et technique, ce qui explique qu'elle soit assez peu utilisée en ethnographie. Exemple :

— « Bonjour, le pôle de surveillance électronique. Vous êtes en retard ?
— Bah, oui, là je suis devant chez moi, là.
— Donc, oui vous êtes en retard, monsieur. »

On a là l'amorce d'une dispute, après une accusation du surveillant, produite comme raison de l'appel. Quelquefois, il y a préemption, lorsque le prévenu anticipe le reproche. Quand elles sont appelées, les personnes savent que c'est pour un problème. La moitié des appels correspondent à des reproches ou des préemptions. Les agents ne peuvent pas enchaîner les heures de travail : il y a en effet une forme de souffrance au travail à appeler toute la journée des gens pour leur faire des reproches.

Transversale, Jean-Pierre Bréchet (2005)

Une bonne partie de l'autre moitié des appels peut être comprise à partir des notions de paire adjacente et de pré-séquence. Si je formule une invitation, je m'attends à l'acceptation, au rejet, ou au ni oui ni non. Si je demande : « est-ce que tu fais quelque chose ce soir ? », ce n'est pas véritablement une invitation, mais on perçoit que c'est assez proche. C'est une pré-séquence. Elle sert à vérifier que les conditions de l'invitation sont réunies, et si elles ne le sont pas, cela évite au locuteur de lancer une invitation qui serait rejetée. Un autre type de formulation prend la forme suivante :

— « Je voudrais avoir confirmation de vos horaires pour aujourd'hui. »

L'appel est forcément lié à une alarme. Cela anticipe un reproche ou une accusation. Le risque pour les agents est que si les horaires de la personne ont changé, une accusation peut tomber à faux. La pré-séquence permet de vérifier si l'alarme est liée à une transgression ou non. Les populations qui sont surveillées par bracelet sont souvent des précaires, des gens dans des situations instables, qui peuvent changer d'horaires assez souvent. Les informations ne sont pas toujours mises à jour dans le système informatique. La question des mises à jour constitue une épreuve pour

l'activité. Si les agents pouvaient avoir une confiance absolue dans le système, toute alarme signifierait effectivement une transgression des horaires d'assignation. Il n'est pas besoin de pré-séquence. Si le système n'est absolument pas fiable, il y a utilité à produire des pré-accusations. Il y a donc un lien entre les proportions d'accusations et de pré-accusations dans les appels, et la confiance que les agents ont dans le système.

On voit donc bien là un lien possible et étroit entre l'analyse de l'activité organisationnelle et l'analyse des interactions de langage.

DÉBAT

Question : *Dans quelle mesure ces conversations sont-elles spontanées ou organisées par l'administration pénitentiaire ?*

Réponse : Effectivement, ici il n'y a pas de scripts clairs. L'activité est nouvelle pour l'administration pénitentiaire. Par contre, la salle est de 8/10 postes, avec 4/5 agents en permanence et tout le monde entend. L'activité a une dimension collective. Mais on voit que certains agents sont plus accusateurs que d'autres, et que les agents ont des marges de manœuvre.

Question : *Comment vous êtes-vous préparé à ce terrain, à ce travail ethnographique ?*

Réponse : Nous avons négocié l'accès au centre, c'est passé par la hiérarchie. Nous avons négocié la possibilité de filmer et d'enregistrer. Nous avons travaillé dans deux centres, et c'était très important parce que les deux centres travaillaient de manière différente. Ensuite, nous avons fait valider les enregistrements et nous avons mené des entretiens. Mais pas avec tous les agents. Ma frustration, c'est que je voudrais aller voir ce qui se passe en prison pour mener un travail comparatif sur les interactions.

Question : *Les agents font-ils la différence entre le reproche et la pré-séquence ?*

Réponse : Ma frustration vient que nous n'avons pas pu avoir accès aux placés, ni aux visites de périmétrage. Un conseiller de probation et d'insertion va chez le placé, met le bracelet et installe l'appareil technique. Il faut pouvoir observer toutes les composantes du système d'activité. Évidemment, les agents vivent les pré-séquences comme des accusations. D'ailleurs, il suffit qu'ils disent : « Bonjour, service de surveillance » pour que les placés répondent : « ah oui j'allais vous appeler, je suis allé voir mon avocat ». L'orientation vers les appels téléphoniques comme accusatoires est manifeste.

Question : *Y avait-il une demande du monde judiciaire ? Comment vous êtes-vous situés par rapport à cette ou ces demandes ?*

Réponse : Au début, ce qui leur posait problème est que le métier était nouveau et inconnu, avec une souffrance à passer son temps à accuser des gens. Ils voulaient aussi construire des fiches de postes. Ils percevaient le malaise interactionnel et ils cherchaient à identifier des compétences-clefs. Nous avons fait plusieurs présentations et nous avons eu des retours, sur les compétences et sur la reconnaissance de ces métiers. Ces pôles, six ou huit en France, représentent très peu par rapport aux personnels des prisons. Ce métier était très peu visible et très peu reconnu. Probablement, dans

l'idée de l'administration pénitentiaire, il y avait l'idée de faire des scripts et nous ne voulions pas aller dans cette direction.

Question : *Les agents ont-ils un historique des interactions avec les placés ?*

Réponse : Je n'ai pas développé ce point. Effectivement, le système fait un historique des alarmes qui constitue une ressource pour les agents. Si quelqu'un change de travail tous les trois jours, l'historique le montre ; si au contraire quelqu'un est accoutumé aux transgressions, il le montre également. Des *folk typologies* se constituent avec des classifications des personnes, les rebelles, ceux qui respectent, etc.

Question : *Beaucoup de travaux en gestion s'inspirent de l'École de Montréal ; comment vous situez-vous par rapport à eux ?*

Réponse : J'ai deux lectures de ces travaux. Dans leur travail original, il y a une orientation intéressante mais peu interactionnelle, plutôt inspirée de Bakhtine. C'est l'idée d'une circulation de formats, de genres, avec des effets de rôle. Plusieurs voix peuvent alors parler en même temps. Du côté de l'interaction, ils ne veulent pas basculer dans les approches conversationnelles et ne vont pas vers la technicité de la séquentialité. C'est certes difficile mais nécessaire.

Question : *Les agents classent-ils les interactions (il y a transgression, ou l'alarme n'était pas justifiée, et les doutes) ?*

Réponse : Ils sont censés faire un rapport, mais malheureusement, nous n'avons pas eu accès à la remontée vers les juges d'application des peines. Cela plaide pour une approche d'ensemble du système d'activité ■

Notes prises par ***Camille Toussaint & Hervé Dumez***

Références

Licoppe Christian & Tuncer Sylvaine (2020) "Analyser les interactions de travail. Le cas de la surveillance par bracelet électronique", *Sociologie du Travail*, vol. 62, n° 1-2.

Dodier Nicolas & Barbot Janine (2016) "La force des dispositifs", *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 71, n° 2, pp. 421-450.

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2004)

Dossier
Philosophie et théorie de l'action

Sillon et écriture, Jean-Pierre Bréchet (2007)

Peut-on analyser des situations de gestion, des dynamiques d'innovation, des décisions prises dans les organisations, sans s'appuyer sur la philosophie ou la théorie de l'action ? Sans doute. En même temps, sans cet appui, combien souvent ces analyses paraissent pauvres…

Le *Libellio* a évoqué dans ses pages la philosophie de l'action de Hannah Arendt (Dumez, 2006), celle aussi d'Austin (Dumez, 2011) et le pragmatisme, à plusieurs reprises (notamment un numéro spécial de 2007, « Pragmatisme et recherche sur les organisations » ; voir aussi Dumez, 2020).

Ce dossier rouvre la question. Il débute avec un retour sur l'ouvrage sans doute fondateur de la philosophie de l'action, celui de Maurice Blondel paru en 1893. Ce livre pose l'agir comme un agir contre (*agere contra*, pour reprendre Ignace de Loyola), mais aussi comme un au-delà et un dépassement de l'opposition entre action et action collective.

Il se poursuit par l'exposé de la théorie de l'action de Ota Weinberger, un théoricien du droit et logicien assez peu connu en France. La confrontation

avec Blondel est intéressante par les rapprochements et les différences entre les deux auteurs. La théorie de Weinberger est plus cognitiviste, quoiqu'elle retrouve par bien des aspects celle de Blondel (sans qu'apparemment Weinberger ait lu ce dernier).

Camille Toussaint et Hervé Dumez rendent ensuite compte du livre de Jean-Pierre Bréchet (2020) qui lie de manière centrale projet et règles dans la compréhension de l'action collective en reprenant la perspective régulationniste de Jean-Daniel Reynaud. L'auteur de l'ouvrage répond à leur commentaire.

Le dossier remonte ensuite au père grec de la philosophie de l'action, Aristote, en revenant sur la notion de prudence, la *phronésis*, avec un retour au livre devenu un classique de Pierre Aubenque.

Aristote, par bien des aspects, semble l'un des inspirateurs du pragmatisme. Étienne Minvielle propose une lecture du livre de Christopher Ansell et de Martin Bartenberger sur la mobilisation possible du pragmatisme dans la gestion de crise ■

Références

Ansell Christopher K. & Bartenberger Martin (2019) *Pragmatism and Political Crisis Management: Principle and Practical Rationality During the Financial Crisis*, Cheltenham, Edward Elgar.

Aubenque Pierre (2014) *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France.

Blondel Maurice (2013) L'action 1893. *Essai d'une critique de la vie et d'une science de la pratique*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bréchet Jean-Pierre (2019) *L'action collective. Une perspective régulationniste*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.

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 (2011) "Penser l'action par les excuses, accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2 (été), pp. 61-67.

Dumez Hervé (2020) "Retour sur l'école pragmatiste. À propos de *The Metaphysical Club* de Louis Menand", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, n° 2, pp. 41-50.

Weinberger Ota (1998) *Alternative Action Theory, Simultaneously a Critique of Georg Henrik won Wright's Practical Philosophy*, Dordrecht, Springer.

Hervé Dumez & Camille Toussaint
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
Philosophie et théorie de l'action – pp. 33-41

La philosophie de l'action
Retour sur Maurice Blondel

Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Quand je faisais mes études de philosophie, je crois que tous nous savions que Maurice Blondel avait écrit un livre de référence sur l'action (Blondel, 2013/1893)[1]. Mais aucun de nous, à ma connaissance, ne l'avait lu (et en tout cas pas moi), nos préférences allant à la philosophie grecque ou allemande. Sans doute parce que française dans son style même d'écriture et de déploiement, peut-être aussi parce que cette philosophie pose son aboutissement dans la transcendance, la pensée de Blondel est étrangement méconnue. Après avoir exploré celle de Hannah Arendt (Dumez, 2006) et celle d'Austin (Dumez, 2011), un retour sur Blondel paraissait s'imposer. Il permettra de revenir sur les questions de la structure de l'action, de la normativité, de sa nature individuelle ou collective, de sa possibilité d'échec. On écartera par contre ce qui était sans doute aux yeux de Blondel le plus essentiel, la dimension religieuse de l'action.

1. Je remercie Camille Toussaint pour ses remarques et son travail sur ce texte. L'auteur seul est responsable de ses faiblesses.

La structure de l'action

Pour Blondel, la question de l'action est la plus fondamentale qui soit, celle de notre être même. Du coup, il est loisible de se demander d'où partir. Il semble qu'il n'y ait ni présupposé intellectuel ou moral à partir duquel poser simplement la question de l'action, qui précède tout, et qu'on ne sache même pas s'il existe une question de l'action : l'action est là, elle s'impose à nous, elle nous constitue comme une évidence première, bien autrement profondément que la pensée dont la philosophie s'est surtout occupée jusqu'ici. Mais y a-t-il un problème de l'action ?

> L'action, c'est un système de mouvements spontanés ou voulus, un ébranlement de l'organisme, un emploi déterminé de ses forces vives, en vue d'un plaisir ou d'un intérêt, sous l'influence d'un besoin, d'une idée ou d'un rêve. Rien de plus ; point de dessous inquiétants : nos actes sont sans menaces, c'est au néant qu'ils tombent tous, comme y va l'unité organique et le système vivant dont ils sont la fonction. À quoi bon tant de façons pour écarter un problème chimérique ? (p. 23)

Si tel est le cas, à quoi bon une recherche sur l'action, un livre sur le sujet ? « Le déblaiement est complet » (p. xxv). Blondel va donc conduire une investigation qui ne se soutiendra que par le mouvement de la pensée lui-même, ce qui fait la difficulté et en même temps l'intérêt de la démarche. Elle consiste à suivre l'action dans son déroulement même, à partir de l'amont, de ce qui se passe en un sens avant l'action,

mais qui fait bien partie de l'action elle-même puisque l'action est première, comme on vient de le dire.

Tout part de mobiles divers, antagonistes, « préconscients » (p. 104)[2]. La pluralité des mobiles n'est d'ailleurs pas seulement donnée, elle est provoquée, suscitée. Blondel reprend l'expression d'Ignace de Loyola, *agere contra*[3] :

> Contre les mouvements involontaires, ce n'est donc pas assez de vouloir, on serait surpris et la volonté même ferait défection ; ce n'est pas assez de résister, on serait vaincu. Sans l'attendre, il faut agir directement contre l'adversaire, le provoquer et éveiller, par la lutte, des états de conscience nouveaux, afin de le mâter d'avance et de capter jusqu'en son origine la source des entraînements révolutionnaires. *Agere contra*. L'action voulue est le principe de l'action de plus en plus volontaire et libre. (p. 192)

Et pour que l'action se produise, donc, il faut que ces motifs trouvent un moyen de concourir, de converger. Cependant, face à et à partir de ces mobiles multiples, d'ordre pré-conscient, contradictoires, un motif conscient va finir par se dégager sous l'effet de la réflexion et va donner son orientation à l'action. C'est le deuxième temps.

> Bref, concevoir nettement un acte, c'est imaginer en même temps la possibilité au moins vague d'actes différents, qui tiennent lieu de repoussoir et servent à préciser par élimination et par approximation la conception primitive. (p. 111)

La réflexion est le processus de ce qu'il est convenu d'appeler la raison, qui ne fonctionne que face à des motifs divers et mal clarifiés. Le résultat du processus de réflexion opéré par la raison est une clarification, l'apparition d'une raison claire d'agir. Mais la clarification de la réflexion ne doit pas être conçue comme une méditation s'opérant indépendamment de l'action. C'est dans l'action elle-même qu'elle se joue et sous la forme d'une lutte : « C'est une conquête que l'action » (p. 189).

> L'action traverse toujours une ténébreuse région ; elle entre dans le nuage pour trouver au-delà plus de clarté. (p. 299)

C'est en effet dans l'action que la pensée se clarifie, en même temps qu'elle clarifie l'action. Le processus est dialectique (p. 294) :

> En un sens, l'action, sans doute, va de la pensée à la pensée ; mais, en même temps, la connaissance spéculative n'est qu'une forme de transition dans le progrès de la vie volontaire ; car la pensée part de l'action pour aller à l'action. (p. 295)

Cette dialectique se concrétise sur le mode de l'expérimentation :

> Personne en effet qui ne soit soumis à la nécessité de l'expérimentation pratique ; point d'acte qui ne porte dans sa trame un enchaînement secret, une rigueur et une logique supérieure à celle des plus subtils raisonnements. (p. 24)

Et, en ce sens, parce qu'il est le théâtre de l'infinie multiplicité des actions, le monde tout entier n'est autre chose, pour Blondel, qu'une « *immense expérimentation* » (p. 291). Le processus de clarification aboutissant à un motif qui s'impose après un combat entre différents mobiles crée le sentiment d'une hésitation entre déterminisme et liberté.

Les deux premiers temps, l'ancrage dans des motifs préconscients et la clarification de l'intention à partir de ces motifs, n'épuisent pas l'action. Une troisième dimension en est constitutive : l'action va toujours au-delà de l'action, elle semble toujours inachevée, elle est toujours une projection.

2. Quand Blondel écrit son livre, dans les années 1890, la psychanalyse n'existe pas encore. À l'époque, Freud travaille sur l'hystérie avec Breuer.

3. Blondel cite rarement de manière explicite. Ici, les mots latins sont simplement donnés sans qu'Ignace de Loyola soit mentionné.

> Parti d'une origine impénétrable, l'acte conçu traverse donc le champ éclairé de la conscience, pour tendre à un but encore impénétrable. On ne vit, dit-on, que d'espérance ; on ne travaille qu'en vue du mieux. (p. 108)

L'action est donc tout entière dynamique, partant de mobiles souvent obscurs, rencontrant la clarté du motif, et se portant au-delà de l'intention première.

> L'action a sa sève propre. Elle est toujours un au delà. (p. 122)

et :

> L'acte voulu dépasse toujours infiniment ce qui est connu, analysé, déterminé. (p. 126)

Au total, « dans l'acte, il y a plus que l'acte même » (p. 180). Voilà donc la structure ternaire de l'action : des mobiles préconscients qui se heurtent ; une clarification sous la forme d'une intention qui finit par s'imposer mais garde dans sa formulation la pluralité des mobiles puisqu'elle se définit par rapport à certains et contre d'autres ; le fait enfin que l'action dépasse structurellement, toujours, son intention.

En réalité, la structure de l'action en tant que processus comporte une quatrième dimension : l'action est signe.

> Tout acte issu de l'organisme humain est, même hors de nous, un organisme de signes et un symbole expressif de la vie subjective [...] C'est-à-dire qu'indépendamment des moyens physiques qui servent à la représenter aux sens, indépendamment des œuvres où elle se réalise, l'action a son expression, et pour ainsi dire sa trace ou sa physionomie propre. (pp. 204-205)

Avec cette quatrième dimension, nous entrons dans l'aspect collectif de l'action sur lequel nous reviendrons. Avant cela, il faut aborder la question de la règle.

La normativité de l'action

Quelque chose semble en effet manquer à ce stade de l'analyse : l'action est-elle pensable en dehors de la règle ? Mais si règle il y a, faut-il penser qu'elle précède l'action, comme un impératif *a priori*, originel et catégorique ? L'approche de Blondel est très antagonique de celle de Kant. Pour lui, on l'a vu, l'action est première, elle ne présuppose rien et donc pas une règle. Comment, dès lors, résoudre la question de la règle, celle de la normativité de l'action ?

La règle ne peut venir que de l'action elle-même. Et si nous reprenons la structure de l'action que nous venons d'exposer, nous rencontrons tout d'abord la règle dans les motifs multiples et antagonistes qui en forment la première étape.

> La présence du devoir en nous est un principe d'antagonisme interne ; partant, c'est un principe de force et le point de départ d'un nouveau dynamisme. Qu'on feigne de le chasser, qu'on tente de le bâillonner ou de l'anéantir, plus jamais il ne sera indifférent, pour toute la suite de l'action, que ce témoin ait paru. (p. 136)

On a là le germe de l'obligation morale, une première présence de la normativité. Ensuite, c'est dans le processus d'action lui-même que cette dernière se déploie.

> [...] en agissant on porte la lumière dans l'obscurité où l'on s'avance, et [...] il y a une clarté attachée à chaque pas que l'on fait, *lucerna pedibus* et *lex lux*[4]. C'en est donc assez pour que le devoir s'illumine à mesure que nous avons l'occasion et le besoin de connaître ; il produit en quelque manière cette clarté qui le guide et qui le justifie. Et c'est ainsi que le petit germe de conscience morale semé en nous peut soulever toute la masse des forces indifférentes ou rebelles. (p. 141)

Faut-il alors penser que Blondel ignore l'opposition entre l'être et le devoir-être, qu'il rabat la règle dans le simple ordre des faits ? S'il ne reprend pas explicitement

4. Référence, mais modifiée, au *Livre des Proverbes* (6, 23) : "Car ces préceptes sont une lampe, l'enseignement, une lumière". Lucerna pedibus : une lanterne pour mes pas ; Lex lux : la règle une lumière.

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2001)

l'opposition être et devoir-être, il la retrouve dans la notion de métaphysique qu'il manie d'une manière originale. Sans qu'il s'en explique, sans doute prend-il le mot au sens propre, ce qui va au-delà (*meta*) des faits naturels (*physis*). Le devoir-être prend alors la forme de cet au-delà des faits. Mais la notion de métaphysique évoque une autre idée, celle d'une forme d'universalité. Pourtant, l'originalité de la « métaphysique » blondélienne est qu'elle est éminemment concrète : elle est issue de l'action en même temps qu'elle la dépasse. Elle est dans l'action elle-même comme un « moyen de passer outre » :

> Cet ordre métaphysique [...] n'exprime pas une réalité absolue et universelle, mais l'aspiration universelle d'une volonté particulière. Chaque pensée humaine est donc une métaphysique, et une métaphysique singulière et unique. (p. 293)

Fidèle à sa démarche, Blondel tord la philosophie de la pensée vers l'action. Quintessence de la pensée pure, la métaphysique devient une dimension concrète de l'action elle-même. Chacun, dans la mesure où il agit, développe donc sa métaphysique, fût-elle embryonnaire.

Toute action porte en elle-même une forme d'idéal par rapport auquel elle se structure et se trouve évaluée, phénomène que Blondel appelle métaphysique. Mais, encore une fois, la métaphysique n'est pas un *a priori* venant d'un monde des idées radicalement antérieur et donc étranger à l'action. Il se révèle dans l'action comme un dépassement de l'action.

> Que ce caractère transcendant de la métaphysique ne doive pas faire oublier ses origines expérimentales, c'est vrai ; car, sous prétexte de l'affranchir et de la purifier, ce serait l'exténuer que de trancher le lien qui la rattache à la vie vécue : autant espérer que le cerf-volant se soutiendra mieux sans le fil tendu qui le retient à la main mobile de l'enfant. Mais, si les idées dont elle forme ses synthèses ont leurs racines dans la pratique, elles croissent au-dessus du sol dont elles sortent ; elles servent à dégager la volonté de ses entraves ; elles en expriment l'initiative et le progrès ; elles lui offrent, sous la figure de notions régulatrices et « Objectives », le résumé des conquêtes faites, le symbole des conquêtes à faire, ce qu'elle veut déjà et ce qu'elle veut vouloir, ce qu'elle aspire à être et à acclimater dans la spontanéité croissante de la vie morale. À ce point de vue, la connaissance semble d'un degré en avance sur la réalité ; et c'est la raison pour laquelle, au-dessus des faits donnés et connus, nous sommes amenés à construire cet ordre idéal qui les explique et qui est comme la vérité *a priori* de toutes choses. (p. 294)

L'enracinement de la métaphysique, c'est-à-dire de la normativité de l'action, vient des actions passées et de l'accumulation des expérimentations qui nous constituent en tant que nous en héritons. Nous recevons en effet des règles venues des actions passées, nous les modifions et les enrichissons par nos actions présentes, qui les font en retour évoluer. On est proche de l'idée de structuration telle que Giddens (1987) l'a développée.

On voit donc que Blondel, abordant la question de la normativité de l'action, reste fidèle à sa méthode : si l'action est première, elle ne présuppose rien, ni sur le plan de la connaissance, ni sur celui de l'impératif ou du normatif. La règle est dans l'action comme un motif en tension avec les autres motifs, et elle s'éclaire dans l'action comme un dépassement, un « passer outre » de l'action. Il y a bien une différence entre l'être et le devoir-être, entre l'action et la règle, et cette tension est conçue comme une métaphysique concrète. Cette même approche consistant à analyser l'action comme processus va présider à la question du caractère individuel ou collectif de l'action.

La dimension collective de l'action

Lorsque a été évoquée la quatrième dimension de l'action, autrui est apparu. Toute action a en effet un caractère sémiotique. Mon action est toujours plus ou moins signe pour les autres. Mais en réalité, elle est plus que cela. Ce qui lie les éléments individuel et collectif (Blondel n'utilise pas le qualificatif « collectif », il use de celui de « social » ainsi que du substantif « coaction »), est la volonté. Mon action est l'expression de ma volonté, et ma volonté porte sur moi-même, les choses et les autres. Mes intentions enveloppent les autres dans mon action qui devient plurielle.

