

*C'est un penseur : cela signifie qu'il s'entend à prendre les  
choses avec plus de simplicité qu'elles n'en ont.  
(Nietzsche)*

L'interactionnisme symbolique

Pour un multilinguisme raisonné



La chute de Boeing



---

*La promesse de l'aube, Autun (21 juillet 2021)*

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

Relectrices : Magali Ayache, Élodie Gigout & Camille Toussaint

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

## **Sommaire**

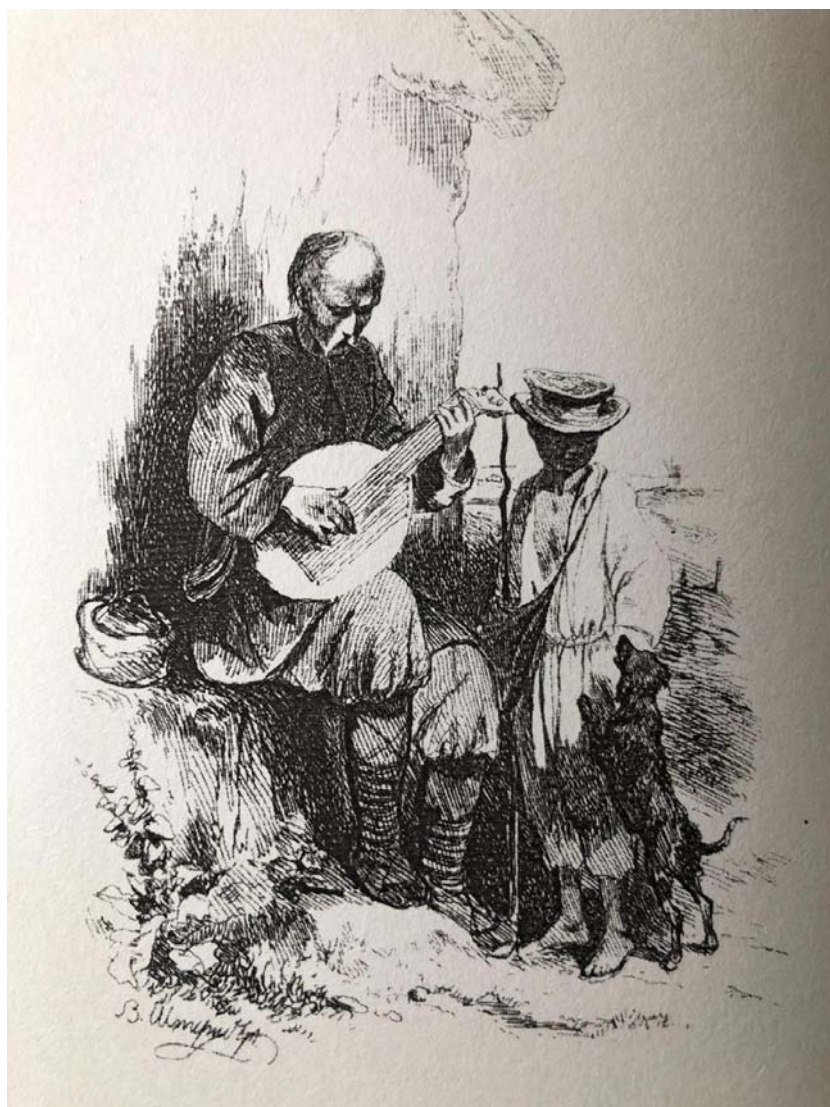
|                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ii</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>53</b>                                                                                                                 |
| <b>Clair et paisible</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Comment sauver la médecine grâce à l'Intelligence Artificielle</b>                                                     |
| Comme un soir d'automne en Ukraine                                                                                                                                                                                                                                       | À propos de Deep Medicine                                                                                                 |
| Hervé Dumez                                                                                                                                                                                                                                                              | de Eric Topol                                                                                                             |
| <b>4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | Joël Perez-Torrents                                                                                                       |
| <b>La rubrique du chercheur geek</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <b>61</b>                                                                                                                 |
| Florent Castagnino & Geoffrey Leuridan                                                                                                                                                                                                                                   | <b>La chute de la maison Boeing</b>                                                                                       |
| <b>7</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | À propos de <i>Flying Blind</i> de Peter Robinson                                                                         |
| <b>Le grand oubli des sciences de gestion et de la théorie des organisations</b>                                                                                                                                                                                         | Hervé Dumez                                                                                                               |
| Herbert Blumer et l'interactionnisme symbolique                                                                                                                                                                                                                          | <b>73</b>                                                                                                                 |
| Hervé Dumez & Camille Toussaint                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Une note sur l'entretien à visée théorique en complément des entretiens (ou de l'observation) à visée exploratoire</b> |
| <b>21</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | Hervé Dumez                                                                                                               |
| <b>Samer Faraj : la coordination par le contenu</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>81</b>                                                                                                                 |
| Aurore Fierobe, Éline Arquillère & Étienne Minvielle                                                                                                                                                                                                                     | <b>Le savant contrôle des animaux</b>                                                                                     |
| <b>29</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | À propos de <i>Kamala</i> , une louve dans ma famille de Pierre Jouventin                                                 |
| <b>Langage, langues, traduction et gestion : défense d'un multilinguisme raisonné</b>                                                                                                                                                                                    | Michel Moglia                                                                                                             |
| À propos de <i>Understanding Multilingual Workplaces. Methodological, Empirical and Pedagogic Perspectives</i> de Sierk Horn, Philippe Lecomte & Susanne Tietze [eds] et de <i>Language, Translation and Management Knowledge. A Research Overview</i> de Susanne Tietze | <b>87</b>                                                                                                                 |
| Jean-François Chanlat                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Les mots latins de la gestion (II)</b>                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | À propos de « Sur l'histoire du mot latin 'negotium' » d'Émile Benveniste                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hervé Dumez                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>91</b>                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>James Buchanan</b>                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | (le pire des présidents ?)                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>97</b>                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Woodrow Wilson</b>                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ou le président qui voulut la paix                                                                                        |

Florent Castagnino et Geoffrey Leuridan consacrent la rubrique geek de ce numéro aux plates-formes de transcription automatique de l'oral à l'écrit, particulièrement utiles lorsque l'on fait des entretiens enregistrés.

Jean-François Chanlat rend compte de deux ouvrages sur la question du multilinguisme, importante pour nous chercheurs ; Joël Perez-Torrents du dernier livre d'Eric Topol sur les évolutions actuelles et profondes de la médecine. Autres livres présentés : celui de Peter Robinson sur la chute de Boeing, autour de l'une des plus grandes catastrophes industrielles de l'histoire, le 737 Max, et celui de Pierre Jouventin consacré à la louve Kamala, lu par Michel Moglia.

Aurore Fierobe, Éline Arquillère et Étienne Minvielle consacrent un article aux travaux de Samer Faraj sur la question essentielle de la coordination ; Hervé Dumez et Camille Toussaint à un courant trop oublié et pourtant fondamental pour les sciences de gestion et la théorie des organisations, l'interactionnisme symbolique.

Deux présidents à la triste figure concluent ce numéro. James Buchanan laissa se déclencher la guerre de Sécession et Woodrow Wilson, à qui Freud consacra un livre mordant et étrange, échoua dans la gestion de la paix qui suivit le carnage de 1914-1918.





Autoportrait,  
Taras Chevtchenko, (1840)

Clair et paisible  
comme un soir d'automne en Ukraine

« Tournons-nous vers ce qui est clair et paisible comme un soir d'automne en Ukraine », écrit Taras Chevtchenko dans son journal alors qu'il a été enrôlé de force dans un bataillon russe relégué aux confins de l'empire. Il est considéré comme le plus grand poète d'Ukraine et l'université de Kiev, aujourd'hui détruite par un missile, porte son nom. Après avoir fait des études de peinture à l'académie de Saint-Petersbourg, il milite contre le servage et pour l'indépendance de son pays. Ses écrits étant considérés comme subversifs et des caricatures du tsar lui ayant été imputées, il est emprisonné et incorporé à l'armée russe. Nicolas Ier a rédigé lui-même la sentence : « interdiction stricte d'écrire et de dessiner ». Peut-être de ne plus pouvoir peindre lui coûta-t-il plus encore que de ne pouvoir écrire. Il pouvait lire un peu et avait une admiration éblouie pour Gogol. Pour tenir son journal, il réussit à trouver un crayon et quelques feuilles.

Publié en 1840, son recueil de poèmes, *Kobzar* – il s'agit d'un joueur de kobza, un instrument ukrainien à cordes – est devenu le livre de référence pour apprendre l'ukrainien dont il rédigea le premier alphabet.

La mouette gémit en vol,  
Comme si elle pleurait nos enfants.  
Le soleil cogne, le vent souffle  
Sur la steppe des Cosaques.  
La steppe est recouverte de tombes  
Qui se tiennent là attristées,  
Interrogeant le vent déchainé.  
Les blés se sont inclinés,  
Là où paissaient vos montures  
Où bruissaient les plumets.

Ceux que l'on espérait ne reviendront pas,  
La liberté ne reviendra pas,  
Les hetmans ne se lèveront pas,  
L'Ukraine ne se couvrira pas  
De leurs manteaux écarlates.  
Elle pleure au-dessus du Dniepr.

Chante-leur le temps jadis, merveilleux,  
Qui a été, qui n'est plus.  
Que l'on entende dans le monde entier  
Ce qui s'est passé en Ukraine,  
Pourquoi elle a dépéri,  
Pourquoi la gloire des Cosaques  
A resplendi dans le monde entier.

Puisse mon cœur, en son exil,  
Sourire une fois encore,  
Avant de reposer en une terre étrangère,  
Dans un tombeau étranger.

(À Osnovianenko)

## La rubrique du chercheur geek

### La retranscription automatique : un rêve enfin accessible ? (Partie 1)

Lors du Séminaire d'Hiver 2019 de la Société Française de Management, nous avons présenté « *Les outils numériques au service de la recherche de terrain* »<sup>1</sup>. Un échange autour de la retranscription et de la traduction automatique avait alors particulièrement retenu notre attention. Depuis, les solutions n'ont eu de cesse de s'améliorer et un état des lieux s'imposait face à l'engouement que ces outils suscitent. En effet, celles et ceux qui ont déjà passé plusieurs heures à retranscrire leurs entretiens (avec ou sans outil d'aide à la transcription manuelle) seront sans doute séduits par l'idée d'automatiser une tâche longue, répétitive et fastidieuse. Alors, y sommes-nous enfin ? La retranscription manuelle est-elle devenue une tâche du passé ?

C'est la question à laquelle le réseau Méthodes Analyses Terrains Enquêtes en SHS (Mate-SHS) du CNRS a tenté de répondre au travers d'une étude comparative de plusieurs outils de transcription automatique<sup>2</sup>. Il existe aujourd'hui de nombreuses plates-formes qui proposent de télécharger vos fichiers audio et d'en produire un fichier texte. L'étude de Mate-SHS s'est concentrée sur les huit principales plates-formes de transcription automatique : Azure Video Indexer, Go Transcribe, Happyscribe, Headliner, Sonix, Vocapia, Volcamatic et Youtube.

Les tests ont été effectués à partir de quatre corpus audio en français (la plupart des comparaisons existantes concernent des données en langue anglaise, et ne portent que très minoritairement sur des données produites au cours d'enquêtes qualitatives), chacun présentant des caractéristiques particulières :

- Physionomie : texte lu, excellente qualité audio, mais vocabulaire ancien ;
- Comptines : cours universitaire en présentiel, bonne qualité audio, monologue en public ;
- Camille : entretien sociologique, bonne qualité audio, mais difficultés phonatoires ;
- Harmonie : réunion associative, bruits ambiants, nombreux locuteurs.