Si l'on reprend la structure même de l'action, la continuité est étroite : si l'action suppose des motifs pluriels et antagonistes, ils peuvent aussi bien être intérieurs à moi, qu'être ceux des autres. Et ma volonté tend à surmonter les uns comme les autres pour combiner mon action avec celle des autres. La complexifiant, l'implication des autres approfondit l'action qui n'est véritablement action que par cette implication :

> L'action n'est action qu'autant qu'elle constitue un organisme, en faisant concourir à une fin unique une diversité de phénomènes. Plus cette finalité est réalisée dans le tout complexe de manière à en être comme l'âme, plus aussi l'action est manifeste et claire, plus l'acte est acte. (p. 211)

Si je veux réussir, je dépends d'eux. L'action véritable revêt toujours le caractère d'une « *exergie* » (p. 203), c'est-à-dire d'une expansion vers les autres.

> Toute action est une demande de concours, et déjà une obtention de secours. (p. 212)

Je recherche auprès d'eux « *complicité et coopération* » (p. 213). Toute action est alors coaction, c'est-à-dire « convergence et union d'activité » :

> Il ne s'agit plus à présent de noter des tendances ou de considérer des projets ; il s'agit de déterminer un concours effectif et une intervention de fait. (p. 217)

Une telle action à dimension collective suppose un savoir-faire que nous développons. On pourrait ici parler de gestion, en tant que l'action suppose le faire faire (qui constitue la définition même de la gestion – Girin, 2016, p. 237), le susciter et l'orienter.

> En toute vérité nous ne faisons rien, même dans l'arrangement des matériaux ; nous faisons faire par d'autres ce que la pensée a conçu et la résolution décidé. Et de même que, dans la vie individuelle, c'est le concours d'énergies subalternes qui opère en nous sous la médiation de l'intention initiale, de même, hors de nous, le rôle de la volonté, c'est moins d'agir que de susciter et d'orienter, en les assimilant à l'acte, les puissances extérieures. (pp. 219-220)

Et de même que l'on retrouve l'origine de la gestion dans la coaction au sens de Blondel, on y retrouve l'art de l'intéressement (Akrich *et al.*, 1988).

Blondel, alors, aurait-il une vision utilitariste de l'action ? Il fustige tout au contraire une telle approche et évoque le « désintéressement nécessaire » de l'action (p. 289).

> Vainement a-t-on essayé de réduire toutes les apparentes démarches du cœur à de secrètes ingéniosités d'égoïsme : subtilités de moralistes ! On ne réussit pas à achever cette réduction. Et pût-on jamais y réussir, encore demeurerait-il vrai que la conscience même illusoire du désintéressement consacre un désintéressement réel. Car c'est dans l'impossibilité de relier avec certitude le point d'arrivée au point de départ de l'action que réside le principe d'un détachement nécessaire […] En fait l'action, même égoïste, est encore une spéculation et un risque. (p. 287)

Ce désintéressement est à mettre en lien avec ce qui a été dit précédemment de la « métaphysique », ce phénomène du dépassement de l'action dans l'action elle-même. Dans cette perspective, l'action nous apprend à nous déprendre de nous-même pour coopérer avec les autres.

Si je veux que les autres coagissent avec moi, l'ordre n'est pas le meilleur moyen d'obtenir ce que je souhaite. Blondel retourne ici le vieil adage de Bacon, « *naturæ enim non imperatur, nisi parendo* » (on ne peut commander à la nature qu'en lui obéissant en un « *Hominibus non imperatur nisi parendo* » (on ne peut commander aux hommes qu'en leur obéissant – p. 240). Je n'impose rien aux autres, je ne peux que les influencer. Et le modèle de l'influence, « une coopération intime » (p. 243), est pour Blondel l'enseignement, le rapport entre maître et élève. La dimension collective de l'action est au cœur même du fait social, la société n'existe que par l'action, en tant que celle-ci est lien. La citation suivante définit assez précisément ce qu'il est aujourd'hui convenu, notamment depuis les travaux de Weick, d'appeler « *enactment* ».

> L'action volontaire est donc le ciment qui édifie la cité humaine, c'est la fonction sociale par excellence. L'action est destinée à la société, et nous ne tenons les uns aux autres que par l'action. C'est sur ce fondement seul que s'établira solidement la science sociale, une science qui serait incomplète ou même fausse si elle se contentait d'étudier le mécanisme des phénomènes extérieurs et le concert abstrait de la vie collective, une science où l'on ne parvient à rendre compte du droit privé, du pouvoir civil et de l'organisation politique qu'en se gardant de la méthode impersonnelle et des généralités des sciences positives pour considérer la façon toujours concrète et particulière dont la société est engendrée. Car c'est le propre des actes de ne pas pouvoir être envisagés comme des faits sans caractère singulier et subjectif. Et, de même qu'on n'est pas d'abord un homme, puis tel homme en particulier, de même la société n'existe pas sans être telle société, sans devenir comme le cœur commun de ceux qui s'aiment en elle et pour elle. La sociologie n'a un caractère scientifique que si elle n'est pas une science comme les autres. (p. 251)

On est donc passé sans solution de continuité de la structure même de l'action à sa dimension collective, celle de la coaction. Blondel va ensuite, ce que nous ne développerons pas ici, montrer comment la dimension sociale s'incarne dans la famille, la patrie et l'humanité, puis, toujours de manière continue, mettre au jour sa dimension religieuse qui est pour lui le couronnement même de l'action. Si donc nous le quittons ici, peut-être n'est-il pas superflu de revenir au concret.

Récapitulation

Blondel ne donne pas d'exemple concret. Dans nos vies finalement, qu'est-ce en réalité qu'une action ? Le lecteur a peut-être noté, dans l'ensemble des citations faites, ce membre de phrase : « *plus l'acte est acte* ». Pour Blondel, il semble que l'action doive s'évaluer sur une échelle, allant du moins au plus. Prenons une situation triviale. Tous les matins, je me rase et me rends à mon bureau. Me raser est-il une action ? Même si j'ai souvent alors une pensée pour Kierkegaard (« *Chaque matin, je rase tous mes ridicules. En vain : le lendemain matin, ma barbe est aussi longue* »), il s'agit d'un simple automatisme – l'action à son degré minimal. Supposons maintenant que je m'octroie une journée de repos, dont j'aspire à ce qu'elle soit une coupure : pas de téléphone, pas de réponse aux messages, le *farniente* dans le silence d'un jardin ensoleillé, empli seulement de la relecture de Lucien Leuwen. Le signe de cette coupure peut être de ne pas me raser, pour faire de cette journée une exception. En même temps, j'hésite : vais-je infliger à mon entourage, ne fût-ce que l'espace d'un jour, la face repoussante d'un *convict* ? Je décide donc finalement de me raser quand même. Parce que j'ai hésité en pesant des motifs antagonistes, fussent-ils triviaux, me raser a, ce matin-là, une dimension d'action :

> Du moment où la conception d'un acte est escortée de conceptions contraires, et où, par l'antagonisme de ces forces rivales, la réflexion a paru, la simplicité de l'automatisme primitif est perdue. (p. 116)

Si je ne donne pas un signe particulier à mes proches, celui de ne m'être pas rasé, peut-être vont-ils me passer le combiné si quelqu'un cherche à me joindre. Contrairement à ce que je fais quotidiennement, je me rase et je commente, je sollicite le concours des autres, ne serait-ce que par un rappel : je suis glabre comme d'habitude, mais tiens à faire savoir que cette journée est particulière.

> Aussi la première œuvre de l'homme c'est de se façonner comme sa propre matière, et de produire par cette opération une trace immédiate qui, à son insu d'ordinaire, organise, hors de l'enceinte individuelle, une image ou mieux une expression de l'acte, une expression qui est la marque propre de tout l'agent et comme sa signature inimitable. (p. 207)

Parce que ce matin-là j'ai hésité avant de me raser, parce que j'ai accompagné le fait de paroles, en en faisant un signe et en sollicitant le concours d'autrui, me raser s'est transformé en une action. L'acte est devenu plus acte.

Ainsi peut-on voir, à partir de cet exemple banal, ce qu'est réellement une action. Un acte routinier est faiblement action. Mais il peut se transformer en action réelle si les conditions identifiées par Blondel sont réunies. Si l'on transpose à l'univers organisationnel, nombre de routines à dimension collective ne sont pas des actions. L'action collective n'adviendrait alors que dans les conditions énoncées par Blondel : un débat controversé lors d'une situation de gestion, un éclaircissement sous la forme d'une stratégie élaborée, une mobilisation collective, une incertitude sur le résultat de l'action et un dépassement de l'intention dans l'action elle-même. L'opposition n'est donc pas entre action (individuelle) et action collective, mais entre acte (faiblement action) et action (fortement action).

Maintenant, si nous revenons à notre exemple, une autre dimension importante de l'action apparaît. Si quelqu'un me passe finalement le combiné du téléphone alors que j'avais indiqué que ma journée était une journée sabbatique, mon action a échoué. Cette possibilité de ratage est intrinsèque à l'action.

Forme, Jean-Pierre Bréchet (2014)

Les inconséquences de l'action

L'action est le lieu même de notre finitude comme faiblesse. Et Blondel multiplie les analyses en termes d'inconséquences ou de déchets de l'action. Il va même jusqu'à parler d'une « *banqueroute perpétuelle de la vie* » (p. 169).

> Ainsi donc se résument toutes ces inconséquences de l'action : nous ne faisons presque jamais tout ce que nous voulons ; nous faisons souvent ce que nous ne voulons pas ; nous finissons par vouloir ce que nous ne voulions pas. D'abord c'est presque à notre insu que surgit l'action contraire au vouloir ; puis l'on consent à la connaissance qu'on en a ; et ce qu'on faisait sans le voir, ce qu'on a fait sans le vouloir, on finit par le vouloir comme on le fait. (p. 178)

Faire l'expérience de l'action est donc éprouver dans sa chair même l'échec toujours menaçant et bien souvent réel.

> Il y a donc dans nos actions un déchet habituel. Nous ne faisons pour ainsi dire jamais tout ce que nous voulons comme nous le voulons ; des résistances imprévues, des frottements, des heurts usent, entament et dévient la volonté. On se connaît bien en général, mais à chaque instant on s'ignore et c'est ce

> moment qui décide des actes. Nos désirs souvent nous cachent nos vrais désirs. Il y a deux cœurs dans le cœur humain ; et l'un ne sait pas les pensées de l'autre. Mais par le seul fait qu'une décision est prise et qu'un effort est tenté, la situation intérieure a changé ; l'hôte voilé en nous se découvre ; et pour continuer à vouloir comme on voulait, il faut en quelque sorte vouloir davantage et autrement. Après la résolution, les motifs délaissés et les tendances méconnues ne sont plus les mêmes qu'auparavant : et au moment où l'on croyait détruire leur empire, il semble qu'on l'ait restauré. (p. 170)

Et ce que l'on pourrait appeler le pessimisme de l'action se ressent d'autant plus que l'action est coaction, action collective, qui est souvent déception d'un type particulier.

> Aussi est-il ordinaire, dans l'action la mieux préparée et la plus caressée, de ressentir le dégoût, la surprise ou la colère, parce que nos résolutions sont mal exécutées, nos rêves déçus, nos soins mal payés de retour. L'impénétrabilité, l'insuffisance, l'inintelligence de nos alliés trompent nos projets autant que l'hostilité d'obstacles conjurés : ils font leur ce que nous voulions nôtre. À la vue du peu que nous pouvons, en présence de cet infini dont nous avons besoin pour agir, que nous devons manier à tâtons, et qui contrarie, détourne ou précipite notre infirme opération, n'est-ce point un sentiment d'effroi qui surgit en nous ? Ce que nous avons à redouter, c'est en même temps l'impuissance de l'effort refoulé, et la fécondité imprévue d'une intervention trop secondée. (p. 217)

Du coup, le monde de l'action se résume souvent à la seule intention, non suivie d'effet.

> Pour conserver intacts leurs desseins les plus chers, pour ne les point commettre à une lutte qui les appauvrit et les déforme, voit-on ces délicats qui évitent de les exprimer, comme si l'action devait tuer ces rêves mêmes vainqueurs, et comme si en les réalisant ils allaient en gâter la grâce infinie ! Par crainte de ne pas faire ce qu'ils aiment et ce qu'ils veulent, ils font ce qu'ils ne veulent et n'aiment pas. — Mais voit-on surtout cette grande multitude d'hommes qui se couvrent des fleurs de l'intention et qui ne portent jamais le fruit des actes, sans qu'eux-mêmes remarquent ce perpétuel avortement ! il vaut pourtant la peine d'y regarder ; car après qu'on attendait de l'action une plus-value, il semble qu'on n'y trouve que déficit et déchet. (p. 168)

Quand l'intention a été suivie d'un agir, mais que ce dernier a conduit à l'échec, on trouve toujours une justification, souvent liée à l'indétermination de la règle.

On se justifie toujours, on joue toujours avec l'interprétation de la règle. Étrangement donc, ce qui devrait être un pessimisme de l'action n'en est pas un, et l'on s'accommode en permanence de ses ratés.

> Nous sommes donc contraints par la plus ordinaire et la plus universelle des expériences à avouer que nous ne faisons pas tout ce que nous avons voulu et que nous n'avons pas voulu tout ce que nous faisons même volontairement. Qui ne l'a pas remarqué n'a pas regardé une fois en soi. Et y a-t-il pourtant vérité plus oubliée ? (pp. 177-178)

Analyser l'action, c'est donc faire face à la possibilité et même à la réalité du ratage, l'expérience sans doute la plus universelle de l'action, à la tentation de la justification constatation, qui rapproche Blondel d'Austin même si le premier n'aborde pas la question des excuses.

Conclusion

Blondel pose les fondements d'une philosophie de l'action. Elle permet de comprendre ce qui, dans l'ensemble de nos activités, est plus pleinement action de même qu'elle permet de dépasser l'opposition trop simpliste entre action et « action collective », toute action étant signe pour les autres et appel à la coaction, la dimension collective

étant donc consubstantielle à l'action. Il est à noter combien, dans cette philosophie de l'action, la tension et l'articulation fins-moyens est peu présente. On trouve en effet peu de traces de cette dernière dans tout l'ouvrage, essentiellement ce passage où il est question de l'invention des moyens :

> [...] il ne suffit pas, pour agir, d'éprouver un vague désir ou de former une conception abstraite ; il faut encore inventer des moyens précis et des satisfactions réelles : l'exemple en propose l'invention toute faite. (p. 235)

Ou celui-ci qui relativise la notion même de but de l'action :

> [...] il est impossible de concevoir une seule action qui ne s'étende en ondulations infinies, bien au-delà du but qu'elle semblait viser. (p. 198)

On retrouve par contre chez Blondel les prémisses de la théorie de la gestion comme faire faire (Girin), de l'*enactment* à la Weick ou de la structuration à la Giddens (l'action façonne et produit la société et le collectif autant que le collectif et la société façonnent l'action), l'art de l'intéressement (Akrich *et al.*, 1988) et l'idée fondamentale de Arendt selon laquelle l'action est toujours collective (« *to act means to act in concert* »), le rapport entre action et savoir pensé comme expérimentation. Avec un peu de recherche, on peut également y retrouver l'idée de *sensemaking* (Weick), sous une forme très ouverte :

> Dans la vie, chacun trouve ce qu'il y met : la réalité est ambiguë. Qui scandalise l'un édifie l'autre ; par les mêmes leçons celui-là est éclairé, celui-ci aveuglé et endurci. Pour comprendre les événements, il faut trouver en soi de quoi les interpréter. Omnia sana sanis. (p. 293)

Et, bien sûr, on voit se dessiner dans cette philosophie la théorie de l'action comme ratage chère à Austin. Mais le lien avec le langage que trace Austin n'est pas vu par Blondel. De même que manque de manière cruciale à cette philosophie de l'action l'idée de situation que Dewey met en avant (Journé, 2007) et l'aspect de l'instrumentation de l'action. Mais ce livre, nous espérons l'avoir montré, reste un monument, le socle de toute approche de l'action, dans un style éblouissant allant de fulgurance en fulgurance ■

Références

Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (1988) "À quoi tient le succès des innovations. 1. L'art de l'intéressement", *Gérer et Comprendre*, n° 11 (juin), pp. 4-17.

Blondel Maurice (2013) L'action (1893) *Essai d'une critique de la vie et d'une science de la pratique*, Paris, Presses Universitaires de France.

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 (2011) "Penser l'action par les excuses, accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles." *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2 (été), pp. 61-67.

Giddens Anthony (1987) *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

Girin Jacques (2016) Langage, organisations situations et agencements (édité par Jean-François Chanlat & Hervé Dumez), Québec, Presses de l'Université Laval.

Journé Benoit (2007) "Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, pp. 3-9.

Écriture, Jean-Pierre Bréchet (2009)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
Philosophie et théorie de l'action – pp. 43-48

Une théorie des alternatives et alternative de l'action
À propos de *Alternative Action Theory* de Ota Weinberger

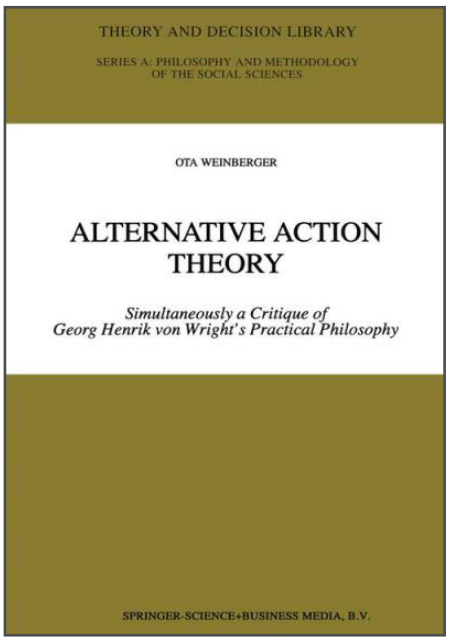
Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Ota Weinberger (1919-2009) est connu comme un théoricien du droit et un logicien dans le monde germanophone. Ses travaux ayant été traduits en anglais, il est un peu connu dans le monde anglo-saxon, guère en France. Il a formulé aussi une théorie de l'action, passée grandement inaperçue. Elle n'est pourtant pas sans intérêt.

On peut la synthétiser de la manière suivante.

L'action est toujours attribuée à un agent ; est attribué à cet agent un système de fins et de préférences ; le sujet de l'action réalise, lui-même ou indirectement, des processus d'information ; s'il y a action, c'est que l'agent est face à différentes alternatives et qu'il doit opérer un choix ; le processus d'information mobilise deux types d'information, du descriptif et du pratique (on pourrait dire du normatif, mais ce serait trop précis – Weinberger utilise l'expression « *position-taking sentences* » – p. 39) ; et, en effet, l'analyse de l'action suppose de distinguer deux sémantiques, des phrases descriptives et des phrases pratiques (le *position-taking*, des phrases évaluatives ou préférentielles, p. 39).

Dans cette approche, on voit donc des choses assez classiques (l'agent, ses fins et préférences) et des éléments plus originaux, comme l'analyse du langage de l'action reposant sur deux types de phrases, des phrases descriptives (susceptibles d'être vraies ou fausses) et des phrases pratiques, des phrases de prise de position, qui ne relèvent pas du vrai ou du faux, mais d'un critère de validité. Il existe, entre ces deux domaines du langage, un principe de non-dérivabilité : on ne peut pas dériver du descriptif à partir du pratique (de l'évaluatif, du préférentiel, du *position-taking*), de la même manière qu'il est impossible de dériver du pratique à partir du descriptif.



Weinberger pose deux exigences ou principes à une théorie de l'action.

Le premier est qu'une telle théorie doit permettre de penser aussi bien l'action individuelle que l'action collective ou institutionnelle.

> Relatively little attention is paid in the action theories to another social problem: that of social action, may it consist of actions by collectives, different institutions or by entire classes, social groups, or states. The fact that it makes sense

> to speak of such social action has not, of course, remained unnoticed, but the relationship between the acting individual and the social action – which justifies that one can speak in both cases of action – has hardly been clarified. I believe that an adequate explanation can only be given by an information-theoretical structural theory of action. A so conceived action theory may be supplemented by an institution theory which understands institutions as frameworks for action. (p. 79)

L'auteur consacre d'ailleurs un chapitre, le 9, à la notion d'institution comme cadre de l'action.

Le second principe est qu'il faut distinguer le point de vue de l'acteur ou agent et le point de vue de l'observateur de l'action, principe qui remonte au moins à Pareto (1968/1916).

> 1. Either one is confronted with the task of determining what one should do and how it could best be done (action deliberation),
>
> 2. or one observes the behavior of a subject and tries to grasp and to understand it as an action (motive interpretation). (p. 91)

À partir de ces deux principes, Weinberger élabore une théorie de l'action. Tout commence par une définition de l'action :

> Action is information-determined behavior, and it is by indicating the structure of this information-processing that the action concept is explicated. (p. 96)

On l'a vu, l'information au sens de Weinberger se divise en descriptif et évaluatif. Le descriptif est essentiel car lié à la situation, il constitue la connaissance situationnelle. Il ne suffit pourtant pas. En effet, la condition fondamentale pour que l'on puisse parler d'une action est ce que Weinberger appelle le « *scope for action* ».

> It will only then be meaningful to speak of an action if there exists a certain scope for action, i.e. if the agent perceives alternatives for his future behavior and takes a decision as to the action alternative to be realized. The making of a selection on the basis of a real or only imagined field of possibilities is an essential characteristic of action. (p. 98)

Cet aspect était bien évidemment présent chez Blondel, avec chez ce dernier une dimension que Weinberger mentionne mais sans la thématiser, l'émotionnel. Bien évidemment, l'existence de plusieurs alternatives est liée à une ontologie du possible, ce qu'Aristote appelait le contingent.

> The selection processes take place in a field of alternatives that have been recognized as possible. The determination of the possibilities is a purely cognitive process. The recognition of these possibilities needs not, in fact, be complete, and is not always free of errors (possibilities may be assumed that do not in fact exist, and possibilities that do de facto exist may not be recognized). (p. 101)

La sélection prend la forme d'une optimisation. Néanmoins, Weinberger rejoint (sans y faire référence, un élément essentiel de l'*image theory* (Dumez, 1991) : le processus d'optimisation est précédé par une analyse sur la base d'un critère d'admissibilité. En effet, certaines fins et certains moyens sont écartés d'emblée car considérés comme non admissibles. La question se pose alors de savoir si l'admissibilité est absolue (j'exclus totalement certaines options) ou si elle peut être atténuée (en situation normale, j'exclus certaines options, mais dans un cas que je considère comme exceptionnel, je transige). Ce n'est qu'ensuite, une fois seules les fins admissibles ayant été retenues, qu'il y a optimisation quant à ces fins et aux moyens. La pondération des fins est ici essentielle :

> The various ends of the system are each attributed a relative weight: in a given system an end may have greater weight than in another one. Of importance is the following thesis which emphasizes the significance of the assignment of relative weights to different ends: two systems of ends which comprise the same ends will nevertheless be different if the ends are attributed different weights. For they may lead to different decisions. (p. 114)

Cette approche de l'action vaut que l'agent soit un individu, un collectif, ou une organisation. D'ailleurs, même l'agent individuel, en situation d'avoir à choisir entre plusieurs alternatives qui se présentent à lui, consulte, réfléchit avec d'autres. Cela confirme que l'action a une dimension sociale et, par ailleurs, qu'elle est un processus rationnel et analytique.

Lorsque l'on parle de l'action, on est tenté de la voir comme un acte isolé, discret. Or ce n'est pas le cas : les actes s'enchaînent le plus souvent dans un programme d'action, des effets de *feed-back* se produisant (un acte peut entraîner la modification du programme, parce que d'autres possibilités s'ouvrent, parce qu'il n'a pas réussi, etc.).

> Action usually is not just one single act posited by one single, punctual – as it were – impulse; action usually means the realization of a series of successive individual acts which can to a greater or lesser extent form a unity. Hence the content of the action decision frequently is not just one single act, but an action program comprising a sequence of acts. The structure of such a program may vary. Interesting and important are such programs as will make the determination of subsequent acts dependent of the result (effect) of preceding ones. In such cases a number of cognitive ascertainments must be made as to what situations were realized by the preceding activity, whereupon the next act is determined on the basis of these results (feedback program, a program which is dependent on the result of the previous acts). Here, therefore, a further, secondary form of information processing comes into play which is not concerned with the basic decision to act, but with realization decisions concerning the implementation of the action program. (pp. 104-105)

On l'a vu Weinberger distingue le point de vue de l'agent (ce qu'il appelle la « *problem situation* ») et le point de vue de l'observateur de l'action, de celui qui interprète l'action. Ce dernier conduit une analyse des motifs.

> The recognition that the observed behavior is an action is no recognition yet of the action observed, but actually only the ascertainment of the existing problem situation consisting in that one is confronted with the task of understanding a behavior as action. For the action to be recognized, the ascertainment of the behavioral sequence must be joined by an interpretative reconstruction of the considerations leading to the action. What needs to be understood (interpretatively reconstructed) are the ends (purposes, intentions) of the action. Since the ends as determined by interpretation may be called motives, this perspective from which the action is observed may be called motive analysis. (p. 106)

En aucun cas, pour Weinberger, il ne s'agit d'une analyse causale mais bien d'une interprétation. Pour une première raison, qui est que l'action a rarement une seule cause.

> From the formal-finalistic theory it is evident that the action is not always the result of one single end, but must rather be understood as the resultant of a teleological assessment not dominated, as a rule, by one single goal. The motivation of the action will [p. 106 – p. 107] have to be understood as a decision of preference on the basis of various and differently weighted ends. Though far more complicated, this interpretation presents a much more adequate picture of the real justification of the action. In my opinion an

> action by an agent also means an insight into his complex system of ends and an understanding of the complex justification of his behavior. (p. 106-107)

Et pour une seconde raison, ce que Weinberger appelle le principe de non-transparence. L'action est en effet rarement transparente pour l'acteur lui-même :

> In this action-determining deliberation the agent can become aware of the actual constellation of his practical system, his goals and normative yardsticks, but not always completely so and not always with clear weighting. (p. 204)

Et elle l'est encore moins pour l'observateur qui voit des comportements, mais pas vraiment les motifs et doit donc reconstruire ces derniers par l'interprétation.

> If the results of the selective acts are observed "from the outside", i.e. by an observer differing from the agent, then the practical information leading to the selective acts is not explicitly articulated and hence not expressly indicated as justification in any given case, but if one wishes to understand the selection – or explain it by interpretation –, then one must – hypothetically, through understanding interpretation – try to find out what practical information may have been "behind" the selective act. (p. 98)

Il y a en fait, en plus de l'analyse de l'action par l'agent et de l'analyse de l'action par l'observateur, une troisième analyse qui consiste en l'évaluation de l'action. Celle-ci peut porter sur les intentions ou sur les résultats de l'action.

Quand on vit l'action, et quand on l'analyse, le sentiment peut venir qu'il existe des enchaînements nécessaires, et, entre les règles et les valeurs, des relations qui ressemblent à des relations logiques. C'est ce qui a conduit von Wright (1951) à parler d'une logique déontique (du grec δεόυτως, conformément à ce qui doit être) ou logique des obligations ou des normes. Tout s'ancre dans Aristote. Aubenque (2014) note que si la théorie de l'action d'Aristote a été formulée dans l'Éthique à Nicomaque avec l'analyse de la prudence, Aristote, qui a été le premier logicien en identifiant la forme du syllogisme, a été tenté lui-même d'étendre le champ de la logique à celui de l'action. Dans un texte assez obscur et probablement altéré, il évoque une prémisse : « les aliments secs sont bons pour tout homme ». On est alors enclin à compléter : ceci est un aliment sec, je suis un homme, donc je dois manger de cet aliment.

Sillons,
Jean-Pierre Bréchet
(2005)

Par la suite (et notamment depuis Hume), les auteurs ont bien vu qu'il n'était pas possible de déduire un devoir (*ought*) d'un être (*is*). Mais certains ont été tentés de transformer une phrase normative (il faut faire A) en une phrase descriptive (beaucoup considèrent qu'il faut faire A). Si la logique ne porte que sur le vrai, elle ne peut pas porter sur une phrase normative (il faut faire A ne relève pas du vrai ou du faux) mais elle pourrait porter sur la transformation descriptive d'une phrase normative. Weinberger rejette cette idée. Pour lui, il existe une différence fondamentale, on l'a vu, entre le langage descriptif et le langage « *position-taking* ». Dès lors, une logique déontique est en toute rigueur impossible. Néanmoins, il fait remarquer deux choses. Il est possible

tout d'abord de raisonner, en matière de valeurs ou de normes, à partir des notions de contradiction ou de non contradiction, chères à la logique. Certes, les systèmes normatifs admettent le plus souvent la contradiction au niveau des valeurs ou des normes. Pourtant, permettre quelque chose de nécessaire ou permettre quelque chose de logiquement impossible n'ont aucun sens. Dans un système normatif, certaines règles peuvent être analysées comme contradictoires. Et il est possible de formuler quelques propositions qui apparaissent de nature logique :

> Si on doit p, cela veut dire que p est permis ;
>
> Si p est interdit, alors non-p est autorisé ;
>
> Etc.

Mais on ne va pas très loin dans cette voie. De même, second point, en logique il y a l'idée d'un transfert nécessaire de la valeur de vérité des prémisses à la conclusion. Dans la vie pratique, on a aussi l'impression parfois d'une forme de déduction nécessaire : si je veux atteindre tel objectif, et qu'il n'y a qu'un seul moyen pour l'atteindre, alors je dois choisir ce moyen. On retrouve là « *a certain hereditary property of the premises* » (p. 151). C'est ce qui a présidé à la recherche d'une logique déontique. Celle-ci peut fonctionner selon Weinberger, mais dans des cas très limités qui font qu'elle n'a pas grande utilité : lorsqu'une fin s'impose par rapport à toutes les autres, par exemple, ou lorsqu'un moyen s'impose par rapport à tous les autres. Dans la plupart des cas, les fins de l'action sont multiples, et les moyens de même, la déduction ne fonctionne donc pas.

> Deontic logic thus presupposes that normative system are consistent and closed. This is an important limitation, for most normative systems are open. And it is also desirable that the concepts 'command', 'prohibition', and 'permission' should be so defined that they can also be applied in open or inconsistent systems. (p. 159)

D'ailleurs, note Weiberger, lorsqu'on essaie de construire une telle logique, on bute rapidement sur le fait que le devoir (*ought*) est assez clair, mais que le permis (*may*) est très complexe et recouvre des choses très différentes.

Conclusion

Weinberger formule deux principes intéressants pour la construction de toute théorie de l'action : d'une part, le fait qu'une théorie de l'action doit pouvoir s'appliquer dans le cas d'un agent individuel comme dans celui d'un agent collectif ou organisationnel ; d'autre part, le fait qu'il convient de distinguer le point de vue de l'acteur sur son action et celui de l'observateur de l'action.

A partir de là, il élabore lui-même une théorie de l'action qui n'est pas dénuée d'intérêt. Elle met tout d'abord en avant l'alternative comme condition essentielle de l'action, le « *scope for action* ». Elle centre ensuite l'analyse sur les processus informationnels, sur la connaissance définie de la manière suivante :

> Knowledge is – precisely because of the epistemological primacy of the practice – not a mere registration of facts, but a systematic process of searching for information and adequately shaping it. (p. 83)

Une connaissance dans et pour l'action donc, assez proche de la conception pragmatiste. Cette théorie de l'action souligne également le rôle essentiel du langage, en distinguant deux sphères également essentielles pour l'action et non dérivables l'une de l'autre, le descriptif et le préférentiel. Elle affirme enfin la dimension

interprétative de l'analyse, mettant l'accent sur le non observable, et sur la notion de non-transparence (pour l'acteur et pour l'observateur) des raisons d'agir.

En même temps, elle pose des problèmes. Est-il possible d'opposer aussi fortement descriptif et normatif ? Austin (1979) s'était engagé dans cette voie en distinguant tout d'abord descriptif et performatif, avant de s'apercevoir que cette distinction ne tenait pas vraiment (1970/1962). Que faire des concepts descriptifs/normatifs ou enchevêtrés (Dumez, 2010) qui jouent sans doute un rôle important dans l'action et son analyse ? La notion de processus informationnels est sans doute assez mal formulée (ne faudrait-il pas parler plutôt de processus de connaissance ?) et par ailleurs elle est trop peu analysée dans son rôle concret pour l'action dans le livre ■

Références

Aubenque Pierre (2014) *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France.

Austin John Langshaw (1979) *Philosophical Papers. Third Edition*, Oxford, Oxford University Press.

Austin John Langshaw (1970/1962) *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil [*How to Do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press].

Dumez Hervé (1991) "Une nouvelle approche du processus de décision", *Analyses de la SEDEIS*, n° 82 (juillet), pp. 33-38.

Dumez Hervé (2010) "L'opposition fait/valeur doit-elle être abandonnée ? Le point de vue de Hilary Putnam et ses implications pour la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 53-60.

Pareto Vilfredo (1968/1916) *Traité de sociologie générale, Œuvres complètes, t.XII*, Genève, Droz.

Von Wright Georg Henrik (1951) "Deontic Logic", *Mind*, vol. 60, n° 237, pp. 1-15.

Weinberger Ota (1998) *Alternative Action Theory. Simultaneously a Critique of Georg Henrik von Wright's Practical Philosophy*, Dordrecht/Boston/London, Kluwer.

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
Philosophie et théorie de l'action – pp. 49-53

Problématiques de l'action collective
À propos de *L'action collective. Une perspective régulationniste,* de Jean-Pierre Bréchet

Camille Toussaint & Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Le livre de Jean-Pierre Bréchet (2019) revêt deux aspects. Il redonne d'une part une vision personnelle de théories sociologiques qui ont dominé la scène intellectuelle durant plusieurs dizaines d'années, celles de Jean-Daniel Reynaud surtout, mais aussi celles de Michel Crozier et Erhard Friedberg. Ces théories traversent aujourd'hui un purgatoire : les jeunes chercheurs les connaissent sans toujours les avoir vraiment lues, et les mobilisent rarement, leur préférant d'autres cadres aujourd'hui plus en vue mais parfois moins féconds. Déjà pour cela, cet ouvrage se révèle d'une grande utilité. D'autre part, s'appuyant sur ces travaux, il présente une vision de l'action collective dans une perspective régulationniste. Cet article n'est pas un compte rendu à proprement parler, mais plutôt une discussion de cette perspective.

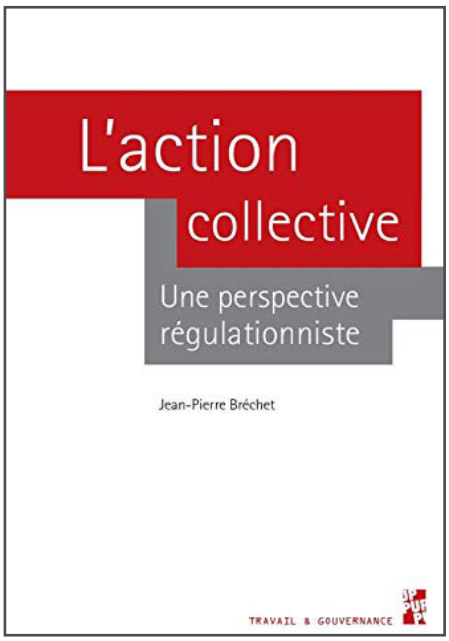
Présentation de la perspective ségrégationniste

L'objet de l'ouvrage est posé d'emblée :

> Il convient d'établir le lien théorique entre ces deux expressions conceptuelles projet collectif et action collective. (Bréchet, 2019, p. 5)

En réalité, ce lien théorique va être construit à partir de la notion de régulation, ce qui explique le sous-titre du livre : « Une perspective régulationniste » :

> L'activité de régulation est considérée comme le fait social majeur, on pourrait dire que la régulation représente le fait social premier, originel, à la fois à l'échelle individuelle et à l'échelle collective. (Bréchet, 2019, p. 9, propos inspiré de Reynaud)



On pourrait penser alors que l'action collective consiste en ceci : un collectif se fixe un projet, c'est-à-dire des objectifs précis à atteindre, et, pour ce faire, il se fixe un corpus de règles qui vont lui permettre d'agir de manière coordonnée. Or, ce n'est pas tout à fait ainsi que les choses se passent. En effet, le collectif ne préexiste pas à l'action collective : il se constitue dans l'action. Il faut donc concevoir les choses autrement.

Action collective et projet

L'action collective se définit de manière processuelle.

> L'action collective repose sur des dispositifs organisationnels, c'est-à-dire des agencements d'hommes et d'outils sans lesquels elle ne peut se constituer. (Bréchet, 2019, p. 17).

Le terme d'action collective organisée est d'ailleurs un pléonasme. Pour que l'action collective se réalise, il ne s'agit pas simplement d'être ensemble, mais également de s'organiser et d'agir. L'entreprise n'est qu'une variante, certes accentuée, des nombreuses configurations possibles de l'action collective. Surtout, l'action collective est une communauté de projet.

La définition du projet est empruntée à Jean-Pierre Boutinet (2012, p. 70), une « *anticipation opératoire de type flou d'un avenir désiré* ». Cette définition est intéressante en ce qu'elle repose sur un « désir d'avenir » qui, dans le cas de l'action collective est partagé par un groupe (qui pourtant n'existe pas encore en tant que tel). Elle met en avant le flou lié en partie à l'incertitude quant à l'objectif précis et en partie au fait justement que le groupe n'est pas encore véritablement constitué. Néanmoins, le projet a une dimension d'opérationnalité, qui va justement permettre au groupe de se constituer. Le projet est donc une anticipation, non seulement anticipation de l'avenir désiré, mais aussi anticipation d'un objectif (qui reste encore flou) et anticipation également de l'existence du collectif lui-même, qui commence l'action sans exister réellement en tant que tel.

Les règles

La dimension opératoire du projet va se concrétiser par la construction d'un système de règles qui va permettre au collectif de se constituer et au projet de se réaliser par le collectif. L'action collective doit donc se concevoir comme le produit d'une « *communauté de règles vécues* » (Bréchet, 2019, pp. 19 *sq.*). Ce « vécu » n'est pas statique : il ne signifie pas que les acteurs vont se trouver face à un système de règles pré-définies qu'ils vont « vivre ». La vision des règles, on l'a vu, est processuelle :

> Les règles dans une vision processuelle peuvent être affaire d'expérimentation et d'enquête comme le suggère la posture pragmatiste et notamment J. Dewey. (Bréchet, 2019, p. 106)

Le lien avec le pragmatisme est donc évident, de même d'ailleurs que le lien avec Maurice Blondel (cité dans la conclusion du livre même s'il ne l'est pas à propos de l'anticipation, c'est-à-dire de ce qu'il appelle « métaphysique » – voir dans ce numéro l'article consacré à sa théorie de l'action).

Concrètement, par quel processus les règles s'élaborent-elles ? La négociation joue d'abord un rôle central. J.-P. Bréchet explique :

> On peut appeler négociation toute interaction qui aboutit à la création, au renouvellement ou à la modification d'une règle. La négociation fixe par l'échange social les règles de l'échange social. Elle produit des règles. (Reynaud, 2005, p. 147, cité *in* Bréchet, 2019, p. 36)

Le collectif peut aussi s'arranger avec les règles, les dépasser, les adapter, les rejeter, et faire de la régulation « autonome », qui dépasse la régulation « de contrôle » imposée. L'action collective s'organise autour de la tension entre ces deux types de régulation, ou régulation conjointe développée par Jean-Daniel Reynaud. Le lien entre le contrôle et l'autonomie est établi par la notion de jeu organisationnel :

> Le jeu, avec ses règles, est le concept qui permet de saisir une certaine stabilité toujours présente dans les rapports sociaux, en même temps qu'une certaine latitude dans l'expression des comportements. (Bréchet, 2019, p. 45)

Apprentissage et anticipation

Le processus de négociation est vu comme une forme d'apprentissage. Pour J.-P. Bréchet, qui insiste fortement sur ce point, une communauté de règles vécues est une communauté d'apprentissage :

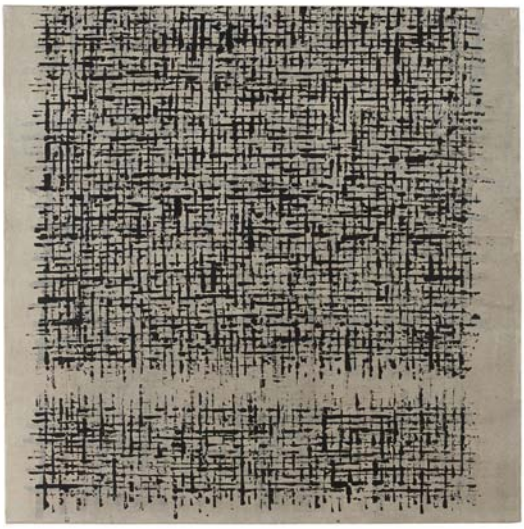
> Dire qu'une communauté de règles vécues est une communauté d'apprentissage a pour corollaire que là où il n'y a pas apprentissage, il n'y a pas action collective, disons qu'il faut au moins s'interroger sur son existence et sa nature. (Bréchet, 2019, p. 28)

Il faut donc concevoir projet et règles sous la figure de l'anticipation, tout comme le collectif :

> Le projet et la règle, deux figures de l'anticipation et de l'action, se retrouvent fort logiquement associés dès lors que le projet est compris comme l'ensemble des règles que le collectif se reconnaît. À la règle, qui n'existe que si elle est appliquée, fait écho l'actualisation du projet qui, en tant qu'anticipation opératoire, ne peut en rester à la pure virtualité sur le mode incantatoire. C'est l'action qui produit la normativité, l'action en tant qu'elle est communauté de projet, perspective d'un monde commun, communauté de règles vécues et communauté d'apprentissage. La capacité d'agir collectivement en est l'enjeu. (Bréchet, 2019, p. 118)

C'est ce qu'avait expliqué Jean-Daniel Reynaud :

> L'acteur collectif s'invente, se forme, s'expérimente et se découvre dans l'action : « la connaissance que l'acteur collectif prend de lui-même contribue à le constituer ». (Reynaud 1997, p. 335, cité p. 82)



Trame, Jean-Pierre Bréchet (2015)

On est donc face à un processus dans lequel tout se construit et s'anticipe en même temps : le collectif, les règles, le projet. Rien ne peut être présupposé dans l'action collective, ce qui rejoint la théorie de l'action de Blondel. La difficulté est alors que tout en étant interdépendante, la théorie est menacée de se réduire à des identités communes, ce que Hegel appelait la nuit où toutes les vaches sont noires : le projet, ce sont les règles ; les règles, c'est le collectif qui se constitue par elles et finalement tout est un dans l'indifférenciation – collectif, règles, projet.

Pour sortir de l'indifférenciation sans renoncer à une vision processuelle, des précisions sont données. Le rapport entre projet et règles est pensé sous la forme de l'« expression » : la régulation est « l'expression d'un projet d'action » (Brechet, 2019, p. 15). Le rapport entre le collectif, la règle et le projet est pensé de la manière suivante :

> Dit autrement, un groupe est capable d'action collective dans la mesure où il accepte et institue une régulation fondée sur un projet et, dans la mesure où il accepte une régulation commune, il constitue une communauté de projet […] (Bréchet, 2019, p. 15)

Mais, dans l'analyse, une voie nouvelle est ouverte. Elle consiste à penser l'action collective sans véritable acteur collectif :

> Au regard de l'hétérogénéité du profil des acteurs, des conditions de leur participation à l'action collective, de leurs engagements et de leurs

> motivations, on peut même se demander si l'action collective signifie toujours la constitution d'un acteur collectif. (Bréchet, 2019, p. 79)

La mise en discussion de l'existence même de l'acteur collectif est à relier à une réalité analysée dans les organisations par Jean-Daniel Reynaud : la régulation n'est jamais complètement cohérente, les négociations sont multiples et structurées par des conflits. On voit que se pose la question même de l'évaluation de la qualité de la régulation, qui constitue un problème en soi, distinct de l'analyse du fonctionnement de la régulation :

> Dire que l'action collective est régulation, c'est ainsi d'abord retenir qu'une régulation est à l'œuvre et que l'action collective se maintient, sans porter de jugement sur la qualité de cette régulation. (Bréchet, 2019, p. 57)

Axes de discussion

À travers la mobilisation de théories sociales aussi classiques qu'incontournables, le petit livre de J.P Bréchet – dont ce papier ne constitue pas, répétons-le, un véritable compte rendu – pousse son lecteur à réfléchir à des concepts aussi fondamentaux pour les sciences de gestion que l'action collective, les règles, le projet ou l'apprentissage. Il ouvre de nombreuses perspectives et nous encourage à poursuivre la discussion. Nous avons identifié deux axes.

La relation entre le projet et les règles

On a vu que la relation entre le projet et les règles était pensée sur le mode de l'expression. Mais que signifie exactement « expression » ? Le projet préexiste-t-il aux règles qui vont permettre de le réaliser, mais alors sous quelle forme ?

Tout système de règles a des finalités plus ou moins explicites : le projet se réduit-il à cette finalité des règles ?

Projet et règles doivent être conçus, explique Jean-Pierre Bréchet, comme des anticipations, en quoi ils se rejoignent ; mais s'agit-il de deux formes d'anticipation différentes, et si oui, comment différencier ces deux formes ?

L'action collective et l'acteur collectif

Par ailleurs, l'action collective peut-elle être pensée sans acteur collectif ? Si le collectif n'existe que dans le processus de négociation et de définition des règles par apprentissage, par définition il ne peut pas, n'existant pas, formuler un projet. Comment et par qui les projets, sans lesquels l'action collective n'existe pas, sont-ils alors formulés ? Faut-il penser que le collectif est d'abord latent pour se constituer ensuite dans l'action collective elle-même et de façon processuelle (d'une manière qui ressemblerait alors au modèle de Dahrendorf, 1972) ? Certains acteurs jouent-ils un rôle particulier (dans la formulation du projet notamment) dans ce passage du latent à l'acte constitutif, l'action collective se déroulant alors en deux temps (selon un processus analysé par Hannah Arendt – Dumez, 2006) ?

Quel est le lien, forcément processuel, entre projet, règles, constitution du collectif ? Le projet précède-t-il les règles, qui précèdent la constitution du collectif ? On sent bien qu'une telle approche séquentielle est trop simpliste. Mais si tout se définit en même temps – projet, règles, collectif – quelle est la nature de ce processus de définition, comment s'opère-t-il ?

Par les solutions qu'il propose, et les questions qu'il pose, ce petit livre est un précieux outil de réflexion ■

Références

Alter Norbert (2003) "Régulation sociale et déficit de régulation" *in* Terssac Gilbert [ed] *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et Prolongements*, Paris, La Découverte, pp. 77-88.

Bréchet Jean-Pierre (2019) *L'action collective. Une perspective régulationniste*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.

Dahrendorf Ralf (1972) *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Paris/La Haye, Mouton.

Dumez Hervé (2006) "Éssai 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.

Reynaud Emmanuelle & Reynaud Jean-Daniel (1994) "La régulation conjointe et ses dérèglements", *Le travail humain*, vol. 57, n° 3, pp. 391-409.

Reynaud Jean-Daniel (1997, 3e ed.) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Reynaud Jean-Daniel (2005) "Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles", *Négociations*, 2005/2, n° 4, pp. 135-159.