#### La mesure de la proximité lexicale

Une première façon d'évaluer ces plates-formes consiste en une approche quantitative basée sur l'indice de proximité lexicale. La proximité lexicale entre deux textes (ici, ceux retranscrits par l'humain et ceux retranscrits par les services des plates-formes) est classiquement mesurée par le Word Error Rate (WER). Il se calcule en rapportant le nombre de substitutions (mots remplacés par un autre), de suppressions, et d'insertions au nombre de mots total du texte de référence. Plus le WER est élevé et moins la proximité lexicale est grande.

|                                           | Manuelle | Médiane | Happy Scribe | Go Transcribe | Sonix | Vocapia | Video Indexer | YouTube | Headliner | Vocalmatic |
|-------------------------------------------|----------|---------|--------------|---------------|-------|---------|---------------|---------|-----------|------------|
| <b>Physionomie</b><br>(texte lu)          | 0,6      | 19,5    | 14,8         | 14,8          | 16,6  | 18,1    | 20,8          | 28,4    | 28,2      | 28,5       |
| <b>Comptines</b><br>(monologue)           | 1,6      | 14,8    | 11,9         | 12,4          | 11,1  | 14,2    | 18,2          | 15,4    | 31,1      | 26,6       |
| <b>Camille</b><br>(entretien face à face) | 18,9     | 50,0    | 51,8         | 54,2          | 48,3  | 28,1    | 34,0          | 36,4    | 76,1      | 75,5       |
| <b>Harmonie</b><br>(discussion spontanée) | 12,7     | 88,4    | 86,2         | 86,2          | 90,5  | 57,6    | 79,8          | 107,0   | 222,6     | 244,6      |

Comparaison des plates-formes par calcul du WER  
(source : Tancoigne et al. 2020, p.36)

1 Les interventions de cette journée consacrée à la « Recherche de terrain : enjeux scientifiques, méthodes et difficultés » sont disponibles dans le numéro d'Été 2019 du *Libellio* (vol. 15, n° 2, pp. 43-78).

2 Les éléments présentés ici sont issus de cette étude, accessible ici : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02917916>

Cette approche par le WER permet d'établir deux constats. Tout d'abord, un constat d'ordre général : quel que soit le type d'enregistrement et quelle que soit la plate-forme, la retranscription manuelle est systématiquement bien meilleure. À ce jour (l'étude date de 2020), « *aucun outil ne fait aussi bien qu'un transcripateur humain* » (Tancoigne *et al.*, 2020, p. 37). Un autre constat renvoie quant à lui aux performances des plates-formes, où trois groupes se dessinent :

- Celui des plates-formes qui font moins bien que les autres, tout type d'enregistrement confondu : YouTube, Headliner et Volcalmatic
- Un groupe plus performant pour les textes lus et dictés : Happy Scribe, Go Transcribe et Sonix
- Un groupe plus performant sur les entretiens et les discussions : Vocapia et Video Indexer

Au terme de cette première partie, une conclusion pratique s'impose : le recours à la retranscription automatique implique forcément un travail de relecture du texte produit automatiquement, afin d'en corriger les erreurs. Or, corriger des erreurs de flexion (par exemple, un singulier qui devient pluriel) ou de lexique n'implique pas le même travail. Il s'agira, dans le prochain numéro, de s'intéresser aux différents types d'erreurs produits par chaque plate-forme et le gain de temps estimé.

\*\*\* *Pour aller plus loin* \*\*\*

L'étude comparative complète, excellemment menée, avec une méthodologie robuste et détaillée : Tancoigne Elise, Corbellini Jean-Philippe, Deletraz Gaëlle, Gayraud Laure, Ollinger Sandrine & Valéro Daniel (2020) *La transcription automatique : un rêve enfin accessible ? Analyse et comparaison d'outils pour les SHS. Nouvelle méthodologie et résultats*. [Rapport de recherche] MATE-SHS. halshs-02917916v2

**Florent Castagnino & Geoffrey Leuridan**  
IMT Atlantique, LEMNA



*La ruche bourdonnante, Paris (7 avril 2022)*

## Le grand oubli des sciences de gestion et de la théorie des organisations

Herbert Blumer et l'interactionnisme symbolique

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

Herbert Blumer est un membre central de l'École de Chicago, dont il formera les héritiers comme Howard Becker et Erving Goffman. À la fin des années 1960-1970, il développe à Berkeley la notion d'interactionnisme symbolique à partir de la pensée de George Herbert Mead dont il était l'élève. En 1969, il publie un ouvrage de référence, intitulé *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*.

L'interactionnisme symbolique articule des dimensions qui ont fait l'objet ces dernières années de différents grands « tournants ». Il fait notamment dialoguer le langage (*linguistic turn*, Alvesson & Kärreman, 2000 ; Vaara, 2010), les pratiques (*practice turn*, Schatzki *et al.*, 2001), et les objets (*materiality turn*, de Vaujany *et al.*, 2014 ; Boxenbaum *et al.*, 2018). Pourtant, l'interactionnisme symbolique est peu mobilisé et quasiment absent des travaux actuels ou anciens en gestion et en théorie des organisations. Sans chercher à comprendre les raisons de cet oubli, on reviendra dans cet article sur les principaux apports de ce mouvement, tant sur le plan des cadres théoriques que sur celui de la méthodologie. Il ne sera probablement pas utile d'en montrer la pertinence actuelle : elle apparaîtra d'elle-même.

### L'interaction comme unité d'analyse

Pour l'interactionnisme symbolique, l'unité d'analyse des sciences sociales est l'interaction. Ce choix est fondamental : il signifie que l'analyse ne porte pas sur des entités (la culture, les instruments, les institutions, les classes sociales, etc.), non plus qu'elle ne porte sur l'individu, sauf à dire qu'il s'agit d'individus en interaction. Sur les plans épistémologique et méthodologique, cette option est fondamentale. Une recherche en science sociale, et notamment en gestion et en théorie des organisations, qui ne donne pas à voir les interactions comme fondement aux analyses menées, a raté son objet.

Scholarly study or analysis of organization cannot afford to ignore the process of interaction between people that is responsible for sustaining organization as well as for affecting it in other ways. (Blumer, 1969/1998, p. 59)

Le type d'interaction analysée est l'interaction « symbolique ». La notion (comme beaucoup d'autres maniées par l'interactionnisme symbolique) vient de George Herbert Mead. Celui-ci distingue en effet interactions symbolique et non-symbolique. J'attends le bus à un arrêt et je suis le premier dans la file. Je remarque une dame

âgée avec une canne dans la file. Lorsque le bus arrive, je lui fais signe de passer et de monter la première. Elle s'avance et monte, me remerciant d'un signe de la tête. Il y a eu interaction. Mais je n'ai rien interprété du comportement de cette dame, non plus qu'elle n'a eu à interpréter le mien. Tout s'est fait par signes et de manière fluide, quasi-automatique. Cette interaction est non-symbolique. L'interaction devient symbolique si j'interprète le comportement de l'autre (des autres) et que je règle mon action sur ces interprétations, et que les autres font de même, réglant leurs actions sur l'interprétation qu'ils font de mon propre comportement.

Le mot « symbolique » peut apparaître gênant. « Interaction symbolique » est une expression quelque peu obscure. Elle n'est pourtant pas si mauvaise : un symbole demande à être interprété. Et c'est bien le processus interprétatif qui est au centre de l'interaction symbolique :

[...] symbolic interactionism sees meanings as social products, as creations that are formed in and through the defining activities of people as they interact [...] interpretation should not be regarded as a mere automatic application of established meanings but as a formative process in which meanings are used and revised as instruments for the guidance and formation of action. (Blumer, 1969/1998, pp. 4-5)

Les significations ne sont pas données, mais construites au cours même du processus d'interaction. Nuancions. Dans nos comportements, nombre de nos interprétations paraissent données, mais elles sont révisées en permanence dans l'interaction. Blumer insiste sur le caractère essentiellement créatif de l'interaction.

In the interactive interplay between two people there can be constant uncertainty in the conversation. People will be defining each other's comments as they converse, and in that sense there will be constant creation of new meanings. As each utterance is spoken the other will be constructing a meaning for that "object". (Wiley, 2014, p. 303)

La société elle-même, une organisation, n'existent que construites par les interactions symboliques.

This picture of human society as action must be the starting point (and the point of return) for any scheme that purports to treat and analyze human society empirically. (Blumer, 1969/1998, p. 6)

On est ici à la fois dans l'idée de constructivisme et de structuration, par la construction de sens<sup>1</sup>. Et, bien évidemment, cette construction de sens par l'interaction a une dimension langagière, que souligne le mot « symbolique ». Il s'agit d'un processus, un processus qui évolue en permanence :

In this process, given lines of action may be started or stopped, they may be abandoned or postponed, they may be confined to mere planning or to an inner life of reverie, or if initiated, they may be transformed. (Blumer, 1969/1998, p. 16)

Et le propre même de l'interaction est qu'elle peut échouer et il ne s'agit pas d'une simple mauvaise réponse aux circonstances :

It means that the human individual confronts a world that he must interpret in order to act instead of an environment to which he responds because of his organization. He has to cope with the situations in which he is called on to act, ascertaining the meaning of the actions of others and mapping out his own line of action in the light of such interpretation. He has to construct and guide his action instead of merely releasing it in response to factors playing on him or operating through him. He may do a miserable job in constructing his action, but he has to construct it. (Blumer, 1969/1998, p. 15)

1. Weick se réfère à Blumer (c'est la seule fois) pour montrer que le *sensemaking* ne peut avoir qu'une base interactionniste (Weick, 1995, p. 40).

Au total, l'acteur peut se tromper :

1. sur les choses qu'il prend en compte (en les sélectionnant mal, du fait par exemple de « *blind spots* » qui l'empêchent de se voir et de voir les choses et les autres comme il le devrait (Morrione & Fabermann, 1981b, pp. 290-291) ;
2. sur l'interprétation qu'il donne des choses qu'il a prises en compte ;
3. sur l'élaboration de sa ligne de conduite à partir de ses interprétations.

Ces « choses » à prendre en compte dans l'interaction sont les objets.

## Les objets

Les interactions se déroulent dans un monde de choses à qui les acteurs attribuent des significations. Les groupes humains se distinguent les uns des autres, les organisations les unes des autres, en ce que les objets qui ont une signification pour eux ou pour elles ne sont pas les mêmes. Comprendre une organisation, c'est comprendre son monde d'objets. Ce dernier évolue en permanence sous l'effet des interactions et donc des significations que les acteurs donnent à ces objets : « *The life and action of people necessarily change in line with the changes taking place in their world of objects* » (Blumer, 1998, p. 12). Cette évolution continue du monde des objets est liée au fait que ces derniers sont socialement construits :

[...] objects (in the sense of their meaning) must be seen as social creations—as being formed in and arising out of the process of definition and interpretation as this process takes place in the interaction of people. The meaning of anything and everything has to be formed, learned, and transmitted through a process of indication—a process that is necessarily a social process. (Blumer, 1969/1998, pp. 11-12)

Blumer est-il donc le père de la socio-matérialité ? Oui et non. En fait, pour lui, les objets ne sont pas forcément matériels. L'interaction se déroule dans un monde de significations. Est donc objet ce qui est susceptible de recevoir une signification dans l'interaction, ou dont la signification est susceptible d'être redéfinie dans l'interaction.

Un objet se définit de la manière suivante :

An object is anything that can be indicated, anything that is pointed to or referred to [...] (Blumer, 1969/1998, p. 10)

Un objet est langage. Dans la liste des objets possibles, on trouve un livre, une réglementation, un nuage, un banquier, une doctrine religieuse, et même un fantôme. Il importe peu de savoir si un fantôme existe dans le monde matériel : il existe dans le langage, on peut se référer à lui et il peut donc jouer un rôle dans une interaction (ce que montre après tout *Hamlet*). Il est possible de classer les objets en matériels ou physiques, en sociaux (les étudiants, les prêtres, une mère ou un ami) et en abstraits (des principes moraux, une doctrine philosophique comme le stoïcisme, des idées comme celle de la justice). Il n'y a donc pas, pour l'interactionnisme, de distinction nette entre objets humains et non humains, entre objets matériels et immatériels puisque tout ce qui peut être désigné par le langage (*indicated or referred to*) et peut donc jouer un rôle dans les interactions, est objet.

Dans la ligne de Mead, d'ailleurs, le moi (*self*) est un objet au même titre que les autres. En ce sens, il n'y a guère de différence entre action individuelle et action collective, l'être humain ne



À la botte d'or, Auxerre (24 juillet 2021)

pouvant définir son action qu'en interagissant avec lui-même (« *a process of self-interaction* » ; « *a process of communication with himself* », p. 5) : c'est un organisme qui s'engage dans l'interaction avec lui-même en nommant (*indicating*) des objets pour lui-même et en répondant à ces indications.