Trame, Jean-Pierre Bréchet (2018)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
Philosophie et théorie de l'action – pp. 55-60

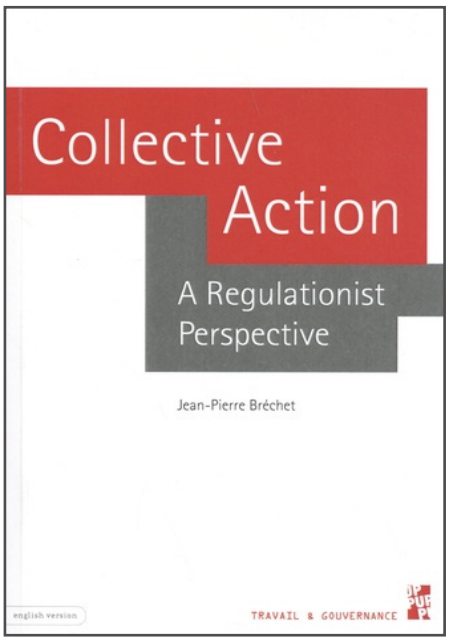
Réponse

de ***Jean-Pierre Bréchet***

Je voudrais d'abord remercier Hervé Dumez et Camille Toussaint pour l'attention qu'ils ont bien voulu porter à mon travail. Ensuite, immédiatement dire mon attachement aux travaux bien repérés dans la sociologie des organisations francophone et que, s'il y a *perspective régulationniste*, elle n'est pas de moi, mais bien d'auteurs – Michel Crozier, Erhard Friedberg, Jean-Daniel Reynaud notamment – dont les fondamentaux, proches, m'ont conduit à associer les apports et les appellations théoriques habituelles[1], sous une appellation commune. L'enjeu était d'éviter « la tyrannie des petites différences » et surtout de faire prévaloir une perspective affirmée, parfaitement originale, eu égard aux lectures de l'action que nous livrent l'économie ou le management. Enfin, j'avais aussi la volonté de faire reconnaître cette perspective régulationniste dans le monde anglophone (Bréchet, 2021a). Quiconque s'est essayé à cette reconnaissance sait la difficulté de la traduction des agencements interprétatifs qui mobilisent les concepts de régulation, de règle… et de projet ! Pour illustrer ces difficultés, voilà le petit mot de médiation qui s'est imposé à destination du public anglophone en ouverture de la traduction du livre. Il constitue en lui-même une forme de réponse aux questions qui me sont posées par H. Dumez et C. Toussaint.

1. À savoir, l'Analyse stratégique des organisations pour M. Crozier et E. Friedberg, et la Théorie de la régulation sociale pour J.-D. Reynaud.

> The theoretical framework revolves around the concepts of "collective action", "rules", "regulation", and "collective project". Collective action as a project-based community – a purposive community that forms around a common plan or project – is understood as a community of lived or experienced rules, that is to say, regulation (and not regulations). So, a project-based community is a learning community, one that learns the types of regulation and rules of living together.
>
> Project and rule are defined as two concepts of anticipation that are associated by our reading of action theory. With the concept of project, we highlight the projective dimension of individual and collective human behaviour, the ability to see ahead and to aim for a result. The problem is to connect the ends-in-view order with that of the means of action within action theory from a pragmatist perspective such as proposed by John Dewey, for example. A collective project is not limited to the sphere of ideas; it is embodied in rules and implemented in the physical world through action.
>
> The regulationist perspective of collective action theory can be understood better in dialogue with Elinor Ostrom's concept of self-organization or self-governance as self-regulation.



Je vais maintenant souvent délaisser le *je* pour le *nous*, pour signifier que le travail d'ensemble, qui vise à faire prévaloir la lecture régulationniste, est mené collectivement avec des collègues de l'univers de l'économie, de la gestion et de la sociologie. Ils se reconnaîtront. Je pense qu'ils seraient d'accord pour exprimer de façon simple mais forte ce qui nous rassemble : la lecture régulationniste est très éclairante pour comprendre l'action collective sous ses diverses formes.

La difficile mais indispensable introduction du concept de projet pour théoriser l'action dans la perspective régulationniste

Nous avons déjà dû tellement de fois nous expliquer sur la nécessité de faire sa place au concept de projet dans l'effort de théorisation de l'action, que je ne vais pas ici, dans ce court échange, reprendre l'argumentation d'ensemble, inéluctablement d'une certaine longueur. C'est tout l'objet du livre et ce n'est d'ailleurs pas ce que suggèrent spécifiquement les axes de réflexion proposés.

Mais une lecture récente d'un commentaire dont j'ignorais l'existence jusqu'à ces jours derniers, m'incite à en reprendre des termes qui vont servir de cadrage d'ensemble. Il s'agit du compte rendu proposé par François Eymard-Duvernay en 1990, de l'ouvrage de J.-D. Reynaud « *Les règles du jeu* » sorti quelque temps plus tôt. Il est d'autant plus intéressant que son auteur est un économiste, acteur majeur du courant hétérodoxe de l'économie des conventions.

Dans les 4 pages qu'il recouvre, son auteur recourt 18 fois au concept de projet pour expliquer ce qui fait la spécificité de la lecture régulationniste, sans la nommer ainsi, au sens de J.-D. Reynaud. F. Eymard-Duvernay précise que l'écart entre cette lecture et le programme de l'économie des conventions, plus précisément des « économies de la grandeur », tient à la notion de projet elle-même :

> L'écart entre les deux programmes de recherche vient en particulier de la notion de projet qui joue un rôle central dans la construction de J.-D. Reynaud. Les projets finalisent les acteurs et justifient les règles qui n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune. (Eymard-Duvernay, 1990, p. 652)

Mais c'est pour conclure, au terme de son propos, « *qu'il reste insatisfait de la notion de projet qui peut se prêter à toutes les manipulations* » (Eymard-Duvernay, 1990, p. 653).

Redisons-le, sur la base de ce rapide constat : tout le sens de notre travail est de faire sa place au concept de projet pour théoriser l'action collective, et donc de faire d'une vague notion un concept établi en théorie. La lecture que nous qualifions de régulationniste, qui ne s'appelait pas Théorie de la régulation sociale à l'époque[2], s'est imposée comme lecture d'accueil, pour l'importance du concept de projet dont nous avions perçu l'importance en lien aux travaux que nous menions sur les théories de l'entreprise avec Alain Desreumaux. L'Analyse stratégique des organisations, très proche sur les fondamentaux touchant à la compréhension du jeu des règles, ne lui accorde pas la même importance, pour des raisons que nous n'allons pas ici développer, disons simplement le refus d'un quelconque déterminisme du projet et des valeurs pour expliquer les comportements.

2. Cette appellation s'est imposée avec l'ouvrage coordonné par G. de Terssac (2003).

À partir de ce constat, que je prends comme justification de la nécessité d'introduire le concept de projet en théorie, je vais m'inscrire dans les deux axes de discussion proposés, que je considère comme des invites à m'expliquer et non comme des contestations. Inutile de (re)dire que le concept de projet en jeu dans les discussions n'est pas réductible à celui du « management de projet ».

La relation entre le projet et les règles

Cette relation est d'une compréhension toujours extrêmement délicate, d'autant que dans la formulation de ce premier axe de discussion, se pose la question de savoir s'il s'agit des projets et des règles vécus, ou des rapports entre les concepts de projet et de règle en théorie. Admettons l'ouverture de cette question à ces deux orientations de réflexion et continuons la médiation facilitatrice du commentaire de F. Eymard-Duvernay :

> La pièce centrale du dispositif d'analyse – de la lecture de J.-D. Reynaud – est constituée par l'acteur collectif, qui est un ensemble de règles finalisées par un projet. (Eymard-Duvernay, 1990, p. 650)

Si l'on peut être d'accord avec ce que suggère intuitivement cette assertion, on mesure aussi les difficultés d'expression que nous-mêmes connaissons bien. En l'occurrence ici, sans du tout qu'il s'agisse de polémiquer, que faut-il comprendre par « qui est un ensemble de règles », par « finalisées par », et naturellement par les concepts de règle et de projet eux-mêmes. Et surtout comment envisager leur rapport comme nous y invitent nos collègues. Prenons ces points dans l'ordre d'apparition.

1. Naturellement, l'acteur collectif n'est pas un ensemble de règles mais il se constitue par les règles qui, comme le reprend F. Eymard-Duvernay de J.-D. Reynaud, « *délimitent l'acteur collectif* » au sens où, nous l'avons repris de J.-D. Reynaud dans le livre, « une communauté de projet est une communauté de règles vécues ». Lorsque F. Eymard-Duvernay dit qu'entrer dans une collectivité c'est en accepter les règles au nom d'un projet singulier, l'expression est d'un maniement délicat car elle peut laisser comprendre qu'on entre dans un collectif d'action sur la base de valeurs partagées, ce qui non seulement n'est pas toujours le cas mais surtout ne tient pas en théorie car ce ne sont pas les valeurs qui expliquent l'action et la coordination, mais les règles, plus justement la régulation.
2. Les règles seraient finalisées par le projet, mais comment comprendre cette idée ? Quand il est évoqué a/ « *que le respect de la règle découle de l'engagement dans un projet* », ce n'est naturellement pas de l'engagement dans une intention ou un objectif dont il s'agit ; b/ que les règles lient les acteurs à un projet collectif, non plus. Disons-le clairement : les projets ne finalisent pas les acteurs ; ce sont les acteurs qui se finalisent, et l'on devrait dire qui s'organisent par leur projet et par les règles que le projet recouvre. Le projet et la règle sont endogenéisés dans la théorie régulationniste de l'action. Ce qui nous amène au point 3, celui des rapports entre les concepts de projet et de règle.
3. La question du rapport entre le(s) projet(s) et la(les) règle(s) est bien présente dans le commentaire de F. Eymard-Duvernay et cela fait écho, rétrospectivement, au questionnement de H. Dumez et C. Toussaint. Le rapport est-il une question d'expression du projet dans les règles ? Disons oui. Le projet préexiste-t-il aux règles qui vont permettre de le réaliser ? Clairement non.

Dans les travaux empiriques menés, il apparaît que les acteurs ou le noyaux d'acteurs entrepreneuriaux, ont des intentions, des visées, parfois des attachements forts à des univers d'activités, comme dans l'alternatif dans l'agro-alimentaire bio local mais, dans l'effort de théorisation mené, comme dans la (toute) lecture régulationniste, c'est le jeu des régulations et des règles qui explique l'action. Et les acteurs n'ont pas tous les mêmes connaissances, les mêmes intérêts ni les mêmes « valeurs ». Les règles que les acteurs adoptent pour concevoir et faire vivre leur action collective se comprennent par les principes qui les inspirent, les critères qui les précisent dans les contextes anticipés d'action. Mais attention, disant cela, nous portons notre attention

Trame, Jean-Pierre Bréchet (2014)

sur le projet et les règles en tant que contenu, non sur l'action en acte et donc sur les régulations et les règles dans une perspective processuelle.

Tout le problème des deux concepts de projet et de règle, en tant que figures de l'anticipation, réside dans la difficile articulation de la sphère de la virtualité à celle de l'actualisation. Les interrogations de F. Eymard-Duvernay en témoignent. On peut considérer que ce passage opère un basculement épistémologique de la sphère de l'herméneutique à celle du pragmatisme. Clairement, la lecture régulationniste est plus « une science de la régulation » qu'« une science de la règle ».

Alors qu'en est-il des rapports entre les projets et les règles ? Du point de vue de l'action, c'est l'étude des régulations, l'investigation des pratiques qui permet de répondre. Une théorie de la régulation, y compris intégrant pour nous le concept de projet, est une théorie procédurale, « *tout entière dans sa méthode* » pour reprendre les termes forts de E. Friedberg (1992). S'il s'agit du rapport entre les concepts de projet et de règle, la réponse simple est de dire qu'ils se nourrissent l'un l'autre. Mais immédiatement il faudrait développer bien plus, car les concepts se définissent et se précisent dans les agencements interprétatifs qui les associent. Les concepts ne sont pas des êtres mais assurent des fonctions disait Gaston Bachelard :

> En étudiant les conditions de l'application des concepts nous allons les voir rentrer en mouvement dès qu'on voudra les combiner ou simplement les analyser, bref s'en servir. En effet, le concept, élément d'une construction, n'a tout son sens que dans une construction ; la connaissance minima dont il peut être l'objet doit naturellement s'expliciter en une proposition. (Bachelard, 1987, p. 19)

Ainsi par le travail de conceptualisation le construit se substitue au donné, moins, nous dit le philosophe, comme enrichissement du concept que comme coopération des concepts entre eux, par discrimination et association disait W. James : « *Il est évident que tout progrès de la connaissance se fait par les opérations complémentaires de discrimination et d'association, d'analyse et de synthèse qui ne cessent d'occuper en alternance notre esprit* » (James 2003, p. 211). Nous pensons que nos interprétations témoignent de la spécificité des concepts en même temps que de leurs liens logiques.

Considérons simplement ici que le concept de projet est englobant eu égard à celui de règle, que sa compréhension intègre l'élément utopique, l'idéal imaginé et surtout qu'il s'enracine dans la reconnaissance d'un agir projectif reconnu aux acteurs, à la fois agir créatif, au sens de Hans Joas (1999), et d'anticipation, la futurité aurait dit John R. Commons (1934 ; Gislain, 2002).

L'action collective et l'acteur collectif

L'action collective peut-elle être pensée sans acteur collectif ? nous demandent H. Dumez et C. Toussaint, pour finalement suggérer que tout se définit en même temps – projet, règles, collectif. Ils apportent ainsi effectivement la réponse : il n'y a pas d'être constitutif en dehors de son fonctionnement, sinon il faut poser un créateur et un être créé. Or tout le sens de l'effort de théorisation est d'instruire le processus par lequel un acteur collectif se crée autour d'un projet, c'est-à-dire existe en concevant et faisant vivre les règles par lesquelles son projet se comprend et se définit.

Reprenant l'essence de nos propos du point précédent, le tout se tient ne signifie pas que tout se confond. On a besoin des différents concepts de projet, de règle ou

de collectif pour comprendre la dynamique d'une action collective, le déroulement concret de cette action et la vie de l'acteur collectif. Dans cette logique processuelle ou développementale, l'interdépendance conceptuelle en question est notamment faite ou traversée de rythmes évolutifs différents des réalités auxquelles les concepts renvoient, et qu'il faut prendre en compte pour comprendre les situations vécues. Par exemple, les différents niveaux ou registres de règles qui traduisent le projet en action (règles politico-stratégiques, règles opérationnelles, etc.) n'évoluent pas au même rythme (un des aspects du problème de la gouvernance…). Par ailleurs, le projet en tant que référent est plus ou moins saillant selon les situations rencontrées, les résultats que produit l'action collective, les routines que le processus de régulation et les règles sont susceptibles d'entretenir.

Je retrouve dans le questionnement de ce second axe, la question précédemment évoquée du passage de la sphère de la virtualité à celle de l'actualisation. Le concept de projet l'intègre dès lors qu'on le définit comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation, et donc sur les règles qu'il va recouvrir, disons, dans une perspective managériale, les règles politico-stratégiques de l'action.

Quant à la question *a priori* troublante d'une action collective qui existerait sans acteur collectif, elle nous paraît l'expression d'un double problème : celui de la genèse du collectif, celui de l'interprétation du concept de collectif.

La lecture théorique de l'action doit faire sa place à la figure de l'acteur entrepreneurial, initiateur du projet qui joue donc un rôle particulier dans la constitution de l'action collective, notamment celui de l'enrôlement, aux différents sens du terme, d'un ensemble de parties prenantes. Le rôle spécifique d'acteurs entrepreneuriaux a bien été instruit dans nombre d'études, tout comme le processus d'agrégation d'acteurs au fil du temps dans une diversité de formes et de qualité d'engagement. Donc certains acteurs jouent un rôle moteur et catalyseur dans les phases d'émergence, dans le « passage du latent au constitutif », du projet entrepreneurial au projet collectif pourrions-nous dire.

Mais se pose clairement la question de la variété de formes d'action collective auxquelles renvoie le concept d'action collective. « *Il y a des acteurs multiples autant que de projets* » disait fort justement F. Eymard-Duvernay à la lecture du livre de J.-D. Reynaud. Disant cela, il ne s'agit pas de postuler des projets sur un mode substantif mais de disposer d'une grammaire des projets dans l'esprit de la grammaire très éclairante du continuum de l'action organisée que propose E. Friedberg (1992). S'intéresser à l'action collective, sur le continuum de l'action collective ou organisée (Bréchet, 2021b), revient à emprunter les voies d'une grammaire générative, à même de nourrir une fécondité interprétative réglée, c'est-à-dire respectant des règles, celles de l'interprétation. Le chercheur ou analyste, armé d'une telle grammaire, qui définit les concepts et leur maniement, est alors à même de partir en quête des propriétés de l'action collective qu'il considère et veut rendre intelligible. Le concept de projet participe de cette grammaire qui organise le dialogue avec le monde, en l'occurrence ici de l'action.

Il faut prendre la mesure de cette perspective procédurale. Si l'on retient que la production de la connaissance est le fruit d'un dialogue, organiser la connaissance implique d'organiser ce dialogue, de poser les règles du jeu interprétatif, et ce dans tous les univers de connaissance (Bréchet, 2021b). Le chercheur interprète le monde

comme régulé par la médiation d'une posture épistémologique, méthodologique et théorique régulationniste. Pour ce qui est de l'univers de l'action, les concepts de projet, de règle et d'action collective s'associent sans se confondre dans les agencements interprétatifs. Ces concepts ne sont pas seuls en jeu, mais leur présence s'impose dans l'organisation du dialogue avec le monde, en dehors de toute perspective déterministe. C'est bien dans ce sens que le livre aborde l'action collective et les concepts qui permettent de l'étudier. Il y aurait un évident caractère de banalité à dire que dans l'action il y a du projet, du pouvoir, de la négociation ou des règles. *A contrario*, ce qui doit alerter le chercheur, ce sont les théories qui ne font pas appel à ces concepts pour expliquer les comportements et les choix, alors même que nous vivons dans des univers pétris de règles. Ces concepts, qui pour nous s'imposent, sont au service d'une grammaire de l'interprétation, d'une régulation de la production de connaissance, non d'un constat sur le mode substantif. Nous considérons que le concept de projet apporte sa pierre à l'édifice de la perspective régulationniste (Bréchet & Desreumaux, 2019).

Trente ans après la recension de F. Eymard-Duvernay, qui venait témoigner de l'importance du concept de projet dans ce qui allait devenir la Théorie de la régulation sociale, les difficultés demeurent. Je remercie la pas très anonyme revue *Libellio* pour son accueil. Il ne me semble pas usurpé de dire que ce projet éditorial a bien eu un auteur – éventuellement collectif – qui l'a conçu « dans sa tête » avant de le construire dans les faits. Il est fort probable qu'il ait eu à s'expliquer du pourquoi, du quoi et du comment de son projet, c'est-à-dire de le rendre intelligible auprès de quelques soutiens ou partenaires. S'il en était resté là, au pur domaine des intentions non abouties, et qu'aucune revue n'aie vu le jour, nous ne serions pas investis dans cet échange. Mais la revue existe, selon des règles de publication qui ne sont pas tout à fait celles des revues académiques. Ces règles affichées ou simplement comprises et vécues font l'originalité du projet *Libellio*. Pour ma part je m'en réjouis car sans ce projet et ses règles je n'aurais pas eu l'occasion de cet échange ■

Références

Bachelard Gaston (1987/1927) Essai *sur la connaissance approchée*, Paris, Vrin.

Bréchet Jean-Pierre (2021a) *Collective Action. A Regulationist Perspective*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence.

Bréchet Jean-Pierre (2021b) *Le dialogue avec le monde. Le défi de régulation de la connaissance et de l'action*, Paris, Éditions Matériologiques.

Bréchet Jean-Pierre & Desreumaux Alain (2019) "Une théorie englobante de l'entreprise pour une fécondité interprétative", *Revue Française de Gestion*, 2019/8, n° 285, pp. 59-71.

Commons John R. (1934) *Institutional Economics*, New York, Macmillan.

Eymard-Duvernay François (1990) "Reynaud Jean-Daniel, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale," *Revue Française de Sociologie*, 31-4, pp. 650-654.

Friedberg Ehrard (1992) "Les quatre dimensions de l'action organisée", *Revue Française de Sociologie*, vol. 33, n° 4, pp. 531-557.

Gislain Jean-Jacques (2002) "Causalité institutionnelle : la futurité chez J.R. Commons", *Economie et Institutions*, n° 1, pp. 47-66. http://journals.openedition.org/ei/707.

James William (2003/1892) *Précis de psychologie*, Paris, Le Seuil.

Joas Hans (1999/1992) *La créativité de l'agir*, Paris, Cerf.

Terssac Gilbert de (2003) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
Philosophie et théorie de l'action – pp. 61-67

La vertu de l'action
À propos de *La prudence chez Aristote* de Pierre Aubenque

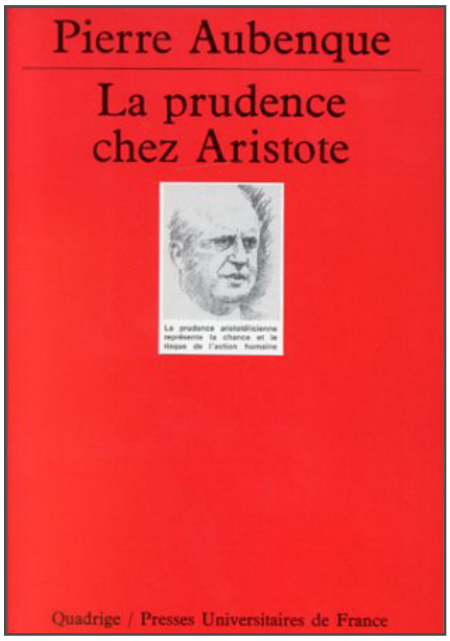
Hervé Dumez
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Lors de la crise Covid, certains ont pensé que la science – en la circonstance, la science médicale – devait fournir (voire imposer) au politique la norme de son action. Les mesures prises étaient censées devoir être dictées, au sens propre, par la science. Une telle conception est ancienne, c'est celle que Platon a développée sous l'expression de philosophe-roi. Le philosophe est le sage, le scientifique, en prise avec le monde des idées justes. Le roi décide ce qui est bon pour la cité. Cette dernière doit donc être dirigée par une symbiose des deux, le philosophe-roi. Roi parce qu'il décide pour le bien collectif, philosophe parce qu'il prend ses décisions à la source de la science.

> S'il n'arrive pas ou bien que les philosophes deviennent rois dans les États ou que ceux auxquels on donne maintenant le nom de rois et de princes ne deviennent philosophes, authentiquement et comme il faut ; et que cet ensemble – pouvoir politique et philosophie – se rencontre sur la même tête, […] alors, mon cher Glaucon, il n'y aura pas de trêve aux maux dont souffrent les États, pas davantage, je pense, à ceux du genre humain. (La République, V, 473c)

Une marge de décision fut parfois consentie au politique, en ce sens que la norme de son action devait dépendre de deux sciences indépendantes, la médecine et l'économie. Par ailleurs, les médecins n'étaient pas totalement unanimes. Reste que l'idée est largement répandue que le décideur politique doit chercher la norme de son action dans la science, et que les décisions qu'il prend doivent être une simple adaptation des principes scientifiques à la pratique. Existe-t-il une autre position possible ? Que le politique suive son intuition, selon son inspiration, écartant toute idée de rationnel, au prétexte par exemple que les scientifiques disent tout et son contraire. Certes. Reformulons la question. Existe-t-il une solution raisonnable alternative, plus en phase avec les incertitudes de la pratique, mais néanmoins rationnelle ? Il faut pour la trouver remonter dans le temps[1].

1. S'appuyant sur le livre de Pierre Aubenque, Michel Villette a tenté de construire un pont entre les pratiques actuelles (en gestion) et la théorie de la prudence chez Aristote (Villette, 1996).



Le monde d'Aristote

Aristote rompt avec Platon (son maître, dont il s'éloigne systématiquement au fil du temps) sur deux points fondamentaux. D'une part, sur l'idée que la connaissance du Bien peut et doit

déterminer l'action. D'autre part, sur le fait que le bien est une catégorie générale susceptible de s'appliquer aux cas particuliers.

Sur le second point, Aristote défend l'idée que le bien n'est pas une catégorie mais se dit selon les catégories de l'être. Le *kairos* (le moment opportun, voir ci-dessous) est, par exemple, le bien dans la catégorie du temps ; la juste mesure est le bien dans la catégorie de la quantité, etc. Pour Aristote, « *la fin de l'action est relative aux circonstances* » (Éthique à Nicomaque, III, 1, 1110 a 14). L'action ne se pense que par rapport à une situation : il s'agit d'agir « *quand il faut, dans les cas où et à l'égard de qui il faut, en vue de la fin qu'il faut et de la manière qu'il faut* » (Éthique à Nicomaque, II, 5, 1106 b 21-23).