Ce qui est vrai de l'être humain peut être transposé aux organisations et aux institutions.

The same sort of picture exists in the case of the social action of a collectivity, such as a business corporation, a labor union, an army, a church, a boy's gang, or a nation. The difference is that the collectivity has a directing group or individual who is empowered to assess the operating situation, to note different things that have to be dealt with, and to map out a line of action. The self-interaction of a collectivity is in the form of discussion, counseling and debate. The collectivity is in the same position as the individual in having to cope with a situation, in having to interpret and analyze the situation, and in having to construct a line of action. (Blumer, 1969/1998, pp. 55-56)

Dans notre monde, puisqu'ils sont liés à des interprétations, les objets évoluent. Les pragmatistes analysent cette évolution sous l'angle de la résistance : un objet est réinterprété lorsqu'il pose problème, lorsqu'il résiste. Blumer préfère parler de blocage de l'action que de résistance et il pense que résistance est un terme trop restrictif. Les objets évoluent dans leur signification chaque fois qu'il existe une raison de les mettre en question : une simple remarque faite par quelqu'un, une nouvelle observation, l'apparition d'un nouveau point de vue, suffisent à redéfinir la signification des objets, sans qu'il y ait résistance à proprement parler (Morrione & Fabermann, 1981b, pp. 278-279)

Les objets existent donc en tant qu'ils sont dénotés (*indicated*), sélectionnés (« *The problem is that the human being is sensitized to and has his attention given to a whole variety of different things. He has to make selections among them* », Morrione & Fabermann, 1981b, p. 292) et interprétés. À ce titre, tout peut être objet, y compris un fantôme. L'importance de l'interaction et de l'objet ayant été posée, on peut en venir à la synthèse que Blumer donne de l'interactionnisme symbolique.

## La synthèse

L'interactionnisme symbolique repose donc sur trois prémisses.

*Première prémisses.* Les êtres humains agissent envers les choses sur la base des significations que les choses ont pour eux. De telles choses incluent tout ce que l'être humain peut dénoter dans son monde – des objets physiques, tels que des arbres et des chaises ; d'autres êtres humains, comme une mère ou un commis de magasin ; des catégories d'êtres humains, comme les amis ou les ennemis ; des institutions, comme une école ou un gouvernement, guidant des idéaux, tels que l'indépendance individuelle ou l'honnêteté ; les activités d'autrui, telles que leurs ordres ou demandes ; et des situations telles qu'une rencontre individuelle dans sa vie quotidienne. Cette première prémisses semble évidente et ne l'est pas. Peu de recherches partent d'elle. Surtout, beaucoup de recherches analysent l'action en estimant qu'elle s'explique par des facteurs qui la déterminent. Ces recherches négligent donc le fait que l'action se déroule dans un monde de choses auxquelles les acteurs attribuent des significations.

*Deuxième prémisses.* La signification des choses, des objets, est dérivée de, ou découle de l'interaction sociale que l'on a avec ses semblables. Là encore, une évidence qui n'en est pas une. Beaucoup de recherches reposent sur l'idée que les choses ont une signification en elle-même, que les choses « renferment » une signification.

Ou reposent sur l'idée que la signification réside dans le psychisme des individus. L'interactionisme symbolique pense au contraire que la signification naît et change dans l'interaction entre les acteurs.

*Troisième prémisse.* Les significations sont traitées et modifiées par un processus interprétatif utilisé par la personne pour faire face aux phénomènes qu'elle rencontre. On pourrait penser donc que les significations apparaissent dans l'interaction et sont prises par les acteurs en tant que telles. Ce serait méconnaître le processus interprétatif. Il s'agit bien d'un processus, qui procède en deux temps. Tout d'abord, l'acteur dénote (*indicates*) des objets qui sont susceptibles d'avoir une signification (« *he has to point out to himself the things that have meaning* », p. 5) ; ensuite, l'acteur travaille sur les significations (« *The actor selects, checks, suspends, regroups, and transforms the meanings in the light of the situation in which he is placed and the direction of his action* », p. 5).

On voit bien les dérives possibles des sciences sociales contre lesquelles lutte l'interactionnisme symbolique : les analyses selon lesquelles les objets (classes sociales, culture, valeurs, institutions, dispositifs, habitus, etc.) existent indépendamment des interactions, n'évoluent pas, et déterminent les interactions. Est-on pour autant dans le constructivisme ? En tout cas, pas dans la version idéaliste du constructivisme. En effet, le monde réel n'est pas construit, il résiste aux théories et peut faire de l'obstruction (*obduration*) :

[...] the empirical world can “talk back” to our pictures of it or assertions about it—talk back in the sense of challenging and resisting, or not bending to, our images or conceptions of it. This resistance gives the empirical world an obdurate character that is a mark of reality. The fact that one can accommodate or resolve the resistance only by forming a new image or conception does not free the empirical world of its obdurate character. It is this obdurate character—its ability to resist and talk back—that both calls for and justifies empirical science. Fundamentally, empirical science is an enterprise that seeks to develop images and conceptions that can successfully handle and accommodate the resistance offered by an empirical world under study. (Blumer, 1969/1998, pp. 22-23)

L'accent mis sur l'interprétation des objets dans l'interaction, sur la construction sociale des objets, ne signifie pas que le réel n'est pas indépendant des interprétations. On pourrait alors sombrer dans le réalisme physique. Blumer met en garde sur deux points liés l'un à l'autre : la manière dont le monde fait obstruction évolue dans le temps et n'est donc pas liée à son caractère physique.

### L'importance des situations

Lorsqu'il mena son entretien avec Herbert Blumer, Wiley note que ce dernier aborda spontanément, comme un point très important, la notion de situation. Blumer lui confia qu'il aimait beaucoup l'expression « le jeu des situations » (*play of situations*) et la définition que Mead donnait de la vie : un « ajustement aux situations » (Wiley, 2014, p. 303). L'insistance sur les interactions symboliques ne se comprend qu'en référence à des situations :

People—that is, acting units—do not act toward culture, social structure or the like; they act toward situations. (Blumer, 1969/1998, p. 88)

C'est d'ailleurs par l'évolution des situations qu'il faut analyser le changement. La recherche consiste à analyser comment les situations sont créées, sachant que parfois les acteurs savent qu'une situation a été créée pour eux, parfois ils n'en ont pas conscience. Ils vivent alors les situations comme ayant un caractère objectif :

All action takes places in the situation [...] The situation, from the standpoint of the actor, is always something which stands outside of him—something that refers to things he has to take into account in order to carry out his line of action. The situation has an objective character that goes beyond what the individual, the actor, points out to himself. (Morrione & Fabermann, 1981a, p. 114)

En ce sens, la situation peut être vue comme ayant son caractère propre et sa propre histoire. Mais le fait pour un acteur de penser que la situation est objective au point de ne pas dépendre de lui et des autres est absurde. La situation est toujours collective et évolutive en fonction des interactions.

The situation may be viewed, therefore, as composed of lines of action of other people aside from that of a given actor. One needs to deal with the situation in terms of its collective constituency. If the individual actor moves ahead solely upon the basis of his picture of the situation, without his picture of the situation being subject to modification, and checking in terms of the participation of others in that situation, then the individual, in the extreme sense, is regarded as essentially insane [...] The situation must be seen in two different ways: first, from the standpoint of the actor, and second, from the standpoint of the setting in which the actor is acting. The setting is the situation in terms of a collective character that is given by the participation of others. (Morrione & Fabermann, 1981a, p. 115)

Blumer reconnaît la différence entre situations routinières (*recurrent*) et situations nouvelles. Mais même les situations routinières doivent être analysées sous l'angle d'interactions complexes qui peuvent les miner ou au contraire les renforcer.

Par ailleurs, de nouvelles situations surgissent en permanence dans les groupes humains et les organisations, remettant en cause les règles existantes et les modes de fonctionnement habituels :

I have never heard of any society that was free of problems nor any society in which members did not have to engage in discussion to work out ways of action. (Blumer, 1969/1998, p. 18)

La question de l'analyse des situations est centrale pour le chercheur qui étudie les phénomènes sociaux, et elle pose une série de problème méthodologiques :

[...] a researcher should look at a situation, not merely from the standpoint of the individual actor but also from the standpoint of the multiple actors in it [...] There is need [...] of looking upon the situation in a broader sense, asking: what led up to it, what gives rise to it, and what it gives rise to. What gives rise to it is the setting of other situations along diversified lines.

This raises a theoretical problem which I believe no one has attacked: namely, the problem of how a scholar is to trace how the formation of one situation in turn gives rise to the formation of other situations. This is an uncultivated field of inquiry. (Morrione & Fabermann, 1981b, p. 286)

Lié à la question des situations, qui rassemblent une pluralité d'acteurs, le dernier point qu'il faut alors aborder est celui de l'action collective, que Mead appelait action sociale (*social act*) et que Blumer préfère appeler action conjointe (*joint action*).

### **L'action conjointe**

On l'a vu, l'action est toujours collective, même lorsqu'un acteur semble seul à agir : en réalité, il n'y a action que si se produit un phénomène d'auto-interaction au cours duquel l'acteur dialogue avec lui-même pour élaborer les interprétations qui l'amèneront à déterminer le cours de son action. Reste que les interactions se font généralement entre plusieurs acteurs. C'est l'action conjointe.

Illustrations of joint action are a trading transaction, a family dinner, a marriage ceremony, a shopping expedition, a game, a convivial party, a debate, a court trial, or a war. We note in each instance an identifiable and distinctive form of joint action, comprised by an articulation of the acts of the participants. Joint actions range from a simple collaboration of two individuals to a complex alignment of the acts of huge organizations or institutions. Everywhere we look in a human society we see people engaging in forms of joint action. (Blumer, 1969/1998, p. 70)

L'action conjointe n'est pas la simple agrégation d'actions individuelles coordonnées.

A joint action, while made up of diverse component acts that enter into its formation, is different from any one of them and from their mere aggregation. The joint action has a distinctive character in its own right, a character that lies in the articulation or linkage as apart from what may be articulated or linked. Thus, the joint action may be identified as such and may be spoken of and handled without having to break it down into the separate acts that comprise it. (Blumer, 1969/1998, p. 17)

Dès lors, une série de points doivent être mis en lumière :

1. Il n'y a pas une structure de relations figée une fois pour toutes. Il s'agit d'un processus d'action toujours en cours.
2. Il faut appréhender l'ensemble des lignes d'action individuelles qui concourent à l'action conjointe.
3. Chaque action conjointe a son histoire et son parcours (*career*).
4. Généralement, il y a une définition conjointe de l'action conjointe, ce qui permet la stabilité, la répétitivité, la régularité des actions conjointes dans les sociétés et les organisations.
5. Néanmoins, le parcours des actions conjointes doit aussi être vu comme ouvert aux multiples possibilités de l'incertitude. Les plus importantes d'entre elles sont le fait que l'action conjointe doit être lancée, et qu'ensuite une action conjointe peut être interrompue, abandonnée, ou subir une transformation. La troisième est que les participants peuvent ne pas partager une définition conjointe de l'action conjointe et agir chacun à partir de ses propres prémisses. Quatrièmement, même quand les participants partagent une définition conjointe, celle-ci peut autoriser des lignes d'action très différentes, qui ont un effet sur l'action conjointe (le cas le plus évident est celui des guerres). Cinquièmement, des situations nouvelles peuvent requérir d'inventer de nouvelles formes d'action conjointe, conduisant à des efforts d'exploration désordonnés visant à élaborer un ajustement des différentes actions entreprises. Et, sixièmement, même lorsqu'existe une définition conjointe de l'action conjointe, les participants peuvent développer des interprétations différentes dans l'élaboration de leurs lignes d'action.

Dans la mesure où l'action conjointe n'est pas la simple agrégation des actions individuelles, on l'a vu, certains théoriciens parlent de système. C'est une profonde erreur pour Blumer.

A network or an institution does not function automatically because of some inner dynamics or system requirements; it functions because people at different points do something, and what they do is a result of how they define the situation in which they are called on to act. (Blumer, 1969/1998, p. 19)

C'est de cette manière qu'il faut aborder le fonctionnement des institutions ou des réseaux.