> Il y a donc un horizon de la vertu humaine en général, comme il y a un type de situation propre à chaque vertu particulière. (Aubenque, 2014, p. 65)

Une situation se définit notamment par rapport au temps. C'est Aristote qui introduit en morale cette notion importante qu'est le *kairos* (καιρός – Guillamaud, 1988), le moment opportun qui fait selon les Grecs qu'accomplie avant ou après, l'action échoue :

> Mais, en insistant sur la considération du kairos, il veut dégager, semble-t-il, une certaine structure de l'action humaine, qui reste identique quelles que soient les fins de cette action. L'action morale n'est qu'un cas particulier de la πρᾶξις, et, dès lors, elle ne peut se soustraire à l'exigence de toute praxis, qui est de réaliser sa propre fin, d'être une action réussie, εὐπραγία. Une action manquée n'est pas une action, elle ne peut donc être a fortiori une action morale. (*op. cit.*, p. 99)

L'action est donc relative aux situations. C'est ce qui fait dire à Aristote (ce qui choquera Plotin), que Dieu n'est pas vertueux : il ne pourrait l'être que s'il était confronté aux situations que vivent les humains.

L'autre point fondamental sur lequel Aristote rompt avec Platon est la connaissance. La cosmologie – il faudrait parler d'une théo-cosmologie –, qui pour lui explique l'action, est particulière. Il y a bien un Dieu. Premier moteur, il ne dépend de personne et ne peut que se contempler lui-même, au travers de lois éternelles. Mais il n'est pas, à la différence du Dieu des juifs et des chrétiens, créateur du monde.

> La dualité de Dieu et d'un monde qu'il n'a pas créé implique qu'agissant au niveau du monde, il soit soumis aux conditions de celui-ci, qui n'est peut-être pas prédisposé à recevoir sa loi. (*op. cit.*, p. 85)

Proche de Dieu, le monde ressemble à l'éternité et à la nécessité : les astres tournent toujours dans le ciel de la même manière, et ils sont donc image du divin et objet de science. Les figures géométriques resteront les mêmes, avec des propriétés à jamais semblables, de toute éternité. Nécessaires, elles sont elles aussi objet de science. Et la plus haute activité de l'homme est la contemplation de ces vérités nécessaires et éternelles dans la science. Mais le monde de l'action se déroule dans la partie du cosmos qui s'éloigne de Dieu, une partie dans laquelle la présence de Dieu et l'ordre qu'il entend imposer au monde tendent à s'effacer, le monde de la contingence, c'est-à-dire celui des choses qui peuvent être autrement. Il y a bien dualité pour Aristote : d'un côté le monde de l'éternel et du nécessaire, qui est celui de la science, de l'autre le monde du contingent qui ne se prête pas, à la différence de ce que pensait Platon, à la science.

> Agir et produire, c'est en quelque façon s'insérer dans l'ordre du monde pour le modifier ; c'est donc supposer que celui-ci, puisqu'il offre cette latitude, comporte un certain jeu, une certaine indétermination, un certain inachèvement. (*op. cit.*, p. 66)

La conception morale d'Aristote s'ancre dans cette vision du rapport entre Dieu et l'Homme.

> L'intuition fondamentale d'Aristote est celle de la séparation, de la distance incommensurable entre l'homme et Dieu. L'homme, certes, imite Dieu, mais sans jamais pouvoir l'atteindre. (*op. cit.*, p. 81)

La grande expression d'Aristote est « autant qu'il est possible ». C'est une expression grecque courante qui indique la pensée de la limite, fondamentale dans la culture grecque et rappelée par la tragédie : le tragique naît de la démesure (ὕβρις), c'est-à-dire de la méconnaissance par l'homme des limites à ne pas franchir.

La disposition à produire de manière réglée s'appelle *techné* (τέχνη), l'art. Pour les Grecs, à la différence de nous, la technique ou art n'est pas l'application de la science. Selon Aristote, elle est liée à l'indétermination de la matière, autre nom de la contingence.

> L'art n'est pas, comme il le sera pour Bacon, l'homme ajouté à la nature, mais l'homme s'insinuant dans les lacunes de la nature, non pas même pour l'humaniser, mais pour l'achever vers elle-même, la naturaliser. (*op. cit.*, p. 69)

La prudence

Pour caractériser l'action morale, Aristote va alors avancer la notion de *phronésis* (φρόνησις), que l'on traduit par prudence (Cicéron note à ce sujet que *prudentia* est une contraction de *providentia*).

La science porte sur le nécessaire, la *phronésis* porte sur le contingent. Ce n'est donc pas une science. L'art porte sur la production, la *phronésis* porte sur l'action. Ce n'est donc pas un art. Elle est une disposition (ce qui la distingue de la science) pratique (ce qui la distingue de l'art). Elle pourrait être considérée comme une vertu. Mais la vertu est une disposition pratique qui porte sur le choix, la *phronésis* est une disposition pratique qui porte sur la règle du choix. « *Il ne s'agit pas ici de la rectitude de l'action mais de la justesse du critère.* » (*op. cit.*, p. 34) La prudence est donc une vertu, mais intellectuelle. Elle ne porte pas sur le bien et le mal en général, néanmoins, mais sur le bien et le mal pour l'homme, ce qui constitue sa différence spécifique. On est dans une forme de connaissance, mais différente de la science : « *La prudence est une vertu et n'est pas une science (épistémé), mais un autre genre de connaissance* (*gnoseos*) » (Éthique à Eudème, VII, 1246 b 35-36).

Condensant tous ces éléments, l'Éthique à Nicomaque définit la *phronésis* d'une manière assez compliquée : « *une disposition* [ἕξις, que les latins traduiront par *habitus*] *pratique accompagnée de règle vraie concernant ce qui est bon et mauvais pour l'homme* » (Éthique à Nicomaque, VI, 5, 1140 b 20).

Pour préciser, Aristote fait un portrait de l'homme prudent, le *phronimos* (φρόνιμος), sur la base de la constatation selon laquelle on n'arrive pas forcément à savoir ce qu'est la prudence mais on reconnaît assez facilement l'homme prudent : « *La meilleure façon de saisir ce qu'est la prudence, c'est de considérer quels sont les hommes que nous appelons les prudents* » (Éthique à Nicomaque, VI, 4, 1140 a 24). Mais attention : s'il n'y a pas de norme transcendante, s'il n'y a qu'une norme incarnée dans le vivant, si l'homme prudent est à lui-même sa propre norme, il y a bien une norme malgré tout.

> Aristote particularise, individualise, relativise l'intelligence, mais il ne renonce pas à l'intellectualisme. (*op. cit.*, p. 51)

Aubenque note que cette approche du *phronimos* est un « intellectualisme existentiel » (*op. cit.*, p. 51). Aristote oppose Thalès ou Anaxagore, à la sagesse admirable mais « d'aucune utilité », à Périclès, le modèle de l'homme prudent. Comme Platon était assez critique sur Périclès, il semble qu'Aristote, là aussi, prenne Périclès comme modèle pour s'opposer à lui.

> On remarquera d'abord qu'Aristote, dans le passage où il cité Périclès, ne lui confère la dénomination de phronimos que dans la mesure où il possède un certain savoir : « Nous pensons que les hommes de ce genre sont prudents en ce qu'ils sont capables de considérer (θεωρεῖν) ce qui est bon pour eux-mêmes et pour les hommes » (Éthique à Nicomaque, VI, 5, 1140 b 8). Le prudent se voit donc reconnaître ici un certain type de supériorité intellectuelle – il faudrait dire en transcrivant exactement Aristote : théorique, en se souvenant que θεωρεῖν a le sens de voir, sans que cette vision soit nécessairement de type contemplatif. (*op. cit.*, p. 56)

En dehors donc de l'art et de la science, il y a un troisième type de connaissance, qui porte bien sur le général. Pour Aristote, l'habileté est neutre moralement, n'étant que la capacité de trouver les bons moyens pour atteindre ses fins : un assassin qui conçoit le crime parfait est habile. La prudence est l'habileté en vue du bien. Ce point précisé, le portrait du prudent est alors complet :

> Le phronimos d'Aristote réunit des traits que nous avons désappris d'associer : le savoir et l'incommunicabilité, le bon sens et la singularité, le bon naturel et l'expérience acquise, le sens théorique et l'habileté pratique, l'habileté et la droiture, l'efficacité et la rigueur, la lucidité précautionneuse et l'héroïsme, l'inspiration et le travail. (*op. cit.*, p. 63)

Mais si la prudence suppose un accès au général, à la règle, sous la forme d'une connaissance, mais qui n'est pas scientifique, comment fonctionne-t-elle en pratique ?

Délibération et choix

Quand il se réfère à la prudence, Aristote évoque souvent la médecine (la maladie se caractérise par des moments critiques lors desquels elle peut entraîner la guérison ou la mort, et le médecin doit saisir ce moment critique pour agir – c'est le *kairos*) et l'art de la navigation qui consiste à arriver là où on veut aller en faisant face au contingent (les vents, les courants). Mais quant au fonctionnement même de la prudence, son modèle est assez clairement politique. La prudence s'exerce en deux temps, la délibération (*bouleusis* – βούλευσις) et le choix (*proairésis* – προαίρεσις).

Le mot délibération évoque la Boulè qui désigne, chez Homère, le conseil des anciens et, dans la constitution d'Athènes (qu'Aristote a décrite et analysée), le conseil des cinq cents qui prépare par une délibération les décisions de l'assemblée du peuple. Le conseil délibère, le peuple choisit. La délibération intérieure de l'homme prudent est la forme intériorisée de la délibération collective.

> La délibération représente la voie humaine, c'est-à-dire moyenne, celle d'un homme qui n'est ni tout à fait savant ni tout à fait ignorant, dans un monde qui n'est ni tout à fait rationnel ni tout à fait absurde, et qu'il convient pourtant d'ordonner en usant des médiations boiteuses qu'il nous offre. (*op. cit.*, p. 116)

On est bien dans le monde de la réflexion, mais pas dans celui de la science, et la délibération est donc toujours faillible.

> […] le monde d'Aristote est ambigu, comme la société où il vit : tout n'est pas possible, mais tout n'est pas impossible ; le monde n'est ni tout à fait rationnel, ni tout à fait irrationnel. La délibération traduit cette ambiguïté : à mi-chemin de la science et de la divination hasardeuse, elle est de l'ordre de

> l'opinion, c'est-à-dire d'un savoir approximatif comme l'est son objet. Fondée sur un tel savoir, aucune délibération ne sera infaillible. L'homme de bon conseil énonce ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, saisit « le point de la possibilité » [Retz], mais il ne peut faire que ce « possible » soit nécessaire et, dès lors, l'action la mieux « délibérée » comportera toujours le risque, même infinitésimal, de l'échec. (*op. cit.*, p. 113)

Trame, Jean-Pierre Bréchet (2016)

Puis vient le choix. Assez étrangement, puisque la prudence est une vertu intellectuelle, certes, mais avant tout morale, une disposition de l'homme bon, Aristote ne fait pas d'abord porter le choix sur la fin de l'action, mais il insiste plutôt sur les moyens. Une première explication est qu'en vieillissant Aristote s'oppose comme on l'a vu de plus en plus à son maître Platon. Or, Platon considère que le choix moral doit porter sur les fins, les moyens ne faisant que découler de manière assez automatique du choix des fins. Puisque Platon insiste sur les fins, Aristote mettra en avant les moyens. Mais il y a sans doute des raisons plus profondes pour cette attitude. Pour Aristote, le choix des fins est assez naturel : l'homme doté par les dieux d'une bonne nature a tendance à choisir spontanément les fins bonnes ; l'homme mal doté par les dieux choisira plutôt le mal, et la délibération ne changera vraiment ni le premier ni le second. Celle-ci s'exerce donc surtout sur les moyens. Cette insistance sur la question des moyens est très caractéristique d'Aristote et fait de lui un cas à part dans l'histoire de la philosophie grecque. Mais, du coup, n'est-il pas en contradiction avec lui-même : ne réduit-il pas, finalement, si seul importe le choix des moyens, la prudence à l'habileté ? En quoi la prudence conserve-t-elle une dimension morale ? En réalité, ce qu'il veut suggérer est le fait que, dans l'action morale, la réalisation est bien plus compliquée que la conception.

> Le problème ici posé n'est pas un problème moral, mais un problème technique. Seulement, nous retrouvons la dimension morale par un autre biais : si l'action est action technique avant d'être action morale, elle doit être techniquement réussie si l'on veut qu'elle soit moralement bonne. Ignorer les conditions techniques de l'action morale, c'est-à-dire se désintéresser de la réalisation de la fin, c'est, à la limite, commettre une faute morale. Il n'est pas permis d'être maladroit, lorsque la fin est bonne. (*op. cit.*, p. 136)

L'action, et l'action morale en particulier, se joue surtout à ce niveau du choix des moyens. Ni en amont, celui de l'intention, ni en aval, celui des résultats.

> Le moment proprement éthique ne se situe donc pas au niveau de la volonté (car sa qualité dépend de notre nature), ni de l'action dont le succès ou l'échec relèvent, en dernier ressort, du hasard, mais de l'entre-deux : le choix raisonnable qui, guidé par la volonté du bien, décide du meilleur possible à chaque pas et laisse le reste au hasard. (*op. cit.*, p. 138)

Deux points essentiels doivent être précisés. Toujours concret, et dans une conception où le temps joue toujours un rôle primordial, Aristote attribue un temps optimal à la délibération : ni trop court, ni trop long.

> Si la prudence semble requérir les lents chemins de la délibération, Aristote connaît et condamne le personnage qui n'en finit pas de délibérer : il faut que la délibération, comme toute chose, ait une fin ; or, à quoi s'arrêterait-elle, sinon à la saisie du particulier, lieu opportun, occasion favorable, et, d'une façon générale, moyen approprié, qu'il appartient alors au choix de vouloir et à l'action de mettre rapidement en œuvre ? (*op. cit.*, p. 148)

Mais, encore une fois, il ne s'agit pas de déterminer scientifiquement le particulier à partir d'une loi générale. La délibération est, et doit, être affaire de jugement.

> L'homme du jugement sait que la science peut devenir inhumaine, lorsque, rigoureuse, elle prétend imposer ses déterminations à un monde qui n'est peut-être pas fait pour les recevoir. À la rigueur de la science, qui peut être violence, l'équitable propose l'indulgence du jugement. (*op. cit.*, p. 152)

La modernité

La livre de Pierre Aubenque se termine par un appendice sur le rapport à Kant. Kant se situe en effet dans la modernité, celle de « l'optimisme technologique » (*op. cit.*, p. 199). Il a écrit sur la fin de sa vie un petit opuscule « *Sur le lieu commun : il se peut que se soit juste en théorie, mais en pratique, cela ne vaut rien* » (Kant, 1994/1793). Pour lui, très clairement, si une technique échoue, c'est par défaut de science, pas parce que le monde est contingent. Mais il rencontre alors un problème : si la morale est poursuite du bonheur, elle est elle-même de l'ordre de la pratique ; et si elle est de l'ordre de la pratique, alors son fondement doit être scientifique. Kant va alors sortir la morale de toute idée de finalité, et lui donner un fondement formel transcendant.

> Kant ne revient donc pas sur le postulat de l'unité de la théorie et de la pratique qui caractérise, depuis le début des Temps Modernes, la conception technicienne et opérative du savoir scientifique. Mais il met en garde contre l'extension de ce postulat à la totalité de la pratique. La tentation était grande en effet – et la philosophie des Lumières avait paru y succomber – d'attendre des progrès du savoir scientifique la solution des problèmes moraux. (*op. cit.*, p. 199)

Mais Kant bute alors sur le problème politique. Il sait très bien, et les excès de la Révolution française l'ont bien montré, qu'appliquer rigoureusement la morale à la politique peut conduire à des catastrophes. Il retrouve donc le problème de la prudence dans ce qu'il appelle la pragmatique. Il se réfère notamment au dispositif juridique dit de « la pragmatique sanction », un texte adopté comme une mesure de précaution dans l'intérêt général. C'est l'idée de prévenir sans attendre un danger possible que l'on corrigera par une loi, autrement dit, on retrouve le sens de prudence (« *attitude prévoyante et précautionneuse* », *op. cit.*, p. 202). Mais même en politique, il se refuse à une vision positive de la prudence, parce que celle-ci est irrémédiablement liée à la recherche d'un intérêt ou d'une fin. Kant a bien séparé le domaine de la science, et de la technique qui en découle, du domaine moral. Mais sa morale est abstraite et formelle. Elle ignore la prudence au sens d'Aristote.

> Le risque de la morale kantienne est celui-là même qui est inhérent à notre monde moderne, un monde dans la rigueur du terme « imprudent », où la prolifération des moyens, conséquence du progrès scientifique, rend paradoxalement de plus en plus difficile la prévision des conséquences, et dès lors incertaine la réalisation adéquate des fins, même les plus morales. (*op. cit.*, p. 212)

Le monde moderne s'est éloigné de la conception aristotélicienne de la relation entre décision politique ou morale et science. Sans doute à tort.

> La prudence aristotélicienne, vertu intellectuelle, était l'unité d'une certaine théorie et de la pratique, l'enracinement de la pratique dans un savoir suffisamment conscient de ses limites pour chercher dans la finesse, plus que dans l'extension et la puissance, la condition de son utilité pour l'homme. (*op. cit.*, p. 211)

Peut-être le pragmatisme est-il l'approche moderne la plus proche de l'héritage aristotélicien[2] ■

2. Voir le numéro spécial du Libellio, « Pragmatisme et recherche sur les organisations », vol. 3, n°4, 2007. Dewey a beaucoup lu en tout cas l'Éthique à Nicomaque (Fahey, 2002).

Références

Aubenque Pierre (2014) *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France.

Guillaumaud Patrice (1988) "L'essence du kairos", *Revue des Études Anciennes*, vol. 90, n° 3-4, pp. 359-371.

Fahey Gregory M. (2002) "The Idea of the Good in John Dewey and Aristotle", *Essays in Philosophy*, vol. 3, n° 2, "Pragmatism and Neopragmatism", pp. 201-226.

Kant Emmanuel (1994/1793) "Sur le lieu commun : il se peut que se soit juste en théorie, mais en pratique, cela ne vaut rien" *in* Kant *Théorie et pratique*, Paris, GF-Flammarion, pp. 45-48.

Villette Michel (1996) "Phronésis. Une alternative à la gestion comme science et aux affaires comme pur opportunisme", *Gérer et Comprendre*, n° 43 (mars), pp. 85-98.

Trame, Jean-Pierre Bréchet (2017)

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
Philosophie et théorie de l'action – pp. 69-75

Pragmatisme et gestion de crise
À propos de *Pragmatism and Political Crisis Management* de Christopher Ansell & Martin Bartenberger

Étienne Minvielle
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

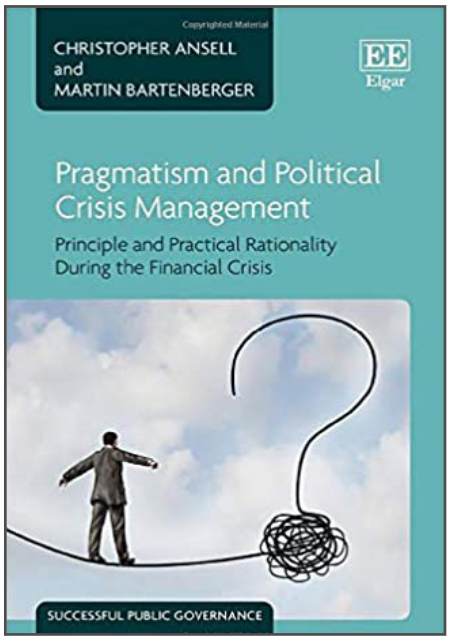
Le livre de Christopher Ansell (Université de Californie, Berkeley, USA) et Martin Bartenberger (RATIS, Allemagne)[1] applique la théorie du Pragmatisme à la gestion politique des crises. On pense immédiatement à une analyse de la gestion de la crise Covid, mais les auteurs ne l'abordent pas, la publication étant intervenue en 2019 et s'appuyant sur l'étude de la crise financière de 2008.

Le Pragmatisme est une philosophie de l'action qui met en lumière l'importance et le déroulé de celle-ci, l'expérience, au détriment de raisonnements cartésiens établis *a priori* ou hors contexte. Point de planification, ou de distinction entre une phase de conception et de mise en œuvre ; ici, ce sont les circonstances de l'action, l'instant présent et le caractère situé qui comptent. Ce bref résumé ne rend pas justice à la richesse de l'approche développée à la fin du XIXe par des chercheurs principalement diplômés de Harvard, Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey et Georges Herbert Mead. D'autres comme Mary Parker Follett emboîteront le pas.

L'application du pragmatisme aux études organisationnelles est une voie particulièrement féconde. Citons pour les personnes intéressées, entre autres, l'ouvrage de référence de Philippe Lorino qui pose les bases de cette application (2020), et les travaux de Benoît Journé et d'autres instruits dans un numéro spécial du *Libellio d'Aegis* proposé en 2007. Appliquer le pragmatisme comme lunettes théoriques dans ce domaine est un exercice séduisant. Il permet d'offrir un regard novateur par rapport à des conceptions plus traditionnelles dans le domaine de l'organisation et de la stratégie.

C'est le pari que font les auteurs en l'appliquant aux gestions politiques de crise. Comme ils le soulignent en introduction, le thème s'y prête particulièrement. La gestion politique d'une crise revêt une part d'inconnue, tout en obligeant à intervenir et à prendre des décisions dans l'urgence. Comme le rappellent les auteurs en introduction, comprendre en situation ce qui fait sens est un facteur déterminant. De nombreux travaux dans la lignée de Karl Weick (1988) ont pointé l'importance de cet effort de compréhension lors de l'apparition d'une crise. De lui découle la

1. Martin Bartenberger a soutenu une thèse à l'université de Leiden qui a visiblement servi de base au livre. C'est un message d'encouragement pour les doctorants : une bonne thèse peut se valoriser en livre !



qualité des décisions prises, ce qui oblige à respecter ce temps sans se précipiter dans les réponses apportées (Laroche & Steyer, 2012).

Le livre est composé de neuf chapitres rassemblés au sein d'un volume de 250 pages. Le premier aborde la question de la stratégie adoptée par les décideurs lors de la gestion de crises qui retentissent sur le domaine public. Le second développe le Pragmatisme et son positionnement dans les approches de la rationalité en environnement incertain. Les troisième et quatrième se centrent sur les notions de décision et de définition du sens, en appliquant le Pragmatisme au cas des gestions politiques de crise. Les chapitres cinq, six et sept sont consacrés à des études de cas mettant en lumière notamment les banques Bear Stearns et Lehman Brothers. Les chapitres huit et neuf proposent une synthèse et des pistes afin d'établir une rationalité pratique dans le cas du *leadership* de crise. De nombreuses références et un index très complet complètent l'ouvrage en permettant une lecture aisée.

L'approche du Pragmatisme proposée par les auteurs s'appuie sur la notion d'incertitude qui entoure les crises. Outre les nombreuses références proposées, les auteurs référent l'incertitude stratégique à l'expression formulée par Winston Churchill à propos des intentions de l'Union Soviétique au début de la seconde guerre mondiale: « *It is a riddle wrapped in a mystery inside an enigma* » (qui peut plus ou moins se traduire par « *c'est un secret enveloppé dans un mystère au sein d'une énigme* »). La notion de rationalité de la décision est particulièrement travaillée, pointant d'emblée une différence entre les approches dites guidées par des principes et l'approche pragmatiste. Si la première se fonde sur une rationalité cartésienne[2] avançant des évidences et des schémas préétablis, le Pragmatisme met l'accent sur l'expérience dans la prise de décision, symbolisant une rationalité pratique. Cette distinction est fondamentale car elle va servir de fil conducteur tout au long de l'ouvrage.

2. En réalité, « rationalité cartésienne » n'est pas le terme le mieux adapté : dans le *Discours de la méthode*, Descartes développe une théorie de l'action en situation d'incertitude, « par provision », assez éloignée de l'idée de « rationalité cartésienne ».