It is necessary to recognize that the sets of meanings that lead participants to act as they do at their stationed points in the network have their own setting in a localized process of social interaction—and that these meanings are formed, sustained, weakened, strengthened, or transformed, as the case may be, through a socially defining process. Both the functioning and the

fate of institutions are set by this process of interpretation as it takes place among diverse sets of participants. (Blumer, 1969/1998, pp. 19-20)

Il faut alors tenir compte d'un autre point essentiel : une action conjointe ne naît jamais de rien.

The participants involved in the formation of the new joint action always bring to that formation the world of objects, the sets of meanings, and the schemes of interpretation that they already possess [...] Joint action not only represents a horizontal linkage, so to speak, of the activities of the participants but also a vertical linkage with previous joint action. (Blumer, 1998, p. 20)

On est ici renvoyé au lien temporel entre les situations qui naissent d'une certaine manière les unes des autres.

En plaçant l'unité d'analyse des phénomènes sociaux sur une forme d'interaction, en précisant qu'il s'agit d'une interaction symbolique, en montrant le rôle joué par les objets dans les interactions, en mettant en évidence l'importance des situations

et en ouvrant sur l'action conjointe, l'interactionnisme symbolique a posé l'ensemble des concepts qu'il considère comme centraux pour analyser les phénomènes sociaux et organisationnels. Blumer a également beaucoup développé les implications méthodologiques d'une telle approche.

### Les implications méthodologiques

L'interactionnisme symbolique va au bout de sa démarche et développe une approche méthodologique en rupture avec ce qui se pratique dans les sciences sociales (ce qui se pratiquait déjà à son époque et ce qui se pratique aujourd'hui massivement). L'accent est en effet mis sur les protocoles de recherche et la rigueur des techniques méthodologiques. Blumer était désespéré, en son temps, par la faiblesse des résultats obtenus et le vague des concepts mobilisés « *conspicuously vague and imprecise in their empirical connotation* », p. 45). Qu'en dirait-il aujourd'hui... Premier point, les protocoles de recherche les plus rigoureux n'empêchent en aucune manière le flou des concepts et la faiblesse des résultats.



Paris (20 février 2021)

Inside of the "scientific protocol" one can operate unwittingly with false premises, erroneous problems, distorted data, spurious relations, inaccurate concepts, and unverified interpretations. There is no built-in mechanism in the protocol to test whether the premises, problems, data, relations, concepts, and interpretations are sustained by the nature of the empirical world. (Blumer, 1969/1998, p. 29)

Du coup, les sciences sociales, à longueur d'articles de revues dites « scientifiques » se caractérisent par :

[...] the innumerable instances of scholars designing and pursuing elegant schemes of research into areas of social life with which they have little if any familiarity; and an endless parade of research studies that consist of no more than applying an already devised instrument, such as a scale or test, to a different setting of group life. Without wishing to be overly harsh, I believe one must recognize that the prevailing mode in the social and psychological sciences is to turn away from direct examination of the empirical social

world and to give preference, instead, to theoretical schemes, to preconceived models, to arrays of vague concepts, to sophisticated techniques of research, and to an almost slavish adherence to what passes as the proper protocol of research inquiry. (Blumer, 1969/1998, p. 33)

Ce que prône l'interactionnisme symbolique est un retour résolu au monde empirique. Ce retour doit porter sur l'unité d'analyse que sont les humains qui interagissent, « *what they experience and do, individually and collectively, as they engage in their respective forms of living* » (p. 35). Un tel travail se heurte à deux difficultés : les acteurs sont souvent prisonniers de leurs préjugés, le chercheur lui-même aborde son domaine de recherche avec ses préjugés (notamment théoriques).

La première étape de la recherche consiste à comprendre les interactions telles qu'elles se forment, du point de vue des acteurs eux-mêmes :

[...] if the scholar wishes to understand the action of people it is necessary for him to see their objects as they see them. Failure to see their objects as they see them, or a substitution of his meanings, is the gravest kind of error that the social scientist can commit. It leads to the setting up of a fictitious world. (Blumer, 1969/1998, pp. 50-51)

Les traités de méthodologie mettent trop l'accent sur l'« objectivité » qui fait que le chercheur n'ose pas approcher les acteurs. Dès lors, trop souvent, les chercheurs en sciences sociales parlent de mondes d'action qu'ils ne connaissent pas.

Se placer au contact des acteurs est le premier réquisit de la méthodologie impliquée par l'interactionnisme symbolique. C'est ce que Blumer appelle l'exploration.

*L'exploration* : Il paraît trivial de le constater, mais un chercheur qui commence une recherche n'a le plus souvent pas de familiarité avec le monde social qu'il entend analyser. Il ne sait donc pas quels concepts mobiliser, quelles données seront pertinentes pour son analyse. Bien que cela se fasse tous les jours, et, pire encore, que cela soit enseigné comme de la méthodologie, il apparaît absurde qu'il parte avec des cadres conceptuels pré-choisis et définisse *a priori* le jeu de données qu'il va utiliser. Il doit en réalité – c'est le retour au monde empirique que prône l'interactionnisme symbolique – explorer le domaine du social qu'il se propose d'étudier. L'exploration est une procédure flexible dans laquelle le chercheur passe d'un champ d'investigation à un autre, adopte de nouveaux points d'observation au fur et à mesure que son étude progresse, s'oriente dans de nouvelles directions jusqu'alors insoupçonnées et modifie sa reconnaissance des données pertinentes au fur et à mesure qu'il acquiert plus d'informations et une meilleure compréhension. On est loin du protocole scientifique habituellement enseigné. La flexibilité de la procédure exploratoire ne signifie pas qu'il n'y a pas de direction à l'enquête ; elle signifie que l'objectif est à l'origine large mais s'affine progressivement au fur et à mesure que l'enquête progresse. Le but de l'investigation exploratoire est d'avancer vers une compréhension plus claire de la manière dont son problème doit être posé, d'apprendre quelles sont les données appropriées, de développer des idées sur ce que sont des lignes de relation significatives et de faire évoluer ses outils conceptuels à la lumière de ce que l'on apprend sur le domaine de la vie. L'exploration diffère donc de la posture du chercheur qui, selon un protocole scientifique établi, est tenu, avant même d'avoir étudié son objet, de présenter une question de recherche structurée, de savoir quels types de données il doit collecter, de s'en tenir à un ensemble préétabli de techniques, et de façonner ses découvertes au gré de catégories préalablement établies.

Beaucoup de choses ont été écrites sur l'observation participante, la méthode des entretiens, les récits de vie, la recherche-action, sur lesquels Blumer ne s'attarde pas.

Il souligne juste l'importance des informateurs, qui connaissent bien les pratiques dans un domaine d'action. Pour le reste, il n'existe pas de recettes, ce qui n'exclut pas une forme de rigueur.

Because of its flexible nature, exploratory inquiry is not pinned down to any particular set of techniques. Its guiding maxim is to use any ethically allowable procedure that offers a likely possibility of getting a clearer picture of what is going on in the area of social life. Thus, it may involve direct observation, interviewing of people, listening to their conversations, securing life-history accounts, using letters and diaries, consulting public records, arranging for group discussions, and making counts of an item if this appears worthwhile. There is no protocol to be followed in the use of any one of these procedures; the procedure should be adapted to its circumstances and guided by judgment of its propriety and fruitfulness. (Blumer, 1969/1998, p. 41)

L'exploration garantit le fait que les questions que le chercheur se pose soient pertinentes, aient un sens par rapport à ce qu'il entend étudier, ce qui n'est pas souvent le cas dans les démarches présentées comme scientifiquement rigoureuses. L'exploration est donc une « *flexible pursuit of intimate contact with what is going on* » (Blumer, 1998, p. 37). Elle doit permettre – et peut-être, pourrait-on ajouter, se fixer comme objectif – de remettre en cause ou en discussion les théories admises. Mais l'exploration ne suffit pas. Le deuxième volet de l'approche scientifique pour l'interactionnisme symbolique est l'inspection.

*L'inspection* : L'inspection est la phase de recherche des cadres théoriques qui vont pouvoir jouer sur ce qui a été rassemblé comme connaissances portant sur les interactions. On pourrait dire alors : très bien, une fois l'exploration réalisée, revenons-en à une méthodologie classique – partons d'une théorie ou d'un modèle formulé en termes de relations entre concepts ou catégories ; utilisons la théorie pour définir une question de recherche ; convertissons cette question en types spécifiques de variables indépendantes et dépendantes qui représentent des concepts ou des catégories ; utilisons des techniques précises pour obtenir les données ; découvrons les relations entre les variables ; et utilisons la théorie ou le modèle pour expliquer ces relations. Ce n'est pas ce que Blumer appelle inspection.

By "inspection" I mean an intensive focused examination of the empirical content of whatever analytical elements are used for purposes of analysis, and this same kind of examination of the empirical nature of the relations between such elements [...] The procedure of inspection is to subject [the] analytical elements to meticulous examination by careful flexible scrutiny of the empirical instances covered by the analytical element [...] The prototype of inspection is represented by our handling of a strange physical object; we may pick it up, look at it closely, turn it over as we view it, look at it from this or that angle, raise questions as to what it might be, go back and handle it again in the light of our questions, try it out, and test it in one way or another. This close shifting scrutiny is the essence of inspection. Such inspection is not preset, routinized, or prescribed; it only becomes such when we already know what it is and thus can resort to a specific test, as in the case of a technician. Instead, inspection is flexible, imaginative, creative, and free to take new directions. This type of examination can be done also in the case of a social object, or a process, or a relationship, or any one of the elements used in the theoretical analysis of a given area or aspect of empirical social life. (Blumer, 1969/1998, pp. 43-44)

Encore une fois, il s'agit d'analyser les interactions à partir de la manière dont les acteurs les vivent eux-mêmes. Et, la situation étant l'élément-clef, les cadres théoriques doivent permettre de comprendre les situations, dans leur dynamique et dans leur diversité.

[...] there is a need to see social action in terms of the actor since it is only actors who act. It is the position of symbolic interactionism that the social action of the actor is constructed by him; it is not a mere release of activity brought about by the play of initiating factors on his organization. (Blumer, 1969/1998, p. 55)

Ceci vaut pour l'analyse d'organisations ou d'institutions.

The point of view of symbolic interactionism is that large-scale organization has to be seen, studied, and explained in terms of the process of interpretation engaged in by the acting participants as they handle the situations at their respective positions in the organization. (Blumer, 1969/1998, p. 58)

L'inspection paraît très éloignée de ce qu'on pense généralement de la science. Il n'en est rien. Elle est en réalité très proche de la méthode scientifique, mais celle de Darwin. En résumé :

Symbolic interactionism is not misled by the mythical belief that to be scientific it is necessary to shape one's study to fit a pre-established protocol of empirical inquiry, such as adopting the working procedure of advanced physical science, or devising in advance a fixed logical or mathematical model, or forcing the study into the mould of laboratory experimentation, or imposing a statistical or mathematical framework on the study, or organizing it in terms of preset variables, or restricting it to a particular standardized procedure such as survey research. Symbolic interactionism recognizes that the genuine mark of an empirical science is to respect the nature of its empirical world—to fit its problems, its guiding conceptions, its procedures of inquiry, its techniques of study, its concepts, and its theories to that world. It believes that this determination of problems, concepts, research techniques, and theoretical schemes should be done by the direct examination of the actual social world rather than by working with a simulation of that world, or with a preset model of that world, or with a picture of that world fashioned in advance to meet the dictates of some imported theoretical scheme or of some scheme of “scientific” procedure, or with a picture of the world built up from partial and untested accounts of that world. For symbolic interactionism the nature of the empirical social world is to be discovered to be dug out by a direct, careful, and probing examination of that world. (Blumer, 1969/1998, p. 48)

Et, en conclusion, un principe, donc : le chercheur se doit de respecter la nature même du monde empirique qu'il entend analyser, et donc se forger une méthodologie qui permette précisément de le respecter.

### **Des concepts, et des concepts de sensibilisation**

Pour comprendre ce qui se passe dans les sciences sociales et comprendre la prolifération de recherches sans grands apports théoriques et le flou des concepts, Blumer introduit la notion de concepts de sensibilisation (« *sensitizing concepts* »).

I think that thoughtful study shows that the concepts of our discipline are fundamentally sensitizing instruments. Hence, I call them “sensitizing concepts” and put them in contrast with definitive concepts such I have been referring to in the foregoing discussion. A definitive concept refers precisely to what is common to a class of objects, by the aid of a clear definition in terms of attributes or fixed bench marks. This definition, or the bench marks, serve as a means of clearly identifying the individual instance of the class and the make-up of that instance that is covered by the concept. A sensitizing concept lacks such specification of attributes or bench marks and consequently it does not enable the user to move directly to the instance and its relevant content. Instead, it gives the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look. The hundreds of our concepts—like culture,

institutions, social structure, mores, and personality—are not definitive concepts but are sensitizing in nature. They lack precise reference and have no bench marks which allow a clean-cut identification of a specific instance, and its content. Instead, they rest on a general sense of what is relevant. (Blumer, 1969/1998, pp. 147-148)

On pourrait se dire qu'il s'agit d'une situation transitoire : dans un premier temps, on a les *sensitizing concepts*, mais en travaillant, on aura des concepts définitifs. Blumer ne le pense pas. Le monde empirique sur lequel nous travaillons est un monde d'individus ou d'institutions singuliers et de contextes. Du coup, ce à quoi renvoie le concept est chaque fois distinct du fait de ces contextes. Nous sommes obligés de travailler avec des *sensitizing concepts*.

The concept sensitizes one to this task, providing clues and suggestions. If our empirical world presents itself in the form of distinctive and unique happenings or situations and if we seek through the direct study of this world to establish classes of objects and relations between classes, we are, I think, forced to work with sensitizing concepts. (Blumer, 1969/1998, p. 149)

Il faut comprendre que dans notre domaine empirique, nous ne pouvons pas inférer des concepts aux instances empiriques, dont les concepts diffèrent. Nous devons inférer des cas empiriques vers les concepts. Du coup, aucun progrès théorique ne serait possible ? Non.

Sensitizing concepts can be tested, improved and refined. (Blumer, 1969/1998, p. 150)

Le processus est plus difficile du fait des contextes, mais il est possible. Le problème à l'heure actuelle est que les *sensitizing concepts* sont pris comme des évidences :

The great vice, and the enormously widespread vice, in the use of sensitizing concepts is to take them for granted—to rest content with whatever element of plausibility they possess. Under such circumstances, the concept takes the form of a vague stereotype and it becomes only a device for ordering or arranging empirical instances [...] If varied empirical instances are chosen for study, and if that study is careful, probing and imaginative, with an ever alert eye on whether, or how far, the concept fits, full means are provided for the progressive refinement of sensitizing concepts. [...] Its success depends on patient, careful and imaginative life study, not on quick shortcuts or technical instruments. (Blumer, 1969/1998, pp. 151-152)

Autrement dit, Blumer identifie le problème majeur des sciences sociales :

This consists in the difficulty of bringing social theory into a close and self-correcting relation with its empirical world so that its proposals about that world can be tested, refined and enriched by the data of that world. (Blumer, 1969/1998, p. 151)

Cela ne peut se faire que par l'exploration et l'inspection. Par contre, mettant l'accent sur les situations, il ne pose pas les questions afférentes : comment, chercheurs, pouvons-nous avoir accès aux situations pour les analyser ? Qu'est-ce véritablement qu'une méthodologie d'analyses des situations ? Toutes les situations s'analysent-elles de la même façon, ou existe-t-il des différences ? Ce travail d'approfondissement méthodologique reste à mener.

## Conclusion

L'interactionnisme symbolique apparaît bien comme l'impensé des sciences de gestion et de la théorie des organisations. Il rappelle l'unité d'analyse fondamentale à laquelle elles devraient se tenir : l'interaction symbolique ou créatrice. Celle-ci vaut à tous les niveaux de l'analyse, des interactions entre quelques individus dans des

petits collectifs de travail jusqu'à l'analyse des organisations et se joue dans l'analyse des situations en rapport avec les objets que les acteurs interprètent. Blumer montre les implications méthodologiques de cette approche, qui rompent avec les habituels lieux communs sur les protocoles de recherche et les schémas classiques d'écriture : question de recherche, revue de littérature, présentation des données, *findings*, discussion. Au contraire, il met en évidence la puissance des méthodologies flexibles. En matière de théorisation comme de méthodologie, un retour à Blumer a toute chance d'être fécond ■

## Références

- Alvesson Mats & Kärreman Dan (2000) "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 2, pp. 136-158.
- Blumer Herbert (1969/1998) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley, University of California Press.
- Boxenbaum Eva, Candace Jones, Meyer Renate E. & Svejenova Silviya (2018) "Towards an Articulation of the Material and Visual Turn in Organization Studies", *Organization Studies*, vol. 39, n° 5-6, pp. 597-616.
- Morrione Thomas J. & Fabermann Harvey A. (1981a) "Conversation With Herbert Blumer: I", *Symbolic Interaction*, vol. 4, n° 1, pp. 113-128.
- Morrione Thomas J. & Fabermann Harvey A. (1981b) "Conversation With Herbert Blumer: II", *Symbolic Interaction*, vol. 4, n° 2, pp. 273-295.
- Schatzki Theodore R., Knorr Cetina Karin & von Savigny Eike (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London/New York, Routledge.
- Vaara Eero (2010) "Taking the Linguistic Turn Seriously: Strategy as a Multifaceted and Interdiscursive Phenomenon", *Advances in Strategic Management*, vol. 27, pp. 29-50.
- Vaujany Francois-Xavier de, Mitev Nathalie, Laniray Pierre & Vaast Emmanuelle [eds] (2014) *Materiality and Time. Historical Perspectives on Organizations, Artefacts and Practices*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Weick Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Wiley Norbert (2014) "Interviewing Herbert Blumer", *Symbolic Interaction*, vol. 37, n° 2, pp. 300-308.



Paris (26 mars 2022)

## Samer Faraj : la coordination par le contenu

*Aurore Fierobe*

*i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris*

*Éline Arquillère*

*Licence 2, Économie et gestion, Université de Paris*

*Étienne Minvielle*

*i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris*

Samer Faraj est chercheur en gestion et professeur à l'université McGill. Il dirige le *Group on Technology and Organizing*, qui rassemble des experts de la gestion et de la médecine autour de questions d'organisation. Ses recherches portent principalement sur la coordination dans les équipes spécialisées et les *fast-response organizations*, c'est-à-dire les organisations à réaction rapide dans un milieu sous pression. À ce titre, l'hôpital constitue l'un de ses terrains de recherche privilégiés.

Grâce à de nombreuses études de cas, Faraj met en valeur l'importance du contexte de coordination – la situation coordonnée – par opposition aux modalités d'action – la façon de coordonner. Son approche s'appuie sur une compréhension profonde du contenu de l'activité de coordination et des circonstances de partage des connaissances. La gestion de l'expertise, c'est-à-dire des compétences et connaissances spécialisées qu'un individu apporte à l'équipe, y joue un rôle privilégié. Dans ses recherches plus récentes, Faraj s'intéresse à la place des nouvelles technologies. Il analyse ainsi l'influence des algorithmes sur le travail. De 2005 à 2016, il développe le thème des communautés en ligne, et depuis 2018, le digital et son impact sur la coordination.

Cet article propose une approche thématique des recherches de Faraj sur la coordination. Il repose sur un panel de publications, choisies pour leur contenu, leur clarté et leur représentativité de la pensée de l'auteur. Toutes ont été produites en collaboration avec d'autres chercheurs ; mais dans cet article, nous les envisageons comme des éléments de compréhension du cheminement de Samer Faraj.

La première partie de cet article est consacrée à la définition de la coordination, ainsi qu'aux apports de Faraj au concept. Dans un second temps, il est question des situations de coordination complexe et de deux modes de gestion spécifiques : la coordination dialogique et la coordination d'expertise. La troisième partie s'attache au cas particulier de l'innovation collective, et la dernière à l'influence des nouvelles technologies sur la coordination.

## (Re)contextualiser la coordination

Dans ses travaux, Faraj redessine les contours de la notion de coordination. En 2006, avec Xiao, il déploie une approche dynamique du concept :

À partir d'une vision pratique, nous proposons la définition suivante de la coordination : un processus contextualisé et dynamique de régulation des *inputs* et d'articulation des interactions, dans le but de réaliser une performance collective (Faraj & Xiao, 2006, p. 1157).

Deux points-clés se dégagent de cette définition.

D'abord, le déroulement temporel et la nature contextuelle des processus de travail. La coordination résulte d'actions mises en place dans un contexte spécifique, avec des acteurs spécifiques, et limitées par les interactions et les actions antérieures. Les pratiques de travail, et donc de coordination, sont difficiles à décontextualiser car elles résultent d'une concordance d'actions et d'acteurs à un instant « t ». Cette vision rompt avec les perspectives classiques, qui surestiment le rôle des règles et des structures standards de coordination, définies au préalable par l'organisation. Ainsi, l'observation de la coordination passe par des observations du travail en conditions réelles. C'est « en situation » qu'on se rapproche le mieux de la réalité.

Il existe deux catégories de *process* dans l'organisation : les routines et les trajectoires. L'appartenance à l'une ou l'autre dépend du contexte d'action, et de la capacité des acteurs à rendre des jugements pratiques et normatifs. Les routines sont des protocoles, séquences d'étapes organisées, qui permettent la gestion d'une situation donnée. Elles fonctionnent dans des contextes considérés comme normaux. En cas de nouveauté, d'imprévisibilité ou de changement brusque des ressources, elles peuvent vite atteindre leurs limites. Elles sont donc moins efficaces dans les environnements en constante évolution. Contrairement aux routines, les trajectoires progressent vers un but. Elles privilégient le déroulement de l'action et les interactions, pour atteindre ce but en déviant des objectifs routiniers et des voies toutes tracées. Les trajectoires relèvent d'une logique pratique, c'est-à-dire une reconnaissance des exigences nouvelles, des situations émergentes et de l'imprévisibilité de l'action.

Pendant longtemps, la littérature a envisagé la coordination selon un unique angle d'attaque : le mode, c'est-à-dire la manière de coordonner. Faraj aborde le sujet autrement. Il affirme l'importance du contexte, mais aussi du contenu de la coordination. Le mode de coordination est ici secondaire par rapport aux conditions dans lesquelles se forme l'effort de coordination. Ainsi, Faraj élargit les visions existantes, à commencer par les 5 modes traditionnels de coordination présentés par Henry Mintzberg en 1982 : supervision directe, standardisation des tâches, standardisation des compétences, standardisation des résultats et ajustement mutuel. Contrairement à Mintzberg, il ne se limite pas au mode de coordination : c'est la situation qui par ses spécificités – son contenu et ses circonstances – conditionne la réponse organisationnelle. La manière de se coordonner est vue comme une situation de gestion.

## Une nouvelle approche : coordonner les situations complexes

Les situations de gestion complexes exigent des compétences et des connaissances spécialisées, mobilisées au moment opportun, dans un contexte dynamique et en temps limité. C'est d'autant plus vrai au sein des équipes pluridisciplinaires de

spécialistes ; les besoins de gestion y sont d'autant plus grands que le contenu de la coordination est technique.

L'importance de la coordination augmente à mesure que les organisations deviennent dépendantes d'équipes interdisciplinaires de spécialistes et d'opérations réparties utilisant la technologie de communication (Faraj & Xiao, 2006, p. 1155).

Pour se rapprocher de ces organisations aux rouages délicats et de leurs variations contextuelles, Samer Faraj étudie la coordination d'un grand centre de traumatologie. L'établissement choisi est celui de la région Mid-Atlantic. Ce centre pionnier de la médecine traumatique accueille chaque année 6 000 patients et plus de 250 médecins et experts. Au quotidien, le nombre et l'état des traumatisés dépendent de circonstances particulières : la météo, la circulation routière, etc. Ces aléas sont source d'incertitude. Ils rendent les données des accidents volatiles et imprévisibles, renforçant l'instabilité du contexte de soins. Or, c'est ce contexte qui fait l'objet d'une attention soutenue, *a fortiori* dans le monde hospitalier, soumis à des contraintes spécifiques permanentes. Traditionnellement, la littérature privilégie l'étude du mode de coordination – le *how* – au détriment de son contenu – le *what* – et de ses circonstances – le *when*. Faraj prend le contre-pied de cette approche en se concentrant sur ces deux derniers facteurs.