Dans ce contexte d'incertitude, la référence au « *sensemaking* », ou compréhension du sens, arrive naturellement. Les crises sont des situations au cours desquelles le processus de compréhension du sens « ici et maintenant », est fondamental. Ce qui est plus original est le lien proposé par les auteurs entre le « *sensemaking* » et le Pragmatisme. Ce lien se concrétise par l'objectif d'extraire des indices au sein de l'environnement qui permettent d'établir un sens sur ce qui est en train de se dérouler (Maitlis & Sonensheim, 2010). Cette extraction d'indices alimente un exercice narratif, une histoire construite afin d'interpréter les évènements. La décision en découle dans le courant de l'action, et non par référencement à des schémas préétablis qui seraient appliqués à la situation. L'exercice narratif engagé dans l'action est un exercice cognitif, composé de cadrages successifs et de mises en relation d'évènements dans le cadre d'un récit, qui consolide une stratégie de production de preuves et d'apprentissage. Il produit des schémas de pensée dans le cours de l'action qui sont ensuite testés sur d'autres situations. L'exercice suppose d'avoir des dispositions pour agir avec une attention aiguisée, un esprit alerte et un souci de la précision, ce que Karl Weick et Karlene Roberts nomment « *heedful interrelating* » (ou « interaction attentive ») (1993, p. 374), et qui est proche de la notion de « *reflection-in-action* » (la réflexivité du praticien dans l'action), développée par Donald Schön (1992). Il en ressort que le « *sensemaking* » est bien une philosophie pragmatiste dans la mesure où l'exercice cognitif et l'action interagissent dans une boucle récursive, et non dans une approche linéaire qui distingue schémas de pensée et action.

La gestion de crise ne renvoie pas seulement à un exercice de compréhension de sens. Selon les auteurs, elle est aussi une démarche de définition d'un sens commun au sein de la population. La communication publique constitue une dimension majeure de la gestion politique d'une crise. Plusieurs travaux référencés montrent que cette communication est essentielle pour favoriser le suivi des recommandations parmi les citoyens, mais qu'elle n'est pas sans risque. Elle peut déclencher, selon le type d'incertitude et le type d'attitudes citoyennes, le scepticisme. La présence de différentes parties prenantes dans la construction de ce sens partagé, notamment à travers les médias sociaux, oblige les décideurs publics à limiter en particulier les accusations excessives (ou « *blame game* ») ou les considérations idéologiques. La connaissance du contexte dans lequel s'établit la communication est alors déterminante. Il s'agit de considérer un dialogue exploratoire avec le public pour orienter la forme d'expression. Dans le cas de la crise nucléaire de Fukushima, des émotions négatives comme la peur et la colère ont été par exemple associées à des manques d'information, même si des messages rassurants étaient communiqués. Comme le concluent les auteurs, cette communication peut introduire un degré d'incertitude supplémentaire durant la crise si elle est mal maîtrisée, se nourrissant de considérations idéologiques, d'accusations, et de scepticisme.

Les retombées opérationnelles de ces approches sont importantes pour les décideurs publics. Il s'agit de ne pas figer l'analyse sur des schémas précédents, mais de les actualiser en fonction de l'expérience présente. La communication doit pour sa part prendre la forme d'un dialogue avec le public, tenant compte des facteurs contextuels et de l'émotion suscitée, en restant vigilant sur les formes d'idéologie et de manipulations qui peuvent s'introduire dans le débat.

Cette analyse initiale montre que la théorie pragmatiste présente à la fois des vertus analytiques et prescriptives lorsqu'elle s'applique à la gestion politique des crises. Fort de ce constat, les auteurs proposent d'explorer plus en profondeur les deux points-clés qui assoient leur théorie : la prise de décision, et la construction et la diffusion du sens.

Quatre dimensions sont ainsi mises en valeur: l'anti-dualité, le faillibilisme, l'expérimentation, et la délibération. Pour les auteurs, ces quatre dimensions ont une relation ontologique avec le Pragmatisme. Elles sont au cœur de leur théorie fondée sur l'application du Pragmatisme dans le cas de la gestion politique des crises.

Ces dimensions sont décrites dans le tableau ci-dessous qui est une traduction libre d'un tableau présent dans l'ouvrage.

	Thèse principale	Références importantes
Anti-dualité	Les concepts fondés sur une dichotomie nous aveuglent sur la complexité de nos environnements et doivent être évités (par exemple, la distinction entre conception et mise en œuvre de l'action)	Dewey, 1990 ; Pierce 1992
Faillibilisme	Notre connaissance est faillible et a besoin d'être adaptée lorsque le doute émerge d'une manière marquée	Pierce, 1992 ; James 1997 ; Bernstein 2010
Recours à l'expérimentation	Comme nous ne pouvons pas être certains de nos connaissances, nous avons régulièrement besoin d'évaluer dans la pratique nos hypothèses par des approches de type essais-erreurs et des apprentissages par l'action	Dewey, 1911 ; Ansel 2012
Délibération	Le meilleur moyen de résoudre des problèmes (sociaux) est de créer un processus dialogique parmi les communautés d'enquêteurs	Dewey, 1988 ; Misak 2004

La notion de doute apparaît aussi comme un moteur pour mener le raisonnement. Le doute incite les hommes politiques à adopter un mode de pensée acceptant le faillibilisme et d'avoir un recours continu à l'expérimentation, et non de se figer sur des principes et des idéologies. Les auteurs citent le cas de George Bush, alors président des États-Unis, lors de sa poursuite de la guerre en Afghanistan et en Irak au nom d'une idéologie de la guerre contre la terreur et le terrorisme, comme une approche anti-pragmatiste. L'évocation d'un « diable radical » a empêché toute forme de discussion et de critique. D'une manière contrastée, la réaction d'Abraham Lincoln à la fin de guerre civile américaine visant à rapprocher les deux parties opposées est présentée comme un exemple d'approche pragmatiste.

La distinction entre les niveaux opérationnel et stratégique permet également de préciser que c'est le dernier qui est étudié ici. Ce sont les décisions des gouvernances publiques qui constituent l'objet d'analyse. Avec nuance, les auteurs s'avancent alors dans une réflexion sur le positionnement de l'approche pragmatiste vis-à-vis de l'approche fondée sur des principes préétablis. C'est le caractère trop exclusif de cette dernière approche qui est contesté. D'une manière générale, les auteurs dessinent une opposition entre les deux approches : l'anti-dualisme s'oppose aux dilemmes, le faillibilisme à l'infaillibilité, l'expérimentation au « *one best way* », et la délibération à la décision dictée (dictation). Le tableau ci-dessous illustre ces oppositions.

Approche pragmatiste		Approche fondée sur les principes	
Anti-dualité		**Dilemme**	
Prise de décision	Recherche d'une troisième option ; voies pour surmonter les dilemmes ; éviter les arguments d'autorité	*Prise de décision*	Décisions cadrées sous forme d'opposition
Construction du sens	Description nuancée des évènements ; pas de dichotomie	*Construction du sens*	Affirmations tranchées
Faillibilisme			
Prise de décision	Réactivité à changer les croyances existantes et les décisions ; aptitude à éviter les décisions irréversibles ; possibilité d'accepter des erreurs et des conséquences inattendues	*Construction du sens*	Adoption marquée aux décisions et aux croyances ; pas de plans alternatifs.
Construction du sens	Communication de l'incertitude existante et des possibles erreurs	*Construction du sens*	Communication des certitudes
Recours à l'expérimentation			
Prise de décision	Recombinaison des outils existants ; décisions vues comme des hypothèses et des essais ; retour d'expérience permanent	*Prise de décision*	Décisions fondées sur des évidences « objectives » ; Décisions issues de cas existants et appliquées avec constance
Construction du sens	Construction du sens dans l'expérience ; variation des constructions du sens	*Construction du sens*	Construction sans ambiguïté et fondée sur l'évidence ; Adoption aux sens définis initialement
Délibération			
Prise de décision	Décision fondée sur des délibérations internes et externes ; encouragement vers les sceptiques	*Prise de décision*	Décision fondée a priori sur des principes ; exclusion des sceptiques
Construction du sens	Ouverture au débat public et l'enquête	*Construction du sens*	Limitation du débat public et de l'enquête

Dans cette opposition, l'approche pragmatiste compose un idéal-type, de nombreuses déclinaisons intermédiaires pouvant se rencontrer dans les gestions politiques de crise. Les auteurs parlent ainsi d'un « *middle-ground* » entre deux positions extrêmes.

Les trois chapitres suivants engagent l'analyse de l'étude de cas. Le premier fixe le contexte de la crise financière de 2008 aux États-Unis. Elle se caractérise par les trois éléments d'urgence, de menace et d'incertitude. George Bush et Henry Paulson (secrétaire au trésor), au lieu de s'inscrire dans une défense du libéralisme et du marché libre (il est vrai assez mal en point), cherchent à intervenir d'une manière jugée pragmatiste dans le sauvetage de la banque d'investissement Bear Stearns. De même, le président de la banque fédérale de New York, Thimothy Geithner, multiplie les options et les scénarios à tester (expérimentations) lorsqu'il s'agit de limiter les conséquences de la faillite de la banque d'investissement. Les différentes parties prenantes sont aussi en perpétuelle délibération dans le sauvetage de la banque Bear Stearns.

La faillite de Lehman Brothers poursuit la démonstration dans le chapitre suivant. L'étude exige la compréhension de certaines techniques financières, mais reste accessible, offrant une lecture approfondie du cas. Des éléments de délibérations internes, au sein de la banque où des consultations plus ou moins informelles sont décrites, contrastent avec l'absence de délibérations externes publiques. Au final, les auteurs insistent sur le caractère mitigé des résultats dans ce cas, apportant alternativement des éléments factuels en faveur de l'une des deux approches, pragmatiste ou fondée sur les principes.

Une vision longitudinale associe les deux études de cas. Le constat est celui d'une approche plutôt pragmatiste en début de crise qui évolue vers une approche fondée au moins partiellement sur les principes. Un tel constat interroge les auteurs. Comment expliquer une telle évolution dans le comportement des mêmes acteurs entre les deux temps de la crise ?

Plusieurs hypothèses sont avancées en réponse. Un niveau de pression politique peut expliquer le recours à l'une ou l'autre approche. Une faible pression tendrait plutôt à adopter une approche pragmatiste alors qu'une pression forte orienterait vers une approche fondée sur les principes. Un haut degré d'incertitude comme une forte pression temporelle sur l'action, éléments observables en début de crise, tendraient à favoriser le recours à une approche pragmatiste de la gestion de la crise. L'identification d'autres facteurs expliquant le recours à l'une ou l'autre approche apparaît comme une voie de recherche pour les auteurs.

Le dernier chapitre est consacré à la définition d'indicateurs spécifiques à chacune des deux approches. Riche en propositions opérationnelles, il se termine par un constat nuancé sur le rôle de l'approche pragmatiste pour gérer une crise. L'enjeu paraît être de combiner approche pragmatiste et approche par les principes.

Les derniers mots de l'ouvrage plaident pour une nécessaire poursuite de l'analyse. Elle se justifie par l'importance de la gestion politique des crises dans le futur. Sont évoquées comme hypothèses futures d'autres crises financières comme celle de l'eurozone, des attaques terroristes, et la possibilité de catastrophes naturelles… On le répète, cet ouvrage a été publié en 2019, un an avant la survenue de la pandémie de Covid-19.

La richesse de l'approche pragmatiste pour analyser des questions de gestion

L'ouvrage confirme l'intérêt de mobiliser l'approche pragmatiste dans des domaines variés du management. La déclinaison proposée témoigne de la richesse de l'approche : les références et concepts mobilisés dans le cadre théorique sont nombreux. C'est

d'ailleurs en soi un défi que de rassembler les notions associées au Pragmatisme au sein d'un même cadre. Ici, malgré l'importance des notions mobilisées, il n'est fait aucune allusion aux habitudes, aux routines, et à l'enquête (Dewey, 1993). S'il n'existe pas d'obligation à faire le tour des concepts associés au Pragmatisme, en l'occurrence les théories de l'enquête auraient pu compléter la théorie proposée de gestion de l'action publique. Le travail d'enquête qui vient en support de la compréhension du sens est seulement suggéré, alors que la gestion politique des crises en pose précisément la question. Lorsque les acteurs aux niveaux opérationnel ou stratégique sont engagés dans la compréhension du sens, la recherche non pas d'informations, mais d'informations fiables en fonction de la confiance accordée à la source (Sperber *et al.*, 2010), la détection d'indices, l'organisation des débats contradictoires (mentionnée dans la notion de délibération), et d'autres tactiques comme la mise en œuvre d'interactions sociales entre des acteurs peu habitués à échanger, déterminent une attitude générale. Celle-ci offre un mode opératoire qui complète l'objectif de recherche de compréhension du sens (Follett, 2013).

Appliquer l'approche proposée à la gestion de la crise Covid est aussi une démarche qui traverse l'esprit lors de la lecture de l'ouvrage. La première phase de survenue de la crise Covid-19 en France en mars 2020 a représenté une crise où l'incertitude était extrême, et l'enjeu de la compréhension du sens, fort. Ce constat vient à l'appui de l'hypothèse formulée dans le livre : en situation d'incertitude extrême, l'approche pragmatiste apparaît comme un mode de gestion approprié. Les techniques d'enquête pratiquées par les acteurs y ont été par ailleurs primordiales (Dumez & Minvielle, 2021). Les développements sur la communication publique afin de définir un sens commun, les notions de délibération et de faillibilisme semblent également particulièrement adaptées pour analyser tous les débats qui ont pu s'observer lors de la crise. On se demande l'effet qu'aurait pu avoir la lecture de ce livre sur nos gouvernants comme sur certains experts qui ont campé sur leur position dans le choix des traitements du virus.

La survenue de la pandémie confirme *a posteriori* que les auteurs ont vu juste en attaquant la gestion politique des crises sous l'angle du Pragmatisme. Ce livre offre un cadre d'analyse de premier choix pour s'engager sur un thème ô combien d'actualité, et probablement majeur dans le futur ■

Références

Ansell Christopher K. (2012) "What is a Democratic Experiment?", *Contemporary Pragmatism*, vol. 9, n° 2, pp. 159-80

Ansell Christopher K. & Bartenberger Martin (2019) *Pragmatism and Political Crisis Management: Principle and Practical Rationality During the Financial Crisis*, Cheltenham, Edward Elgar.

Bernstein Richard J. (2010) *The Pragmatic Turn*, Cambridge, Polity

Dewey John (1911) "Logic of Experimentation", *in* Monroe Paul [ed] *A Cyclopedia of Education, Volume Two*, Detroit, Gale Research Co, p. 554.

Dewey John (1988/1939) "Creative democracy: The task before us", *in* Boydston Jo Ann [ed] *John Dewey: The later works, 1925-1953 (Vol. 14)*, Carbondale, Southern Illinois University Press, pp. 224-230.

Dewey John (1990) "The Quest for Certainty" *in* Boydston Jo Ann [ed] *John Dewey: The Later Works, 1925-1953 (Vol. 4)*, Carbondale, Southern Illinois University Press.

Dewey John (1993/1938) *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, Presses Universitaires de France.

Dumez Hervé & Minvielle Étienne (2021) *Voyage au cœur du système de santé. 100 témoignages pour apprendre à gérer avec la crise*, Paris Eska

Follett Mary Parker (2013/1941) *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett* edited by Henry C. Metcalf & L. Urwick. Mansfield Centre (CT), Martino Publishing.

James William (1997) "The Will to Believe", *in* Menand Louis [ed] *Pragmatism: A Reader*, New York, Vintage Books, pp 69-92.

Journé Benoît (2007) "Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 4, pp. 3-9.

Laroche Hervé & Steyer Véronique (2012) *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*, FonCSI.

Lorino Philippe (2020) *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris, Économica.

Maitlis Sally & Sonenshein Scott (2010) "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988)", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 3, pp. 551-580.

Misak Cheryl (2004) "Making Disagreement Matter: Pragmatism and Deliberative Democracy", *The Journal of Speculative Philosophy*, vol. 18, n° 1, pp. 9-22.

Peirce Charles S. (1992) *The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings, Vol 1 (1867-1893)*, Bloomington, Indiana University Press.

Sperber Dan, Clément Fabrice, Heintz Christophe, Mascaro Olivier, Mercier Hugo, Origgi Gloria & Wilson Deirdre (2010) "Epistemic Vigilance", *Mind & Language*, vol. 25, n° 4, pp. 359-393.

Weick Karl E. (1988) "Enacted Sensemaking in Crisis Situations [1]", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 4, pp. 305-317.

Weick Karl E. & Roberts Karlene H. (1993) "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 3, pp. 357-381.

Forme, Jean-Pierre Bréchet (2018)

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
pp. 77-84

Un commentaire sur l'article d'Hervé Laroche « Retour à la raison »

Christian Morel
Sociologue

Je remercie Hervé Laroche (2021) de m'avoir fait connaître l'ouvrage de Mercier et Sperber *The Enigma of Reason* (2017) qui voient la raison comme la résultante d'un processus collectif et argumentatif et non comme une entité en soi. L'idée principale est que l'expression des arguments devant autrui, même s'ils sont biaisés, force ce dernier à présenter les siens tout autant déformés, ce qui va conduire à les approfondir et les faire évoluer en dépit d'un processus chaotique mais finalement plus producteur de rationalité qu'aucune autre approche.

L'exemple des jurys et du duo d'architectes

Les auteurs donnent l'exemple des jurys réels et expérimentaux. La confrontation des arguments, même s'ils sont peu ouverts à ceux des autres, permet de faire émerger une rationalité. Contrairement à ce qu'on pense, les biais et les effets pervers de groupe ne vont pas la noyer.

> 12 Angry Men is not that fanciful. As in the movie, individual jurors in real trials may be biased, they can make mistakes, and they certainly defend dubious interpretations. Yet deliberation makes jurors review the evidence more thoroughly and more objectively, compensating for individual biases and allowing juries to reach better verdicts. Ellsworth concluded her review of the movie with these optimistic words: "12 Angry Men is an Ideal, but it is an achievable Ideal." (Mercier & Sperber, 2017, p. 272)

Les auteurs de *The Enigma of Reason* donnent aussi l'exemple de deux architectes qui doivent concevoir un pont. L'un propose un pont suspendu et l'autre un pont cantilever. Deux structures aussi différentes obligent les architectes à confronter leurs propres arguments, les préciser, les justifier, écouter ceux de l'autre, ce qui conduit à rendre plus rationnel le choix final.

C'est une thèse à l'opposé de la vision intellectualiste de la raison, qui estime que les interactions aboutissent toujours à des égarements et qu'on ne peut faire confiance qu'à la réflexion solitaire et éclairé. Elle est aussi à l'opposé de la vision sceptique, qui juge que la quête de la raison est totalement vaine.

De façon moins développée et approfondie que l'analyse des deux auteurs, c'est exactement comme cela que je vois ce sujet dans mes écrits et présentations sur la fiabilité des décisions. Une illustration de cette proximité : à chacune de mes conférences, vient toujours la question sur la façon d'éviter les biais cognitifs, je réponds qu'il est impossible d'en sortir sans un processus collectif. Je me suis précipité pour me procurer le livre et je suis tombé avec plaisir au chapitre 15 sur l'exemple du

film *12 hommes en colère* que je présente aussi dans mes conférences pour souligner l'importance du contradictoire.

Dans la suite de ce texte je désignerai la rationalité que Mercier et Sperber ont définie par l'expression « rationalité collective et argumentative ».

La rationalité collective et argumentative : l'exemple du cockpit

Ce livre et la discussion d'Hervé Laroche ont ainsi éclairé et renforcé ma conviction que la raison est exclusivement le fruit de processus collectifs et argumentatifs. Je vais l'illustrer par le cas du cockpit des vols commerciaux à deux pilotes que j'ai beaucoup étudié dans le cadre de mes réflexions sur la fiabilité des décisions. Lors d'un briefing d'avant vol, les pilotes doivent décider la quantité de carburant à emporter, notamment selon la météo car le vent peut pousser ou ralentir l'appareil et une dégradation ou un incident peut nécessiter un déroutement. Le copilote débutant souhaite une marge de sécurité supplémentaire compte tenu de la météo instable à l'arrivée et propose 52 tonnes. Le commandant de bord estime que la réserve de sécurité obligatoire est suffisante et suggère plutôt 48 tonnes. Après une discussion ce dernier se range à l'avis de son copilote et accepte les 52 tonnes.

Si les 4 tonnes supplémentaires s'étaient révélées inutiles ou s'il avait été décidé une quantité de 48 tonnes finalement insuffisante (obligation de déclarer une urgence à l'atterrissage par exemple), la compagnie aérienne n'aurait appliqué aucune sanction car ce qui est important en sécurité aéronautique, c'est la qualité du processus relationnel. Elle aurait contrôlé l'interaction : absence de pression de l'autorité, écoute réciproque, temps suffisant consacré, cockpit stérile (terme aéronautique qui signifie l'élimination de toute distraction) et puni uniquement un manquement selon ce processus.

De plus ce principe aéronautique de fiabilité de l'interaction exclut le compromis. En effet la moyenne de 50 tonnes entre 52 et 48 n'a aucun intérêt. Si un déroutement nécessite 52 tonnes, il manquera deux tonnes. Dans les organisations à haut risque, l'exclusion du compromis est inhérente au fonctionnement technique et humain. Il n'y a pas de compromis entre un atterrissage normal et une remise des gaz. À chaque fois que des équipages ont cherché à négocier une solution intermédiaire, cela s'est traduit par une sortie de piste. Dans le nucléaire, une vanne doit être ouverte ou fermée. Une vanne entrouverte n'a pas de sens. Le compromis boiteux, que la vision intellectualiste de la raison abhorre et que les sceptiques voient comme preuve de la raison comme vaine espérance, est hors sujet. Mercier et Sperber imaginent le cas de Zoe qui pense que l'Italie a 80 chances sur cent de gagner la prochaine coupe du monde et Michael 20 pour cent. Ces auteurs considèrent que si Zoe, grâce à une discussion avec Michael, prend connaissance des arguments de son interlocuteur, sa prédiction ne sera pas une moyenne entre 20 et 80 mais la possibilité qu'elle change complètement son point de vue. La rationalité collective et argumentative, si elle existe, exclut le compromis.

En résumé, ce qui est rationnel dans l'exemple du cockpit, ce n'est pas 52 tonnes, ou 48 et encore moins la moyenne de 50, mais la nature collective et argumentative du processus.

Voici un autre exemple de la raison produite par un processus collectif et argumentatif. Une étude menée dans plusieurs centres d'urgences en France (Freund, 2018) a démontré que les erreurs médicales diminuaient de près de 50 % quand le dossier d'un

patient était discuté trois fois par jour pendant dix minutes entre deux médecins par rapport au suivi par un seul médecin. Autrement dit la discussion régulière produit plus de rationalité que la compétence et le sérieux d'un praticien isolé.

Les conditions structurelles de la rationalité collective et argumentative

Mercier et Sperber n'abordent pas les conditions structurelles de l'interaction argumentative pour qu'elle soit source de raison. Quand ils abordent les jurys expérimentaux ou la discussion des deux architectes en soutien de leur thèse, ils ne parlent pas des structures de l'interaction qui conduisent au résultat rationnel. Elles sont pourtant essentielles. Voici selon moi ces conditions que j'ai identifiées au cours de mes lectures, recherches et observations sur les activités hautement fiables (Morel, 2012, 2018).