Dans le cadre imprévisible et complexe de l'établissement du Mid-Atlantic, où le pronostic vital joue un rôle essentiel, la collaboration entre experts se veut étroite, rapide et efficace. Le rétablissement des patients dépend de la réponse organisationnelle du centre. Ce constat guide Faraj dans son étude de la coordination en milieu instable. Il distingue deux familles de coordination liées au contenu et à ses circonstances, c'est-à-dire au *what* et au *when* : la coordination d'expertise et la coordination dialogique.

#### *La coordination d'expertise*

La coordination d'expertise désigne les processus qui gèrent les interdépendances de la connaissance et des compétences. Elle renvoie au management des savoirs et des processus, et améliore les performances en s'assurant que les connaissances sont accessibles : qu'on sait où les chercher, mais aussi que l'on reconnaît leur nécessité.

Dans un contexte d'incertitude, ou *input uncertainty*, les professionnels développent non seulement des expertises, mais aussi des interdépendances. Ils tentent de garder la plus petite équipe possible sans crouler sous la demande. Pour cela, ils collaborent selon quatre pratiques de coordination d'expertise. La première pratique est celle des protocoles qui détaillent les procédures de soin et associent un traitement spécifique à chaque situation. Ils disent « qui fait quoi, dans quel ordre », structurant ainsi les interactions et la gestion des ressources de base. Ils réduisent du même coup l'incertitude et l'ambiguïté liée à la répartition des tâches entre professionnels.



Saulieu (23 juillet 2021)

Ensuite, la pratique du *plug and play* intervient lors de la formation d'équipes d'action temporaires. En traumatologie, les médecins spécialistes sont relativement substituables. Cela peut sembler contre-intuitif ; or, c'est justement leur haut degré d'expertise qui leur permet de passer d'équipe en équipe. Selon les besoins du centre, les groupes de travail se restructurent automatiquement, en permanence, autour de nouvelles hiérarchies. Cette flexibilité accroît la capacité de réponse de l'organisation. Bien que temporaires, les nouvelles hiérarchies sont d'une extrême clarté : c'est le cas, par exemple, d'une équipe opératoire. Après la crise, les chefs du *plug and play* retrouvent leur place habituelle jusqu'à la prochaine crise.

Les communautés de pratiques (COP) sont une autre modalité de la coordination d'expertise. Elles rassemblent les membres d'une même spécialité. Dotés d'un pouvoir d'action, ils encadrent les nouveaux venus et partagent l'expérience de leur profession.

Enfin, le partage de connaissances met en commun l'information dans un but précis. Dans le cas de la traumatologie, il s'agit de tout savoir sur le patient à son admission. Une grande partie de cette transmission s'effectue de manière verbale.

L'apprentissage collectif peut améliorer la coordination d'expertise. Faraj l'illustre en développant le concept de mémoire transactive, une zone de stockage et de partage des acquis. Ce système complexe augmente la capacité d'apprentissage individuel, tout en réduisant la charge mentale. La mémoire transactive crée une réserve partagée de savoir : les membres savent où se trouve l'expertise et la mobilisent directement grâce aux bonnes personnes. Conscients de leurs forces et de leurs faiblesses, ils font preuve d'anticipation. Ces mesures de coordination d'expertise s'appliquent au centre de traumatologie de la région Mid-Atlantic. Pour autant, elles sont difficiles à généraliser : elles répondent à des situations spécifiques, voire uniques, tout comme leur contexte d'apparition.

#### *La coordination dialogique*

Le second type de coordination, dit dialogique, sert principalement en cas de crise. Qu'appelle-t-on crise ? Ici, le terme renvoie à une situation déviante plutôt qu'à un absolu. En santé, on distingue les trajectoires habituelles, prévues par les protocoles, des trajectoires « problématiques ». Ces dernières, « *conduites par un événement nouveau, une réalisation inattendue ou une information déconcertante qui défie les évolutions mentales des participants* » (Faraj & Xiao, 2006), font courir un risque au patient. Les mécanismes de coordination axés sur le mode, c'est-à-dire la méthode, perdent en efficacité face à cet inédit. La gestion de crise consiste donc en une adaptation : un *patchwork* de solutions de coordination, grâce aux ressources disponibles à l'instant t de l'événement.

En traumatologie, la coordination dialogique se manifeste par divers biais : ruptures de protocole, remises en question de certains actes médicaux, basculement de la hiérarchie... La déviation du patient vers une trajectoire problématique induit des désaccords quant au traitement. Faraj appelle cette étape *epistemic contestation*. Lorsque le patient ne répond pas au protocole classique, un mécanisme d'exception se déclenche par le biais du *joint sensemaking* : ensemble, les équipes mettent tout en œuvre pour aboutir à un but supérieur, la guérison. Des interventions transdisciplinaires ont lieu. Si le traitement classique crée des ralentissements inutiles, c'est la rupture de protocole. Cette autonomie d'action protège le patient et lui garantit des soins de meilleure qualité.

## L'innovation collective : la fin de l'expert solitaire

L'idée de coordination dans les domaines scientifiques est relativement nouvelle. Le scientifique, en particulier le chercheur, a longtemps été considéré comme une personne seule, cloîtrée dans un bureau, avare de son savoir. Loin de cette vision désuète, Faraj *et al.* (2012) brossent une tout autre image des acteurs scientifiques : celle de l'équipe de recherche. Elle se substitue à l'expert solitaire, anciennement le « génie », dans la poursuite d'un but scientifique souvent transdisciplinaire : c'est l'innovation collective. Lorsqu'un projet dépasse les frontières de son domaine, d'un point de vue disciplinaire, ontologique et épistémologique, un besoin de collaboration complexe apparaît. L'échelle de travail change ; par contraste avec une collaboration classique, qui implique les membres d'une même équipe, la collaboration complexe mobilise des équipes dissemblables et interdépendantes. C'est ainsi qu'elle favorise les trouvailles.

Faraj l'illustre, entre autres, par une étude de cas particulièrement parlante sur la *Spanish cucumber scare*, une crise sanitaire liée à la bactérie E-Coli (Faraj *et al.*, 2012). En 2011, cette crise du concombre coûte la vie à plusieurs dizaines de personnes. La mobilisation scientifique est de grande ampleur. Dans une dynamique collaborative, des chercheurs des quatre coins du monde créent un site en *open source* dédié à l'analyse du génome, et le reconstituent en un temps record. Ainsi, les bio-informaticiens tirent collectivement le meilleur profit de ce partage d'informations.

D'autres exemples existent, ainsi que d'autres paramètres d'innovation collective : système de valeurs de l'équipe de recherche, contexte socioculturel, « alpha » et « bêta »-personnalités... La crise du concombre souligne toutefois le mécanisme vertueux de la collaboration complexe. Dans le milieu de la recherche post-génomique, les données créées et partagées par les scientifiques tissent une toile de savoirs pluridisciplinaires. Elles permettent une nouvelle forme d'exploitation des connaissances, facilitée par les outils informatiques (dont les *learning algorithms*, ou algorithmes d'apprentissage).

## L'influence des nouvelles technologies sur la coordination

Faraj *et al.* (2018) définissent les algorithmes d'apprentissage de la manière suivante:

Famille émergente de technologies qui s'appuient sur l'apprentissage, le calcul et les techniques statistiques réalisées par des machines. Ces algorithmes s'appuient aussi sur de grands ensembles de données pour générer des réponses, des classifications ou des dynamiques de prédictions qui ressemblent à celles du savoir humain (Faraj, Pachidi & Sayegh, 2018, p. 62).

Des caractéristiques fortes leur sont associées : opacité ou *black-boxed performance*, fonctionnement compréhensif ou *comprehensive digitization*, quantification prédictive ou *anticipatory quantification*, et intérêts politiques sous-jacents.

Les algorithmes sont imprévisibles, même pour leurs développeurs. La bonne connaissance des *inputs* et des *outputs* ne suffit pas à en comprendre le détail. Ils produisent donc régulièrement des résultats inattendus, ou *unexpected outcomes*. Cette impénétrabilité garantit une certaine sécurité, en particulier face au piratage, mais alimente de vastes débats éthiques. Faraj *et al.* (2020) donnent l'exemple de prêts hypothécaires discriminant des populations en fonction de leur adresse, sans informations complémentaires sur leur logement ou leur situation financière.

De plus, les algorithmes génèrent des biais. Dans une logique compréhensive, ils collectent un grand nombre de données physiques et digitales afin d'établir un profil pour chaque individu. Ce profil renseigne d'autres opérateurs, notamment à des fins marketing. L'exemple le plus courant est la publicité ciblée. Toutefois, le resserrement de l'information qui s'opère autour de l'utilisateur n'est pas neutre : il produit stéréotypes et discriminations de toutes sortes.

De manière générale, les modèles prédictifs, c'est-à-dire basés sur des schémas du passé, ne peuvent être considérés comme fiables. Ils mobilisent un nombre de variables de départ limité ; surtout, ils se basent sur le vraisemblable et non sur les faits – par exemple, la probabilité de commettre un crime. Ils soulèvent ainsi de nombreuses questions éthiques et judiciaires.

Les algorithmes d'apprentissage sont enfin éminemment subjectifs. Les valeurs du programme dépendent de son design, soit ses critères d'évaluation, qui sont ceux de son développeur. Il est donc biaisé par défaut. C'est aussi le cas des données, qui en croisant certaines informations, débouchent sur des résultats problématiques.

Les algorithmes d'apprentissage ont quatre effets directs sur le travail et l'organisation. Ils transforment d'abord l'expertise : les logiciels influencent l'apprentissage au travail. Dans l'organisation, il s'agit d'identifier les travaux automatisables et d'anticiper les conflits d'expertise. Pour certaines professions qualifiées, l'automatisation complique l'apprentissage. Numériser des tâches simples, mais nécessaires à la compréhension de manœuvres complexes, peut même empêcher les plus jeunes d'apprendre. C'est le cas des internes en médecine, incapables de réaliser certaines opérations sans robot.



Paris (16 avril 2022)

Les algorithmes d'apprentissage entraînent ensuite une recomposition du mode de travail. Les situations complexes ou ambiguës requièrent une expérience humaine, là où l'algorithme peut se tromper en raison de son modèle prédictif. D'où une recomposition des identités professionnelles ; en radiologie par exemple, l'expertise des radiologues permet de laisser des diagnostics simples aux algorithmes pour se concentrer sur des diagnostics complexes.

De nouvelles formes de contrôle émergent : comme aux États-Unis, avec les Amabots et l'évaluation des chauffeurs Uber, l'algorithme note les travailleurs en fonction de critères de performance. Face à ce mécanisme rigide, des formes de contrepoids émergent : par exemple, des stratégies de non-participation, qui influencent le jeu de données support de l'évaluation.

Enfin, les dynamiques de coordination s'intensifient : grâce à leurs capacités d'apprentissage, les algorithmes ciblent plus facilement les bonnes personnes, pour leur attribuer la tâche qui leur correspond le mieux. En atteste l'application Slack, qui relance les travailleurs les plus lents à l'aide d'un système de notifications.

Les algorithmes d'apprentissage entraînent un glissement de la structure des métiers et des attentes des professionnels. Bien que digitaux, ils remodelent l'action humaine ; c'est pourquoi Faraj les qualifie de « performatifs ». En effet, *« les algorithmes d'apprentissage sont susceptibles d'inaugurer une transformation de nombreuses professions, loin de leur objectif et priorité actuels, vers de nouvelles identités*

et de nouvelles façons de travailler » (Faraj *et al.*, 2018). Le rôle des bibliothécaires, modifié par Internet, l'illustre :

Dans le passé, les bibliothécaires ont redéfini leurs domaines d'expertise suite à l'introduction et au développement de la recherche sur Internet. Au fil du temps et par le fait que les technologies de recherche sont devenues plus sophistiquées, les bibliothécaires sont devenus des connecteurs de personnes et d'idées. (Faraj, Pachidi & Sayegh, 2018, p. 66)

L'expertise humaine, combinée à l'automatisation de tâches simples, acquiert une dimension de supervision. Ce nouveau rôle remodèle les mécanismes de coordination, en remodelant le travail lui-même. Faraj reste toutefois assez généraliste dans son approche de la coordination à l'heure des algorithmes d'apprentissage.