1. *L'avocat du diable*. Après la déroute de l'opération de la baie des Cochons en 1961 due aux dysfonctionnements de la pensée de groupe, John Kennedy avait désigné son frère Robert comme avocat du diable dans le comité destiné à gérer la crise des missiles de Cuba de 1962 (Janis, 1982). Après la guerre du Kippour qu'Israël a failli perdre en raison de dysfonctionnements du renseignement militaire, a été créé au sein de cet organisme un bureau des avocats du diable[1]. Dans les jurys expérimentaux que Mercier et Sperber présentent pour démontrer que la rationalité collective et argumentative peut être efficace, il n'y a pas d'équivalent à ce qu'on appelle l'avocat du diable, modalité que j'estime indispensable. Un juge ex-président de la cour d'assise de Paris explique que, face aux convictions de chaque juré, il choisissait d'exprimer le contre-pied, se faisant ainsi l'avocat du diable[2].
2. *La confrontation de deux solutions*. Elle oblige les acteurs à développer leurs solutions et à évaluer de façon argumentative celle des autres beaucoup plus que dans la discussion d'un projet unique. C'était un principe de l'amiral Rickover qui a longtemps dirigé l'US Navy. Pour prendre une décision, il exigeait qu'on lui propose en même temps une contre-décision. On retrouve dans l'exemple de la discussion à deux architectes cette structure d'interaction avec des projets très différents. Mais leurs auteurs ne l'identifient pas comme une des conditions structurelles de la rationalité collective et argumentative.
3. *Le binôme*. Cette structure, quasiment ignorée en sociologie des organisations, s'est répandue dans les activités complexes à risque élevé. Il ne s'agit pas de diviser les tâches entre deux individus mais de transformer la pensée isolée en débat argumenté. C'est un principe organisationnel fondamental en aéronautique civile et militaire, dans le nucléaire, dans le secours en montagne, en chirurgie cardiaque, dans la marine, dans des centres d'urgence hospitalière, dans les unités de soins palliatifs. Dans ces métiers, la question n'est pas de savoir s'il faut un duo mais plutôt comment faire s'il n'est pas possible. Les guides de haute montagne se posent la question du guide seul avec des clients. La conduite d'un vol à un seul pilote est considérée en sécurité aérienne comme un risque majeur sans véritable solution. Les pilotes maritimes du Havre se lamentent de l'absence de véritable binôme avec le capitaine et souffrent de leur isolement (dans la marine, pour les gros bâtiments, les pilotes maritimes forment un duo). Des binômes, processus argumentatifs qui vont au-delà d'une simple association ou répartition du travail, se sont aussi déployés dans le management comme ceux

1. Wikipedia, Devil's Advocate Unit.

2. Getti Jean Pierre, « Interview », TDC (textes et documents pour la classe), N° 927, janvier 2007.

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2006)

de Warren Buffet et Charlie Munger, Bill Gate et Steve Ballmer, le président Truman et le général Marshall. Jean-Michel Palagos et Julia Maris, dirigeants de Défense Conseil International (DCI) fonctionnent de cette façon comme ils l'expliquent dans leur ouvrage (Palagos & Maris, 2016).

4. *La baisse du gradient d'autorité.* La raison fruit de processus collectifs et argumentatifs suppose évidemment l'absence ou la réduction de la pression hiérarchique. L'aéronautique appelle ce principe « baisse du gradient d'autorité ». Il y figure en tête des principes relatifs aux facteurs humains et se décline par des pratiques. Ainsi la relation entre le commandant de bord et le copilote devient en vol un rapport entre pilote en fonction et pilote monitoring (surveillance et conseil) sans connotation hiérarchique. Une illustration de la baisse du gradient d'autorité est le principe selon lequel en cas d'incident, c'est le copilote qui doit donner son avis en premier afin qu'il ne soit pas influencé par celui du commandant de bord, son supérieur hiérarchique. On observe ici une rationalité fondée sur des modalités d'interaction efficace. Ce qui constitue la raison est la façon dont les pilotes interagissent et non ce qu'ils feront finalement, qui n'est que le sous-produit du processus collectif et argumentatif.
5. *La non-punition des erreurs non intentionnelles.* Je ne vais pas m'étendre sur ce sujet qui fait l'objet d'une abondante littérature. La rationalité collective et argumentative ne peut exister si les acteurs craignent d'être sanctionnés pour ce qu'ils révèlent ou discutent. Ce principe de non-punition s'est bien implanté dans la culture aéronautique mais peine à s'imposer dans les autres activités, notamment en médecine.
6. *Des conditions sociotechniques propices.* La forme de l'interaction joue un rôle majeur dans la rationalité collective et argumentative. Voici un cas peu connu mais révélateur. Dans les avions Boeing, les deux manches à balai sont positionnés devant chaque pilote et liés mécaniquement. Si le commandant de bord pousse son manche, celui du copilote s'incline de la même façon. Cela permet une rationalité collective et argumentative car chaque pilote voit et ressent physiquement l'action de l'autre et ils en discutent. Dans les appareils Airbus, les manches à balai sont des mini-manches (sorte de *joysticks*) fixés à gauche du commandant de bord assis à gauche et à droite du copilote assis à droite. Les pilotes ne voient donc pas les gestes de l'autre sur son mini-manche. De plus les actions sur les deux mini-manches sont additives. Si un pilote le pousse et que l'autre le tire, la résultante sur les commandes sera nulle. Cette disposition empêche la rationalité collective et argumentative car chacun ne perçoit ni visuellement ni physiquement l'action de l'autre, ce qui ne favorise pas la discussion. De ce fait beaucoup de pilotes d'Airbus détestent ce système. On peut penser qu'il a été une des causes du crash du vol Rio-Paris (Conversy *et al.*, 2014). Le pilote à gauche n'a pas vu ni ressenti l'action à cabrer de son collègue à droite. La visio-conférence, autre interface homme-machine, est aussi un élément qui intervient négativement dans la rationalité collective et argumentative car elle empêche tout ce qui passe par le regard (les participants coupent souvent leur caméra et même si ce n'est pas le cas, les regards sont peu visibles et dirigés vers l'écran et non vers les autres). La prise de décision de lancer la navette Challenger sous forme d'une réunion à distance a largement contribué à l'autorisation calamiteuse.

Trame, Jean-Pierre Bréchet (2019)

7. *La bonne gestion du mindreading.* Mercier et Sperber évoquent la capacité à attribuer des croyances et des intentions aux autres, ce qu'ils appellent le *mindreading*. Il faut distinguer le *mindreading* trompeur et le *mindreading* efficace. Si la rationalité collective et argumentative existe, la lutte constante contre le *mindreading* trompeur, dont les auteurs reconnaissent sa fréquence, doit être une ardente obligation. Ce que les métiers à risque majeur appellent

verbalisation, communication trois voies, levées de doute, *checklists*, phraséologie, n'est autre que cela : casser les fausses suppositions que nous faisons de ce qu'autrui a en tête. Une des causes principales de l'accident de Challenger a été le *mindreading* désastreux des ingénieurs des joints des boosters par les responsables de la NASA lors de la réunion d'autorisation du lancement. Comme elle s'est déroulée en téléconférence, la NASA n'a pas pu voir la tête d'enterrement des ingénieurs convaincus que leurs joints dysfonctionneraient en raison des basses températures atmosphériques. Ces derniers ont cru que leur recommandation de non-lancement contre l'avis de leurs managers avait été comprise par la NASA et sont restés silencieux. Les accidents aéronautiques, nucléaires, chirurgicaux, industriels dus à des *mindreading* défectueux sont innombrables. Le *mindreading* peut être efficace comme le rappelle Hervé Laroche. Si je remarque la peur dans les yeux des autres, cela me conduit à penser qu'il y a peut-être un danger réel. Encore faut-il que le *mindreading* soit accessible. La vidéoconférence, dont l'engouement se propage, est un destructeur de *mindreading*. (voir point 6 précédent). Je rappelle que les directeurs de la NASA n'ont pas pu voir la peur dans les yeux des ingénieurs des joints de la navette Challenger du fait qu'il étaient en téléconférence. Parce que les mini manches sur les Airbus sont invisibles pour l'autre et non solidarisés, le pilote à gauche du Rio-Paris n'a pas pu sentir ce que celui de droite faisait et en discuter (voir point 6 précédent).

8. *Le nombre*. Dans l'examen de la rationalité collective et argumentative, on ne peut faire l'économie du nombre de participants. Mercier et Sperber illustrent leur thèse par des jurys expérimentaux et la fiction « Douze hommes en colère ». Le Sanhedrin, tribunal pénal suprême dans l'antiquité juive, comprenait non pas douze mais vingt-trois juges. Imagine-t-on vingt-trois hommes en colère et l'un d'eux renversant la situation ? D'ailleurs dans leur sagesse ses créateurs ont institué la règle selon laquelle, si les vingt-trois juges étaient tous d'accord pour condamner à mort un accusé, ce dernier était automatiquement acquitté. Dans leur esprit, la décision de vingt-trois hommes tous d'accord ne pouvait être rationnelle. Bertrand de Jouvenel (2005), dans son article « le problème du président de séance », estime qu'une réunion de trois heures ne doit pas comporter plus de douze participants. Selon le sociologue McCammon, qui a étudié les facteurs humains de plus de 700 accidents d'avalanche, plus la taille du groupe de ski hors-piste s'élève, plus le groupe tranche en faveur d'options dangereuses. Le théorème dit du jury de Condorcet établit que si la probabilité p de choisir l'option A chez un participant est supérieure à 50 %, plus il y a de participants, plus la probabilité que A soit choisie augmente ; en revanche si p est inférieure à 50 %, plus le nombre de participants s'élève, moins l'option A a de chances d'être choisie. Autrement dit, si la probabilité de choisir une solution est de 45 % chez chaque participant, on pourrait penser que cette dernière garde des chances d'être adoptée si les effectifs de la séance s'élèvent ; or c'est le contraire qui se produit.
9. *Le langage*. La rationalité collective et argumentative ne peut exister sans une compréhension mutuelle du langage. Les tours de Babel sont plus fréquentes qu'on ne le croit. Les échanges d'argument ne sont pas efficaces si les mots ne sont pas compris. J'ai assisté à une simulation de crise nucléaire (feu sur un générateur de vapeur) à l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN) gérée en téléconférence par des experts du nucléaire et la préfecture du département. Quand le responsable de la centrale a expliqué l'enchaînement de l'incendie, les mots étaient tellement ésotériques que le directeur de cabinet du préfet a répondu qu'il n'avait rien compris. Une fuite radioactive simulée exprimée en millisieverts a provoqué un malentendu. Pour les experts cela représentait la dose de rayonnement qu'un patient reçoit d'une radio dentaire. Le représentant du préfet, peu à l'aise avec la notion de millisievert, l'a interprété comme une radioactivité massive nécessitant l'évacuation des populations. La rationalité

argumentative entre le nucléaire et la préfecture s'est transformée en dialogue de sourds pour des problèmes de langage. Lors du projet de véhicule utilitaire commun entre Renault et General Motors, compte tenu de la performance plus que médiocre des Français en anglais, les ingénieurs de Renault avaient droit à un interprète pour qu'ils puissent faire leurs présentations en français et donc mieux argumenter. Dans les jurys que Mercier et Sperber présentent comme potentiellement efficaces grâce à l'échange des arguments, je suppose qu'on donne aux jurés des définitions des peines : sursis, peine incompressible, perpétuité, travaux d'intérêt général, etc. D'ailleurs dans l'expérience des jurys expérimentaux, l'auteur avait choisi des personnes ayant déjà participé à de véritables jurys et possédant déjà en commun un minimum de connaissance de la terminologie juridique.

10. *Importance des interactions informelles*. Les auteurs, qui citent plusieurs exemples de la vie ordinaire, ne font pas de distinction entre les discussions informelles ou formelles, pour fonder leur vision interactionniste de la rationalité. Je veux ici néanmoins souligner l'extrême importance des interactions informelles dans cette rationalité. Si les ingénieurs des joints des boosters de Challenger et les dirigeants de la NASA s'étaient retrouvés en présentiel pour décider ou non le lancement de la navette, il aurait suffi qu'un ingénieur et un dirigeant de la NASA se retrouvent dans les couloirs autour d'une machine à café pour que le premier exprime ses arguments et son angoisse qui auraient certainement ébranlé les certitudes du second et relancé la discussion. Mais ils étaient dans une réunion téléphonique, séparés par 3000 kilomètres. Dans les bases aériennes, les bars sont un lieu d'échanges sur la sécurité des vols. Les discussions sont d'autant plus remarquables qu'elles se déroulent sans distinction de grades et de métiers. Autour d'une bière la confrontation des arguments est très riche. Ces bars sont des incubateurs de rationalité. Cependant un nouveau chef d'état-major de l'armée de l'air, qui a voulu bien faire, les a interdits. Cela a entraîné un tel effondrement des interactions professionnelles informelles que le successeur du chef d'état-major a dû autoriser à nouveau les bars. Les féconds échanges d'arguments sur les vols ont pu reprendre. Malheureusement, en science du management, l'informel est souvent rabaissé au rang de folklore.
11. *La formation aux facteurs humains*. Tous ces principes nécessitent des formations aux facteurs humains. Elles n'ont rien à voir avec les stages classiques de management, qui portent uniquement sur des outils. Ces formations ont pour objet d'aider à l'analyse des situations humaines et à remettre en cause les interactions habituelles. En aéronautique, c'est ce qu'on appelle les stages « Crew Ressources Management » qui sont obligatoires pour les pilotes autant que la formation technique. Les guides de haute montagne, conscients que leurs interactions contribuaient à leurs nombreux accidents, m'avaient demandé de les aider à concevoir le contenu d'une formation permanente axée sur les principes de la haute fiabilité cités plus haut. Cette formation est en place aujourd'hui. Dans le système américain de santé des anciens combattants, 74 centres de chirurgie sur les 108 ont bénéficié d'un programme de formation action (Nelly *et al.*, 2010). Le contenu était inspiré des formations aux facteurs humains de l'aéronautique : modes d'interaction, contestation mutuelle des membres de l'équipe quand des risques sont identifiés, conduite et animation collective des briefings préopératoires et des débriefings postopératoires, mise en œuvre des comportements favorisant la communication relative à la reconnaissance des incidents, à la façon de se conduire, au réexamen des situations et aux transmissions de consignes. Dans les centres formés le taux annuel de mortalité a baissé de 18 % et de seulement 7 % dans les centres non formés, soit une amélioration de 50 %.

Une rationalité collective et argumentative hautement fiabilisée ?

Les conditions que je viens d'énumérer, appelons les principes de la haute fiabilité des interactions, vont bien au-delà des bonnes pratiques de réunion qui remplissent les manuels et stages de management. La baisse du gradient d'autorité, la non-punition des erreurs, le débat contradictoire, pour n'en citer que trois, ne sont pas de simples aménagements de réunion comme ceux recommandés par les sciences de gestion (désigner un facilitateur ou pratiquer un brainstorming par exemple). Elles révolutionnent les principes traditionnels de la coopération. La baisse du gradient d'autorité dans un cockpit, la non-punition des erreurs sur un porte-avions nucléaire, le débat contradictoire dans un service d'urgences ou la conscience des effets pervers du groupe trop amical chez les guides de haute montagne renversent les piliers traditionnels de l'organisation (la hiérarchie, la sanction, le débat policé, etc.). L'extrême difficulté à mettre en œuvre ces principes de la haute fiabilité montre qu'ils révolutionnent les recettes classiques. Seule l'aéronautique civile et militaire les ont institués solidement avec formalisations, formations et pratiques. L'industrie nucléaire les applique mais de façon moins intensive. La formation continue des guides de haute montagne comprend un chapitre sur les principes de la haute fiabilité des interactions. Dans la santé, des expériences de haute fiabilité existent surtout à l'étranger et un décret a institué en France la non-punition des événements indésirables graves. Mais la culture de la santé a du mal à se détacher du fonctionnement traditionnel : autorité du chef, punition des erreurs, absence de formation initiale et continue aux compétences non techniques.

Je propose d'appeler la rationalité telle que définie par Mercier et Sperber, mais consolidée grâce aux principes de haute fiabilité des interactions : « la rationalité collective et argumentative hautement fiabilisée ». C'est la même notion que ce que les professionnels de l'aéronautique appellent « le cockpit stérile ». L'idée est que la discussion entre les pilotes pour gérer les phases du vol ou un incident ne doit pas être perturbée par des « microbes » : interruptions par des personnes extérieures, échanges de nature privée, peur de s'exprimer devant son chef, hésitation à verbaliser un doute, etc.

En conclusion, voici un exemple (cas enseigné dans la formation facteurs humains des pilotes dans une compagnie aérienne française) de ce que j'entends par « rationalité collective et argumentative hautement fiabilisée ». Il s'agit d'une approche non stabilisée d'une piste, le commandant de bord étant aux commandes et le copilote en position de conseil. Son rôle est de provoquer son chef afin qu'il s'exprime et débatte, d'abord en l'informant, « *on est trop haut* », puis en lui suggérant « *je propose …* », ensuite en énonçant la crise « *on va sortir de piste !* », pour demander enfin « *quelle est ta décision ?* ». Cette interaction argumentative n'est possible qu'avec les principes de la haute fiabilité, ici la baisse radicale du gradient d'autorité qui permet au copilote de contester son chef. Comme le souligne Laroche, la rationalité collective et argumentative est productrice d'*organizing*, encore faut-il pour cela qu'elle soit précédée également d'*organizing* sous forme de structures de haute fiabilité ■

Références

Conversy Stéphane, Chatty Stéphane, Gaspard-Boulinc Hélène & Vinot Jean-Luc (2014) "L'accident du vol AF447 Rio-Paris, un cas d'étude pour la recherche en IHM", IHM'14, 26e conférence francophone sur l'Interaction Homme-Machine, 28 au 31 octobre, Lille, France. pp. 60-69.

Freund Yonathan, Goulet Hélène, Leblanc Judith, Bokobza Jérôme, Ray Patrick, Maignan Maxime, Guinemer Sabine, Truchot Jennifer, Féral-Pierssens Anne-Laure, Yordanov Youri, Philippon Anne-Laure, Rouff Edwin, Bloom Ben, Cachanado Marine, Rousseau Alexandra, Simon Tabassome & Riou Bruno (2018) "Effect of Systematic Physician Cross-checking on Reducing Adverse Events in the Emergency Department: The CHARMED Cluster Randomized Trial", *JAMA Intern Med*, vol. 178, n° 6, pp. 812-819.

Janis Irving (1982) *Groupthink. Psychological Studies of Policies Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin Company.

Jouvenel Bertrand de (2005) "Le problème du président de séance", *Négociation*, vol. 2, 2005, pp. 177-186.

Laroche Hervé (2021) "Retour à la raison. À propos de *The Enigma of Reason. A New Theory of Human Understanding* de Hugo Mercier & Dan Sperber", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n° 1, pp. 29-38.

McCammon Ian (2003) "Heuristic Traps in Recreational Avalanche Accidents : Evidence and Implications", *Avalanche Review*, vol. XXII, n°2 et 3.

Mercier Hugo & Sperber Dan (2017) *The Enigma of Reason. A New Theory of Human Understanding*, London, Allen Lane.

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.

Neily Julia, Mills Peter D., Young-Xu Yinong, Carney Brian T., West Priscilla, Berger David H, Mazzia Lisa M., Paull Douglas E. & Bagian James P. (2010) "Association Between Implementation of a Medical Team Training Program and Surgical Mortality", *Journal of the American Medical Association*, vol. 304, n° 15, pp. 1693-1700.

Palagos Jean-Michel & Maris Julia (2016) *Diriger en ère de rupture, brouillard et solitude*, Paris, Hermann.

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
pp. 85-86

Bonne chance

Hervé Dumez

Bonne chance ! est le premier film de fiction de Sacha Guitry, sorti en 1935. Pour un coup d'essai, un coup de maître. Mais surtout un bonheur sur le bonheur.

Un homme, peintre qui n'a pas eu grand succès dans sa vie, chaque matin regarde passer sous sa fenêtre une jeune femme qui l'obsède. Et puis, un jour, au lieu de lui dire simplement « bonjour ! », sans savoir d'où lui vient cette inspiration, il lui lance un « bonne chance ! », qui la trouble.

Travaillée tout au long de sa journée de lingère par cette apostrophe, elle a finalement l'idée de prendre un billet de la loterie nationale, qui vient d'être créée pour venir en aide aux anciens combattants, le dernier du guichet.

Il se révèle gagnant et vaut à sa détentrice le gros lot. L'honnêteté et la superstition amènent la jeune femme à le partager avec celui qui l'a incitée, sans le vouloir, à tenter la chance. Lui n'accepte qu'à la condition de dépenser cette part qu'elle lui offre pour tous les deux. Il commence par l'achat d'un petit Renoir, d'une limousine, et d'un nouveau costume. Elle passe son après-midi dans les maisons de haute couture, et les deux se retrouvent devant les éléphants du jardin d'acclimatation. Elle arrive coiffée par Antoine, dans un tailleur Paquin, col de fourrure et petit chapeau mutin. Transformés l'un et l'autre, comment pourraient-ils se reconnaître, et elle s'offusque d'ailleurs de son regard sur elle.

— *C'est vous qui me regardiez ainsi ? C'est honteux. Vous avez rendez-vous avec moi et vous regardez une autre femme.*

— *Mais cette femme, c'est vous !*

— *Oui, mais vous ne le saviez pas, c'est indigne !*

— *J'en conviens, mais qu'est-ce que vous voulez, ce n'est pas ma faute à moi si vous êtes mieux que vous !*

— *Moi, je ne vous ai pas regardé.*

— *Ça prouve simplement que je suis moins bien que moi.*

Sillon, Jean-Pierre Bréchet (2002)

Le fiancé de la belle ayant dû quitter la ville pour une période militaire, ils conviennent de partir en voyage ensemble, en tout bien tout honneur mais bien décidés à dépenser sans compter, ce qu'ils ne manquent pas de faire. S'éloignent-ils seulement un moment l'un de l'autre, le sort semble les abandonner. Alors cette chance qui les poursuit quand ils sont ensemble, voilà qu'ils se disent qu'il faut l'épuiser. Leur aventure se terminera dans le petit village natal de la jeune femme. Chacun d'eux a écrit à l'hôtel de ville une lettre présentant une demande, et les deux souhaits étant parfaitement antinomiques, le secrétaire de mairie, le pauvre Pinède, est plongé dans une perplexité qu'il confie à son maire :

– *Dites, est-ce que vous ne croyez pas qu'ils sont un peu fous, ces gens-là ?*

– *Non, ils s'amusent à se faire des blagues, des surprises. Pour moi, voyez-vous, je crois tout simplement que ce sont des gens heureux, ce qui donne toujours à ceux qui ne le sont pas l'impression de la folie.*

Bonne chance ! ■

⁂

https://www.youtube.com/watch?v=7WJVO40G-P8&ab_channel=PhilippeMonteiro

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 3 – Automne 2021
pp. 87-95

Offenbach

Hervé Dumez

Ce qui est sérieusement léger
peut être profondément spirituel.
(Lichtenberg)

La légèreté séduit, enchante parfois, et toujours finit par irriter, comme si son antonyme n'était pas la pesanteur, mais le sérieux. Elle serait comme une insulte jetée au tragique de l'existence et à la gravité du travail. Erreur, mais sans cesse renaissante et jamais corrigée.

⁂

Offenbach n'aimait rien tant que les fêtes. Toute opportunité était bonne pour en organiser une : la première d'un spectacle comme sa centième. Lorsqu'il célébra ses noces d'argent à Étretat où il avait fait construire une villa, la petite station débordait d'invités. Un grand bal masqué occupa la soirée, et tout se termina en feu d'artifice.

Il cultivait aussi une certaine excentricité. À Bad-Ems, on le voyait marcher l'été dans les rues et les parcs, vêtu d'un pantalon et d'un gilet jaunes, d'un veston bleu ciel, la tête surmontée d'un chapeau vert et agitant une ombrelle rouge pour couronner le tout. De toute façon, à Paris bien sûr, mais à Vienne, à Berlin et dans toutes les villes d'Europe, sa silhouette efflanquée, son nez remarquablement pointu, ses favoris nourris qui masquaient ses joues creuses, ses cheveux ondulés et ses lorgnons, étaient familiers à tous.

Pour autant, nulle vie plus réglée que la sienne. Le midi, déjeuner au café Riche, sur le boulevard des Italiens, toujours à la même table réservée à son nom, toujours avec Villemessant, le fondateur et patron du *Figaro*, et ses journalistes. Et chaque soirée passée chez lui avec son épouse, ses filles et son fils.

Le reste du temps, le travail. Au théâtre, dans sa voiture dans laquelle il s'était fait poser une écritoire, dans le train, à l'hôtel. Et quand il partait pour Étretat, c'était disait-il pour travailler, travailler, travailler. Lors de la seule année 1864, il ne composa pas moins de sept opérettes ou opéras comiques. C'est qu'en fait il ne travaillait bien que quand il

écrivait plusieurs morceaux à la fois. « *Mon Dieu que je passe une triste vie sans travailler* », soupirait-il l'œil souriant.

Il était perclus de rhumatismes qu'il essayait de soigner en prenant les eaux, surtout à Ems où il créa plusieurs œuvres, et de la goutte qui le faisait horriblement souffrir. Il craignait pour la vie de son fils, qu'il savait menacée par la tuberculose. Les airs les plus enlevés, les mélodies les plus douces, furent souvent écrites dans ce climat d'appréhensions morales et de souffrances physiques.

Quelques mots d'une lettre à Halévy décrivent pleinement son quotidien :

> Malade étais.
> Mieux maintenant.
> Travaille beaucoup.

Ses maux s'ajoutant au surmenage le rendaient irritable et les répétitions le voyaient souvent exploser. Parfaitement conscient qu'il ne pouvait se contrôler dans ces moments-là, il remit un jour à ses collaborateurs préférés la lettre suivante : « Désirant entretenir avec MM. Meilhac et Halévy d'excellentes relations, je soussigné, Jacques Offenbach, compositeur de musique demeurant à Paris, rue Laffitte, leur fais d'avance et par écrit les excuses les plus formelles ». Face à une telle débonnaireté, on ne pouvait que lui pardonner ses colères subites mais passagères.

Sa bonté était d'ailleurs légendaire et les mendiants de Paris le harcelaient quand ils avaient le bonheur de le croiser. L'un d'eux le poursuivit un soir, à la sortie d'un spectacle, sur les Champs-Élysées. Offenbach n'avait pas d'argent sur lui. Il sort son carnet et compose une Polka. Arrachant la feuille, qu'il lui donne : « *Tiens, tu en tireras au moins deux cents francs chez un éditeur* ». Huit jours plus tard, il recroise l'homme et il apprend que le roué a contacté les meilleurs éditeurs de Paris pour leur demander de lui faire une offre en les mettant en concurrence. L'homme comptait bien sur mille francs et s'était réservé les droits pour l'étranger de cette *Polka du mendiant*, comme un pourcentage sur les recettes au café-concert et dans les bals publics.

⁂

Sa mère l'avait vu partir à quatorze ans en sanglotant toutes les larmes de son pauvre cœur. Son mari avait l'ambition de faire entrer son cher rejeton au prestigieux conservatoire de Paris. Dix ans auparavant, le terrible directeur, Luigi Cherubini, avait expliqué à un garçon de douze ans, après l'avoir entendu, que le règlement interdisait à un étranger d'en être l'élève. Le petit Liszt était donc reparti avec ses parents. Lorsqu'il reçut la lettre d'un obscur chantre d'une synagogue de Cologne lui demandant d'auditionner son fils, il l'éconduisit par un billet très sec. Le père obstiné ne se découragea pas et fit en sorte de finir par obtenir d'être reçu. Cherubini, condescendant, prit une partition sur son bureau et la tendit à l'enfant. Il fut très vite abasourdi par la maîtrise technique et la qualité de jeu du jeune violoncelliste. Enthousiasmé et renonçant pour une fois à la rigidité de ses principes, il s'exclama : « *Tu es élève*

du conservatoire ! ». Le jeune Offenbach n'y resta pas très longtemps et préféra essayer de se faire connaître en composant des valses et en multipliant les prestations d'un salon à l'autre.

⁂

C'est en réalité de théâtre qu'il rêvait, et surtout de l'opéra-comique, qui lui renvoyait ses partitions les unes après les autres. Et voilà que Louis-Napoléon Bonaparte, par un coup d'État, établit son empire. Le nouveau monarque savait qu'il fallait occuper la population, et l'empêcher le plus possible de réfléchir. Pour créer du travail, ce furent aussitôt de grands travaux : canaux, chemins de fer, et les embellissements de Paris. En dehors du labeur, il fallait organiser la fête. En 1855 est donc organisée une exposition universelle. Un palais de l'industrie de plus de deux cents mètres de long est bâti le long des Champs-Élysées, avec un autre pour les beaux-arts avenue Montaigne consacré aux œuvres contemporaines. De mai à novembre, l'ensemble accueille cinq millions de visiteurs.

Or, cachée par les arbres du carré Marigny existait une petite salle dans laquelle avaient été présentées jusque-là des expériences de physique amusantes, qui venait de fermer. Offenbach l'achète, fait quelques travaux et l'ouvre le 5 juillet sous le nom de Bouffes-Parisiens. Cherchant un librettiste, il a fait la connaissance d'un jeune fonctionnaire de vingt-deux ans qui s'ennuie dans son ministère et ne rêve que d'écrire, Ludovic Halévy. Devenu l'ami de Villemessant, Offenbach a l'appui du *Figaro*. Tout ce qui peut amuser a le soutien du pouvoir, et notamment de l'organisateur du coup d'État, le demi-frère de l'empereur, Morny, un affairiste qui est en train de créer Deauville, station mondaine et port de commerce, mais qui se pique aussi d'écrire et s'intéresse au spectacle. Brusquement, tout est en place : le génie musical d'Offenbach, la qualité des librettistes, le concours du pouvoir et celui de la presse. Comme le note l'un de ses biographes, « si un tel concert de circonstances peut s'appeler le bonheur, du moins ce bonheur est-il l'apanage du génie. »

Un règlement absurde lui interdit de faire monter sur scène plus de deux chanteurs. Qu'à cela ne tienne, sur un livret de Jules Moineaux, Offenbach donne *Les deux aveugles*. Tout le monde le met en garde : cette histoire de deux faux aveugles qui se disputent un pont de Paris pour y mendier risque de choquer. Mais le compositeur tient bon, certain de sa musique, et le succès est phénoménal. Aux étrangers en visite à l'exposition universelle, Offenbach dédie ensuite un petit opéra bouffe, *Le rêve d'une nuit d'été*, qui montre deux Anglais amoureux de la même femme.

> Oh ! Pariss, Pariss, séjour vraiment charmant,
> Oh ! séjour splendid indeed lé nouits le jour… (p. 164)

Rapidement, toute la bonne société se rend aux Bouffes. Il faut renouveler le programme et Offenbach demande à Rossini l'autorisation de redonner une de ses œuvres de jeunesse. Mi ironique, mi sérieux, le vieux maître répond qu'il sera ravi de faire quelque chose pour le « *Mozart des Champs-Élysées* ». Rien ne pouvait toucher plus Offenbach

qui voue à Mozart une admiration religieuse. Mais le succès n'est pas cette fois au rendez-vous.

⁂

À la première d'*Orphée aux Enfers*, le public est mitigé. Six semaines plus tard, pourtant, dans le *Journal des Débats*, le critique le plus écouté de l'époque, Jules Janin, tonne. L'œuvre est pour lui une profanation de la « sainte et glorieuse antiquité ». Offenbach et Villemessant ripostent avec humour dans le Figaro. Les Goncourt s'étonnent de la réaction de soi-disant érudits et protecteurs autoproclamés de la Grèce qui apparemment ignorent que les Grecs eux-mêmes savaient se moquer de leurs dieux et n'ont jamais lu Lucien de Samosate. La controverse fait rage dans la presse et tout le monde se précipite au théâtre pour savoir ce qu'il faut vraiment penser. Mal partie à son lancement, l'œuvre devient un énorme succès grâce à ce que Nietzsche appelait l'« esprit de pesanteur » – alias, la bêtise épaisse. En réalité, la polémique porte à faux : ce n'est pas de la Grèce que se moque *Orphée*, mais de la société de son temps. On y voit Jupiter, le roi des dieux, courir les filles, les autres déités l'imiter, son épouse dévorée de jalousie, et tous trembler devant le personnage de l'opinion publique qui force le héros à descendre aux enfers pour y récupérer sa légitime, alors qu'il n'aspire qu'à l'y laisser, libéré qu'il est de sa présence importune. Difficile pour les spectateurs de ne pas voir dans ce spectacle celui que la cour napoléonienne leur offre.

⁂

Les répétitions de *La Belle Hélène* furent tendues. Meilhac avait interdit toute présence étrangère. Seul le duc De Morny y était autorisé (il aurait été difficile de lui fermer la porte…) et les Parisiens voyaient sa voiture attendre tous les après-midis devant le théâtre. *Le Figaro* avait préparé le public, qui piaffait. Le soir de la première, le 17 décembre 1864, Morny était là. Mais aussi Henri Rochefort qui, quelques jours auparavant s'était moqué au vitriol dans son journal des velléités d'auteur dramatique dudit duc. On s'attendait à ce que l'irrévérencieux fût poursuivi, arrêté peut-être. Morny saute sur Villemessant : « *Cette fois, par exemple, vous allez me présenter Rochefort !* ». Son interlocuteur, bredouillant : « *Nous causions justement il n'y a pas une seconde !* », fait semblant de chercher Rochefort du regard alors qu'il sait bien que le critique s'est carapaté par les coulisses. En réalité, le duc entendait juste s'expliquer avec son détracteur qu'il admirait, et conquérir son estime sinon gagner son affection. Même cause même effet : à nouveau, même si Janin échaudé se fait plus discret, on dénonce une attaque de la beauté et de la pureté de l'antiquité. Un critique offusqué pontifie qu'il préfère rouvrir son *Homère*. Derrière le rire, l'ouvrage porte comme le pressentiment d'une catastrophe à venir :

> Tu comprends, tu comprends
> Qu'ça n'peut pas durer plus longtemps !

L'empereur et l'impératrice assistèrent pourtant à la quarante-septième représentation, y riant comme chacun, peut-être d'un rire un peu crispé néanmoins. Les nuages s'amoncelaient. Morny, qui avant tout le monde avait compris le danger, préparait la surprise d'un passage brusque à une phase libérale de l'empire : le rétablissement de la liberté de la presse, l'extension du pouvoir des Chambres, l'arrivée d'Émile Ollivier au ministère. Non pas que ce cynique eût quelque faiblesse pour la république, mais parce qu'en fin politique il anticipait son avènement dans les esprits, qu'il fallait prévenir. Mais, sans doute le seul à avoir pu sauver le régime, Morny mourut d'une hémoptysie due aux pilules aphrodisiaques à base d'arsenic que son bon docteur Oliffe lui prescrivait, un an après le succès de *La Belle Hélène*.

⁂

La Vie parisienne emporta toute l'Europe. Pour la première fois, Offenbach ne cachait plus le rire derrière l'Antiquité ou le Moyen-Âge. Mais la modernité du présent glissait dans la fantaisie. C'était surtout, selon les mots de Kracauer « *l'hymne le plus magique qui ait jamais été chanté à la gloire d'une ville* ». Karl Kraus fait remarquer avec humour que la vie y est presque aussi invraisemblable qu'elle ne l'est en réalité.

⁂

1867 est l'année d'une nouvelle exposition universelle et d'un dernier triomphe pour l'empire, qui craque cependant de toutes parts, l'homme à sa tête se révélant de plus en plus malade, indécis, et perdant le flair qu'il avait pu montrer lors de son ascension. Cinquante-sept souverains et princes de sang rendent visite à Paris, et tous sauf un viennent assister au nouveau spectacle donné par Offenbach, *La Grande-Duchesse de Gérolstein*. L'empereur de Russie a réservé sa place depuis l'Allemagne et s'y trouve trois heures après son arrivée à Paris : il veut savoir ce qu'il en est des bruits selon lesquels la satire serait celle de sa cour. Bismarck y assiste avec von Moltke qui l'aidera à écraser la France trois ans plus tard. Riant à la parodie des petites cours allemandes qu'il va obliger, dans la galerie des glaces, à rejoindre l'empire d'Allemagne, il se tourne vers le chef d'état-major pour lui glisser : « *C'est tout à fait cela.* » Le 1er juillet, on apprend que Maximilien a été fusillé au Mexique, la politique étrangère de Napoléon III sombrant dans ce désastre. François-Joseph, en deuil de son frère, sera

Écriture, Jean-Pierre Bréchet (2008)

le seul souverain à ne pas assister à *La Grande-Duchesse* mais se la fera représenter à Vienne quelques mois plus tard. La satire porte sur le pouvoir absolu et son désir de guerre, que Prévost-Paradol dénoncera, lui avec sérieux :

> L'idée de distraire les esprits par la guerre et de les détourner vers l'espoir d'un agrandissement territorial n'est, Hélas !, que trop naturelle et nul n'ignore que ce remède à une situation difficile vient le plus souvent se placer comme de lui-même sous la main des gouvernements absolus.

L'empereur alla de concession en concession dans ses dernières années de pouvoir, et pour finir effectivement dans la guerre. Lorsque Offenbach donne *La Périchole*, tout Paris chante l'air de la lettre et le chœur « il grandira car il est espagnol ». Pourtant Francisque Sarcey note avec justesse que le public semble commencer à se lasser de l'opérette. La critique de l'empire prenait un tour plus sérieux que ne l'étaient les gentils coups de griffe du genre. En janvier 1870, Émile Ollivier est finalement appelé à former le gouvernement. Offenbach quant à lui est à Nice, puis à Vienne, avant de s'écrouler en composant son *Fantasio* inspiré de Musset. Ses médecins lui imposent un repos complet à Étretat. À la déclaration de guerre, il part pour Bordeaux, puis l'Italie.

> J'espère que ce Wilhelm Krupp et son affreux Bismarck payeront tout cela. Ah ! les horribles gens que ces Prussiens, et quelle désolation pour moi de songer que je suis né sur les bords du Rhin et que je tiens par un fil quelconque à ces horribles sauvages ! Ah ! ma pauvre France combien je la remercie de m'avoir adopté parmi ses enfants !

À Berlin, pour fêter le retour triomphal des troupes prussiennes on donne, sarcastique ironie, *La Vie parisienne*. Dans Paris martyrisé, Charles Lecocq note : « *Peut-être les obus prussiens auront-ils tué l'opérette.* » Lorsqu'on reprend en tout cas *La Princesse de Térbizonde* aux Bouffes, le public injuste s'indigne que l'on ose jouer l'œuvre d'un Prussien. Pour éponger les dettes que lui a laissées la faillite de son théâtre, Offenbach s'éloigne en se rendant aux États-Unis où il est merveilleusement accueilli, et d'où il soupire pourtant, dans une lettre écrite de New York : « *Ah ! mon joli Paris, mes chers boulevards, mes adorables théâtres, où êtes-vous ?* »

⁂

Son rêve avait toujours été l'opéra-comique, et même l'opéra. Travaillant en parallèle à *La Fille du tambour-major* qui sera un triomphe, les dernières années, torturé par la goutte, Offenbach compose *Les Contes d'Hoffmann*, mais il ne verra pas la première de son opéra. Si l'œuvre est très belle, contrairement à ce qu'il pensait elle ne vient pas couronner, et du coup transfigurer, ses productions légères. « *En écrivant* Les Contes d'Hoffmann, » dit justement Kracauer, « *c'est sa faiblesse qu'il confessa. Et la caractéristique de cette œuvre n'est pas tant de "porter" plus loin que ses opérettes que d'éclairer les sombres abîmes desquels elle avait jailli et de sonder leurs profondeurs. Les Contes d'Hoffmann conféraient enfin une signification pleine et entière à cette légèreté, qui avait permis à l'Offenbachiade d'écarter*

le cauchemar sous le poids duquel les hommes, à tout moment, manquent d'étouffer. » Lors de la première à Vienne, le Ringtheater s'embrasa et l'incendie fit quatre-cent-quarante-neuf morts. Depuis, *Les Contes d'Hoffmann* ont la réputation de porter malheur à ceux qui essaient de les monter. Mais, dans *La Pierre de Mazarin*, c'est la barcarolle que joue Sherlock Holmes sur son violon.

⁂

Le lendemain de la première de *Tannhaüser*, Offenbach avait donné sa philosophie de la musique : « *Être savant et ennuyeux n'est pas de l'art ; il vaut mieux être piquant et mélodieux.* » Et comme toute sa vie il avait introduit dans ses productions des parodies des musiciens que parfois il admirait, Meyerbeer ou Berlioz notamment, il introduisit dans son *Carnaval des Revues*, une scène au cours de laquelle le « musicien de l'avenir » descend aux enfers y rencontrer Grétry, Weber Mozart et Gluck pour leur présenter ses œuvres et leur expliquer qu'ils sont enfoncés. Wagner n'apprécia pas. Dans l'*Allgemeine Zeitung*, il écrivit : « *Offenbach possède la chaleur qui manque à Auber ; mais c'est la chaleur du fumier ; tous les cochons d'Europe ont pu s'y vautrer.* » Et alors que la France avait été vaincue par la Prusse, lui vint à l'esprit de composer une œuvre satirique, *Capitulation. Comédie à la manière antique*, humiliante pour le pays vaincu qui l'avait dédaigné. Dans la scène finale, Jules Ferry amène « l'individu international » qui entre aux acclamations du chœur : « *Krak ! krak ! krakerakrak ! Voilà Jack d'Offenback !* ». Humour désespérant de lourdinguitude… Wagner demanda à Hans Richter de mettre sa pièce en musique sous la forme d'une parodie des parodies d'Offenbach, ce qui paralysa le jeune musicien. « *Le plus grand théâtre de banlieue de Berlin, auquel nous fîmes offrir anonymement la pièce, la refusa. Mon jeune ami s'en trouva délivré d'une grande peur, et il m'avoua qu'il n'aurait pu faire la musique à la Offenbach, véritablement nécessaire. Ainsi, nous reconnûmes que, pour toute chose, il faut un génie et une vraie vocation, conditions que, dans ce cas, nous accordions de plein cœur à M. Offenbach* », commente finalement Wagner. Dans un fragment posthume, Nietzsche note : « *Si, chez un artiste, on entend par génie la plus grande liberté, sous l'égide de la loi, la légèreté divine, la frivolité dans ce qu'il y a de plus difficile, Offenbach a beaucoup plus le droit d'être appelé "génie", que Richard Wagner. Wagner est lourd, massif : rien n'est plus étranger pour lui que ces moments de perfection impétueuse, tels que ce polichinelle d'Offenbach les atteint cinq, six fois dans presque chacune de ses bouffonneries.*» La remarque est généralement interprétée comme une volonté de blesser Wagner (rien ne pouvait plus humilier ce dernier que d'être considéré comme inférieur à Offenbach qu'il méprisait) et évidemment peu sérieuse : même Nietzche n'aurait pas pu mettre le génie de Wagner en balance avec les pitreries d'Offenbach. Est-ce si sûr ? Nietzsche écrit ailleurs que les Grecs étaient superficiels par profondeur. Peut-être est-il en fait tout ce qu'il y a de plus réfléchi, et peut-être y a-t-il plus de sérieux dans la légèreté d'Offenbach que dans la pesanteur de Wagner.

Dans le *Doktor Faustus* de Thomas Mann, quelqu'un met sur le phonographe, lors d'une soirée, un air du *Samson et Dalila* de Saint-Saëns alors qu'est présent le génial et grave compositeur Adrian Leverkhün. Réalisant l'incongruité de ce choix, on relève aussitôt l'aiguille du rouleau et on présente des excuses au maître. À l'étonnement de l'assistance, ce dernier laisse tomber : « *Il faut être sûr de soi sur le plan du difficile si l'on veut être en mesure de jongler avec le léger.* »

⁂

Une ville, à un moment de son histoire, peut-elle s'incarner dans un seul individu, et un individu à lui seul incarner une ville ? Rome, depuis l'Antiquité, à chaque âge, a accumulé les trésors. Pourtant, elle peut être vue uniquement à travers le Bernin : de la colonnade au baldaquin de Saint-Pierre, de l'extase de Sainte Thérèse dans la chapelle Cornaro à l'Apollon et Daphné de la villa Borghese, de l'Habacuc de la basilique de Santa Maria del Popolo à l'éléphant de Santa Maria sopra Minerva, de la Barcaccia de la place d'Espagne à la fontaine des abeilles de la place Barberini. Pour le monde entier, entre l'exposition universelle de 1855 et celle de 1867, durant douze ans donc, Paris a été la musique d'un Juif allemand naturalisé par la grâce d'un duc récemment créé.

Après une soirée passée aux Bouffes, Tolstoï rêveur nota dans son journal « *Une chose véritablement française* » ■

Références

Kracauer Siegfried (2018/1937) *Jacques Offenbach ou le secret du Second Empire*, Paris, Klincksiek [*Jacques Offenbach und das Paris seiner Zeit*, Amsterdam, Allert de Lange, 1937]

Offenbach Jacques (1994) *Correspondance avec Meilhac et Halévy*, Paris Séguier.

Yon Jean-Claude (2003) "La carrière posthume d'un musicien ou Offenbach aux Enfers", *Histoire, Économie et Société*, vol. 22, n° 2, pp. 261-273.

À écouter

- *Madame Favart ouverture*

https://www.youtube.com/watch?v=CUwqR-q2a94&ab_channel=Rodders

- *Les contes d'Hoffmann : barcarolle*

https://www.youtube.com/watch?v=0u0M4CMq7uI&list=RD0u0M4CMq7uI&start_radio=1&ab_channel=DeutscheGrammophon-DG

- *La chanson de Fortunio, paroles d'Alfred de Musset*

https://www.youtube.com/watch?v=dbWb-K0CQ3k&ab_channel=CamilleMauraneCamilleMaurane

- *La vie parisienne*

https://www.youtube.com/watch?v=2uXTweU4il0&ab_channel=FredericavonStade-Topic

- *Les fées du Rhin : ouverture*

https://www.youtube.com/watch?v=6POCKI1QFe0&ab_channel=LeipzigerSymphonieorchester-Topic

- *Les fées du Rhin : grande valse*

https://www.youtube.com/watch?v=3ksTlkg_r6A&ab_channel=LesMusiciensduLouvre-Topic

- *Le voyage dans la lune : galop*

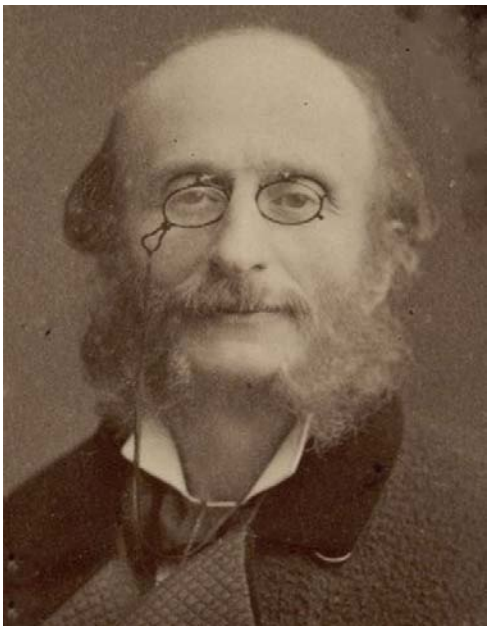
https://www.youtube.com/watch?v=iq6mJDBlwOE&ab_channel=LesMusiciensduLouvre-Topic

- *La polka du mendiant*

https://www.youtube.com/watch?v=FUroCKTBnPs&ab_channel=MarcoSollini-Topic

- *Un souvenir d'enfance*

https://fresques.ina.fr/en-scenes/fiche-media/Scenes01038/la-perichole-d-offenbach-mise-en-scene-par-maurice-lehmann.html



Jacques Offenbach (1819-1880)

La chanson de Fortunio

Si vous croyez que je vais dire
Qui j'ose aimer,
Je ne saurais, pour un empire,
Vous la nommer.

Nous allons chanter à la ronde,
Si vous voulez,
Que je l'adore et qu'elle est blonde
Comme les blés.

Je fais ce que sa fantaisie
Veut m'ordonner,
Et je puis, s'il lui faut ma vie,
La lui donner.

Du mal qu'une amour ignorée
Nous fait souffrir,
J'en porte l'âme déchirée
Jusqu'à mourir.

Mais j'aime trop pour que je die
Qui j'ose aimer,
Et je veux mourir pour ma mie
Sans la nommer.

(Alfred de Musset)