Dans ce domaine, les nouvelles technologies n'ont certes pas atteint leur maturité. La crise sanitaire du Covid-19 a d'ailleurs révélé quatre faiblesses profondes du digital : un accès inégal aux infrastructures, le maintien du fonctionnement analogue – imitant un modèle tangible, comme dans le cas du passeport numérique –, la fragilité de la digitalisation en l'absence de régulation humaine, et le problème de la surveillance panoptique (Faraj *et al.*, 2021). Ces failles remettent en question le recours à l'analogie et aux schémas du passé lors de la programmation. Les algorithmes rencontrent donc un défi d'évolution : dépasser le fonctionnement analogue, inclure les populations marginalisées, s'auto-ajuster grâce à l'expertise humaine, tout cela dans le respect de la vie privée. Programmées en binaire, les machines font encore preuve d'une certaine pauvreté d'analyse face à l'éthique, aux sentiments, ou aux questions complexes. La création d'une théorie de la coordination à partir de ces outils inachevés peut donc sembler prématurée.

La coordination est un sujet mouvant. L'impact des nouvelles technologies, elles-mêmes évolutives, y contribue. Les prises de conscience judiciaires et militantes réorientent en permanence sa définition. L'ère des mégadonnées créera sans doute de nouveaux angles d'approche, aussi bien sociaux qu'organisationnels, pour le concept.

## Conclusion

Sur le plan de la forme, les travaux de Samer Faraj ont l'avantage de la clarté. Grâce à un souci constant de se référer au terrain, et une expression précise dans le récit des conclusions qu'il en tire, il ancre ses approches conceptuelles d'une manière convaincante. Par exemple, en étudiant la prise en charge des patients dans un centre de traumatologie américain, il met en avant ce qui favorise ou nuit aux équipes de soin. Les phénomènes décrits peuvent paraître évidents, à tort : c'est la narration soignée qui les rend si accessibles, voire familiers au lecteur, et contribue à le convaincre.

L'un des apports des travaux de Samer Faraj réside dans son étude du contexte et du contenu de la coordination. Traditionnellement, la question « comment coordonner ? » a concentré l'intérêt scientifique et managérial, faisant naître de nombreux modes de coordination. Mais au-delà du mode, que coordonne-t-on ? Faraj invite à se pencher sur ce qui est coordonné et conditionne le mode de coordination, *a fortiori* les expertises complexes. Cet aspect de ses travaux se répercute sur les pratiques de management. Sans dresser de mode d'emploi universel de la coordination, Faraj laisse entrevoir des actions-réactions quand le contexte échappe aux protocoles en place ; d'une certaine façon, il assouplit les processus de coordination. Son choix d'un terrain d'étude hospitalier est parlant. L'hôpital est certes, sujet aux imprévus, mais

surtout, d'un point de vue méthodologique, il entretient un lien presque symbiotique avec les concepts décrits.

Cette emphase sur le contexte illustre également l'importance de considérer l'outil numérique dans un usage situé. Il est toujours tentant d'établir un lien automatique entre outils numériques de gestion et coordination : l'outil a un usage attendu d'amélioration de la coordination. Toutefois, faute d'analyse du contexte, les outils de gestion numériques, s'ils sont inadaptés, peuvent s'accumuler et devenir un obstacle, voire un non-sens. L'intérêt de Faraj pour le contexte de coordination fait ainsi écho à une nécessité connue : une meilleure connaissance interne de l'organisation avant la mise en place d'un outil, et une fine compréhension de son usage en contexte ■

## Références

- Alzola Miguel Angel, Donaldson Thomas J., Faraj Samer, Hooker John, Tae Wan Kim Tae Wan & Neesham Cristina (2020) "Artificial Intelligence and Innovation Ethics", *Academy of Management Proceedings*, p. 22076.
- Faraj Samer, Kellogg Katherine C., Barrett Michael, Alaimo Cristina, Ben-Menahem Shiko M., Kallinikos Jannis, Karunakaran Arvind, Vincenzo Leone Paolo, Shrestha Yash Raj & von Krogh Georg (2020) "The Changing Nature of Data: Sociality, Relationality, and Implications for Organizing", *Academy of Management Proceedings*, p. 18239.
- Faraj Samer, Kolker Eugene, Bevilacqua Lisa & Ozdemir Vural (2012) "Collective Theranostics and Postgenomics Entrepreneurship: Rethinking Innovations as Knowledge Ecosystems Built by Complex Collaboration", *Expert Review of Molecular Diagnostics*, vol. 12, pp. 787-790.
- Faraj Samer, Renno Wadih & Bhardwaj Anand (2021) "Unto the Breach: What the COVID-19 Pandemic Exposes About Digitalization", *Information and Organization*, vol. 31, n° 1, p. 100337.
- Faraj Samer & Sproull Lee (2000) "Coordinating Expertise in Software Development Teams", *Management Science*, vol. 46, n° 12, pp. 1554-1568.
- Faraj Samer & Xiao Yan (2006) "Coordination in Fast-Response Organizations", *Management Science*, vol. 52, n° 8, pp. 1155-1169.
- Faraj Samer, Pachidi Stella & Sayegh Karla (2018) "Working and Organizing in the Age of the Learning Algorithm", *Information and Organization*, vol. 28, n° 1, pp. 62-70.
- Mintzberg Henry (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation.

## Langage, langues, traduction et gestion : défense d'un multilinguisme raisonné

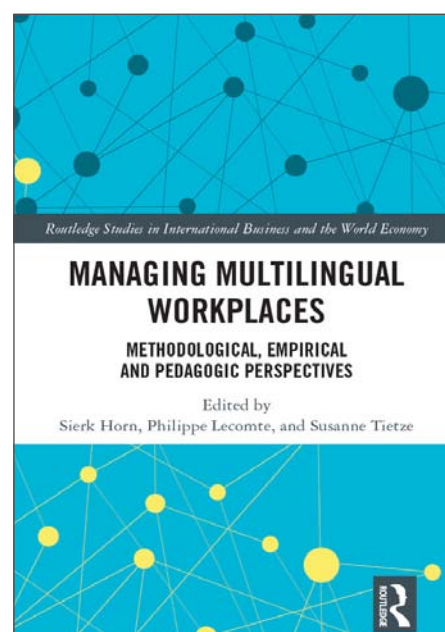
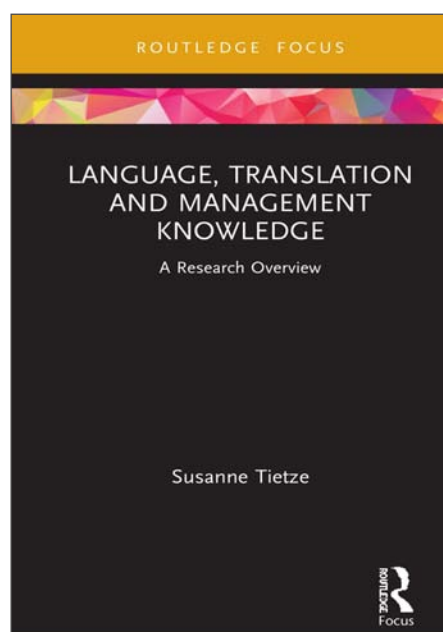
À propos de *Understanding Multilingual Workplaces. Methodological, Empirical and Pedagogic Perspectives* de Sierk Horn, Philippe Lecomte & Suzanne Tietze [eds] et de *Language, Translation and Management Knowledge. A Research Overview* de Suzanne Tietze

**Jean-François Chanlat**

DRM CNRS 7077, Université Paris-Dauphine-PSL Research /  
professeur affilié, HEC-Montréal / professeur invité, Institut Mines-Télécom BS

Pendant très longtemps, le langage a été une dimension oubliée dans le champ de la gestion (Chanlat, 1990). Dans l'univers de langue française, il a fallu les travaux d'un certain nombre de collègues à partir des années 1980-1990 (Chanlat & Dufour, 1985 ; Aktouf, 1986 ; Chanlat, 1990 ; Déry, 1990 ; Riveline, 2011), et notamment ceux de Jacques Girin (1990, 2016 ; Bayart, Borzeix & Dumez, 2010 ; Riveline, 2011 ; Dumez, 2017 ; Chanlat, 2017), bien connus des lecteurs du *Libellio*, pour que cette question devienne centrale pour certains chercheurs de langue française, voire au-delà (Thoenig & Michaud, 2009 ; Montaña-Hirose, 2014 ; Chanlat, 2021).

Depuis, les chercheurs de langue anglaise qui avaient été très discrets jusque-là sur ce thème, à quelques exceptions notables (Donnellon, 1986 ; Clegg, 1987 ; Boden, 1994, 1997 ; Firth, 1995 ; Cossette, 1998), s'y sont intéressés au tournant des années 2000 (Westwood & Linstead, 2001 ; Deetz, 2003). Au cours des deux dernières décennies, cet engouement à l'égard des questions langagières a touché tout particulièrement les enseignants-chercheurs en gestion internationale (Piekkari & Tietze, 2011 ; Brannen, Piekkari & Tietze, 2014 ; Mughan, 2015 ; Brannen & Mughan, 2016), et notamment en France, les professeurs de langue étrangère travaillant dans les écoles de commerce, regroupés au sein du Groupe



d'Études en Management & Langage (GM&L) (Cornuel & Lecomte, 2012 ; Lecomte, 2014 ; Beeler *et al.*, 2017).

L'internationalisation massive des activités commerciales et industrielles, et le développement sans précédent de l'enseignement de la gestion à l'échelle planétaire (Dameron & Durand, 2017) ont en effet conduit de nombreux chercheurs à faire un certain nombre de constats en matière d'usages langagiers :

- Une hégémonie croissante de l'anglais comme *lingua franca* (Tréguer-Felten, 2019),
- Une multiplication des équipes de travail internationales plurilingues (Chevrier, 2012),
- Les difficultés de compréhension et de traduction de termes d'un univers linguistique à l'autre (Usunier, 2010 ; Tréguer-Felten, 2019),
- Un questionnement du tout anglais dans le domaine des publications scientifiques (Tietze & Dicks, 2013 ; Steyaert & Janssens, 2012), en particulier de la part de chercheurs appartenant à des zones linguistiques non anglophones (Alves & Pozzebon, 2013 ; Tsuda, 2013 ; Lopez-Navarro *et al.*, 2017), notamment de langue française (Berry, 2004a, 2004b, 2006 ; Chanlat, 2014 ; Collectif, 2020 ; Hatchuel, 2004 ; Mandard, 2021),
- Un regain d'intérêt pour la traduction et le multilinguisme dans l'univers de la gestion (Piekkari, Welch & Welch, 2014 ; Chanlat, 2015, 2017).

Les deux ouvrages que nous présentons dans ce compte-rendu, s'inscrivent bien dans ce contexte. Ce n'est d'ailleurs pas une surprise quand on connaît leurs différents contributeurs : des collègues bien connus dans le champ, et intéressés de près par ces questions de langues, de lexique, de multilinguisme et de traduction. Tous deux sont publiés en anglais. Le premier est dirigé par Sierk Horn, Professeur de gestion internationale à l'Université autrichienne de sciences appliquées du Vorarlberg, Philippe Lecomte, Président de GM&L, enseignant d'allemand à l'ESC Toulouse (aujourd'hui Toulouse Business School) pendant trente ans, et Suzanne Tietze, Professeure de gestion en contexte multilingue à la Sheffield Business School, trois chercheurs très actifs autour de cette thématique depuis de nombreuses années. Le second est de Suzanne Tietze. Il présente une réflexion synthétique sur la traduction dans le champ de la recherche en gestion dans l'esprit du premier dont elle est par ailleurs aussi une des coresponsables.

### Comprendre les univers de travail multilingues

L'ouvrage de Horn, Lecomte et Tietze, fruit d'un collectif international, cherche à comprendre les univers de travail multilingues, les pratiques qu'on y observe, et à identifier les défis que l'on rencontre dans ces situations. Il aborde de nombreuses sous-thématiques et est divisé en quatre parties. La première est précédée d'une courte introduction de Suzanne Tietze, qui présente le projet de la manière suivante :

La recherche portant sur la langue a été, parfois par inadvertance, assez "radicale" en questionnant l'idée même que l'anglais est la langue universelle des connaissances en gestion et que son usage ne pose aucun problème en soi ; certains de ces travaux pointant directement les hypothèses hégémoniques sous-jacentes à cette vision monolingue du monde, partagée aujourd'hui par une grande partie du monde académique en gestion. S'engager dans des recherches sur la langue revient inévitablement à se poser des questions sur "l'autre", qu'il s'agisse d'une autre langue, de l'usager de cette langue ou encore des significations véhiculées par ces langues (p. 7, notre traduction).

Cette première partie aborde les questions d'ordre méthodologique ; elle comporte quatre contributions : une qui présente d'autres chemins en matière de recherche

(Hea Fan & Anne-Wil Harzing), une qui s'applique à décrire comment on peut en faire une sur la notion d'*empowerment* en Russie, un mot intraduisible dans cette langue (Virpi Outila, Rebecca Piekkari & Irina Mihailova), une qui présente la manière dont on traduit les méthodes occidentales en Chine (Huiping Xian) et une dernière qui expose une ethnographie linguistique de la traduction dans les organisations (Kaisa Koskinen).

La deuxième partie présente plusieurs recherches de terrain. Précédée d'une courte introduction de Philippe Lecomte, elle cherche à accroître la réflexivité du chercheur en contribuant, comme il l'écrit :

à améliorer notre connaissance de ce qui est réellement en jeu lorsque la langue est définie comme une pratique sociale et, par conséquent, lorsque l'usage de la langue est examiné dans sa nature même. Pour atteindre cet objectif, les auteurs de la section adoptent une approche qualitative pour étudier la langue en contexte au niveau des individus... L'aspect le plus novateur de cette section empirique réside dans l'utilisation du concept de réflexivité qui aide les chercheurs et les gestionnaires à mieux comprendre la fameuse boîte noire (p. 86, notre traduction).

Cette partie comporte quatre contributions : une qui expose les effets de la diversité linguistique sur le travail d'équipes internationales (Helene Tenzer & Markus Podelko), une autre sur la question de la traduction dans des contextes de gestion aux prises avec des cultures fortement contextualisées comme les univers français et finlandais (Wilhem Barner-Rasmussen & Hélène Langinier), une autre sur la présentation d'un schéma de réponse à des asymétries langagières (Dominic Detzen & Lokas Löhlein), et une dernière sur l'apprentissage en contexte multiculturel et multilingue à travers des incidents critiques vécues par des Polonais expatriés en Chine (Michal Wilczewski, Anne-Marie Sodeberg & Arkadiusz Gut).

La troisième partie porte son attention sur le rôle des langues dans l'enseignement de la gestion dans le contexte de l'internationalisation actuelle. Précédée d'une introduction de Sierk Horn qui cherche à jeter un nouveau regard sur cette réalité, elle comporte trois contributions : une sur l'expérience de l'enseignement de la diversité des langues auprès d'étudiants en gestion (Claudine Gaibrois & Rebecca Piekkari), une autre sur la gestion des langues dans une entreprise globale et les leçons que l'univers de l'enseignement peut en tirer (Terry Mughan), et une dernière qui rend compte d'expériences multilingues vécues, tant en classe qu'au travail, et à leur influence sur les manières de voir le monde (Jane Kassis-Henderson & Linda Cohen). La quatrième partie est constituée d'une courte conclusion des trois responsables de l'ouvrage. Elle est suivie par une postface de Denize et Lawrence Welch, deux pionniers de cette thématique aux États-Unis (Piekkari, Welch & Welch, 1997 ; Piekkari, Welch & Welch, 2014).

Comme nous pouvons le voir, cet ouvrage, fruit de chercheurs appartenant à des univers linguistiques fort variés (anglais, allemand, finnois, russe, polonais, français, chinois, néerlandais, suédois) et travaillant dans des facultés ou des écoles de gestion principalement européennes et australiennes, veut apporter un regard riche, fondé empiriquement et poser de nombreuses questions à différents niveaux : théorique, méthodologique et pratique.

La perspective énoncée ici rejoint celle qui a été exposée par Chris Steyaert, Professeur à l'Université de St-Gall et Maddy Janssens (2012), Professeure à l'Université catholique de Leuven, qui, reprenant la citation de Deleuze et Guattari : *“Il n'y a pas de langue-mère, mais prise de pouvoir par une langue dominante dans une*



Semur en Auxois  
(22 juillet 2021)

*multiplicité politique*” (1980, p. 4), cherchent à dépasser les deux alternatives qui dominent, de nos jours, le débat : soit se soumettre à l’impératif du tout anglais, soit dénoncer l’impérialisme de l’anglais. Pour les dépasser, il faut, selon ces deux auteurs, étudier les usages langagiers en situation ; ce qui permet non seulement de mieux comprendre les manières dont les choix linguistiques se font, notamment en matière de production de textes scientifiques, mais aussi d’amener les universitaires à devenir plus inventifs pour rendre plus visible la réalité multilingue qui existe toujours derrière tout usage monolingue. Il s’agit ainsi d’assumer pleinement deux options « *contradictaires* » : publier en anglais et souligner en même temps l’impossibilité d’un tel monolinguisme. La prise en compte de cette contradiction devant permettre de déboucher sur des pratiques académiques qui tiennent mieux compte de cette réalité multilingue omniprésente (Steyaert & Janssens, 2012).

Les différentes contributions de cet ouvrage, tout en s’inscrivant bien dans l’esprit de cette perspective d’un multilinguisme raisonné, permettent également et surtout de prendre connaissance de ce qui se fait dans le domaine, notamment de langue anglaise, par certains de ses chercheurs et chercheuses les plus emblématiques. Il faut d’ailleurs souligner que la plupart d’entre eux et d’entre elles (16 sur 21) ne sont pas des anglophones de naissance, et n’utilisent l’anglais que comme langue de publication. Un tel constat n’est bien sûr pas anodin et n’est pas dû au hasard. En effet, les chercheurs anglophones de naissance n’étant pas spontanément portés sur ces réflexions pour bien des raisons (hégémonie de l’anglais dans le champ vue comme naturelle, méconnaissance fréquente des langues étrangères, logiques de classement et d’accréditations internationales qui favorisent la langue anglaise...), il n’est donc pas surprenant que cette thématique soit, non seulement développée par des chercheurs provenant d’autres univers linguistiques, mais aussi par un certain nombre d’anglophones de naissance qui parlent des langues étrangères. Tous les contributeurs et toutes les contributrices, y compris les anglophones de naissance (5/21), semblent en effet connaître au moins deux langues, voire trois ou plus, ce qui leur confère non seulement la sensibilité nécessaire pour cette thématique mais aussi une légitimité pour l’étudier.

Cet ouvrage possède un certain nombre de qualités :

- Il rend bien compte des réalités multiculturelles et multilingues que rencontrent les univers gestionnaires contemporains, tant dans le domaine du travail que dans celui de l’enseignement supérieur.
- Il souligne de nouveau avec force le caractère contextuel de la gestion et des mots employés pour l’exprimer selon les univers linguistiques.
- Il met bien en évidence les difficultés qui peuvent surgir des différences de sens ou encore du caractère souvent intraduisible de certains mots anglais dans d’autres langues, comme dans le cas du transfert du terme *empowerment* par une multinationale finlandaise auprès de ses filiales russes dans un contexte culturel très éloigné du contexte socioculturel finlandais (Outila, Piekkari & Mihailova) ; ou encore, comme celui de la traduction de concepts et de méthodologies occidentales d’inspiration qualitative difficile à appréhender en chinois (l’idée de théorie enracinée étant par exemple intraduisible dans cette langue) ; ce qui est encore rendu plus difficile dans un contexte qui plébiscite les méthodes quantitatives, une posture réaliste et objectiviste, et un

apprentissage par le faire et rend de ce fait les traductions proposées souvent inadéquates à présenter les cadres d'interprétation de l'agir chinois (Xian).

- Il montre également bien comment les lieux de travail multilingues sont devenus de nos jours de véritables « espaces de traduction » (*spaces of translation*) auxquels participent tous les acteurs, et pas uniquement les traducteurs professionnels ; on va parler alors ici de *translatoriality*, que l'on pourrait traduire en français par “territorialité translangagière”, et montrer comment, au sein de tels espaces, les locuteurs mettent en place des pratiques pour faire face à cette réalité, une réalité qui reste encore peu explorée (Koskinen).
- Il met bien en lumière les vertus du multilinguisme et l'ouverture que cela peut donner (Cohen, Kassis-Henderson & Lecomte, 2015). Comme d'aucuns l'ont rappelé avec force, il faut en effet parler au moins deux langues pour comprendre les questions que posent l'usage d'une langue étrangère (Hagège, 2012 ; Cassin, 2016 ; Edwards, 2016). Sierk Horn dans l'introduction de la troisième partie de l'ouvrage insiste d'ailleurs très fortement sur cette obligation d'étudier désormais les langues étrangères dans les formations en gestion pour mieux comprendre le lien langue-culture et les cadres symboliques qui en découlent dans les milieux de travail concernés.
- Il souligne bien que les études en gestion internationale sur la langue ont souvent été jusqu'à maintenant découplées de ce qui se passe au sein des institutions d'enseignement et de la manière dont celles-ci préparaient leurs étudiants à cette diversité linguistique, tant à l'étranger que dans leur propre pays (Horn). C'est donc pour combler ce manque que, par exemple, Gailbrois et Piekkari se sont intéressés ici aux effets d'une expérience multilingue menée auprès d'étudiants étrangers d'un Master londonien, que Terry Mughan, à partir d'un tour d'horizon des récentes publications en gestion internationale sur le sujet, a mis en valeur les vertus de pratiques multilingues en entreprise et leurs leçons pour le monde de l'enseignement, et que Jane Kassis-Henderson et Linda Cohen ont souligné les apports du multilinguisme scolaire sur les lieux de travail plurilingues en revenant sur la complexité des liens entre langue, culture et identité.
- Il met bien en lumière la pluralité des configurations langagières et donc l'apport du multilinguisme dans l'apprentissage des langues. Comme l'écrivent Jane Kassis-Henderson et Linda Cohen :

Bien qu'un ensemble d'individus puissent utiliser le même code linguistique, ces derniers puisent toujours à différentes ressources langagières ou à des répertoires, lesquels se fondent sur une configuration ou une mosaïque, crée à partir des différents éléments qui forment leur identité. Ces éléments langagiers, ces répertoires personnels, ou ces voix se déploient selon les particularités de chaque rencontre et selon le choix de la voix que la personne va adopter à l'égard de son interlocuteur pour s'exprimer. La « voix » renvoyant à ce que les sociolinguistes ont appelé les variations attribuables à l'identité nationale ou ethnique, à la classe sociale, à la génération ou au genre (p. 204-205, notre traduction).

- Il présente aussi des approches originales ayant recours soit à des méthodes expérimentales (Shea Fan & Harzing), soit à une approche ethnographique du langage appliquée aux espaces de traduction que sont devenus les lieux de travail. Conjuguant ethnographie et linguistique, cette dernière méthodologie s'enracine alors dans une ethnographie qui cherche à rendre compte des activités langagières en situation (Koskinen).

Comme l'écrit Koskinen :

Le sens prend forme à l'intérieur de relations sociales particulières, d'interactions historiques et de régimes institutionnels, produites et reproduites par des acteurs dont les attentes et les répertoires doivent être saisis de manière ethnographique. (p. 62, notre traduction)

Ajoutant un peu plus loin :

Le sens ne se résume pas à l'expression d'idées, la trajectoire biographique, les identifications, les positions et les nuances étant largement repérables dans la langue et le corps du texte utilisés. (p. 63, notre traduction).

- Enfin, il met en évidence l'importance de sensibiliser à cette question du multilinguisme tous les locuteurs qui se retrouvent dans ce genre de situation, notamment les gestionnaires qui ne se posent guère de questions à ce sujet, pensant pour la plupart que l'usage d'un anglais standard suffira à la compréhension globale.

Comme nous pouvons le voir, les apports de cet ouvrage sont multiples. Ils sont bien résumés dans la conclusion des coordonnateurs qui soulignent tour à tour une riche réflexivité à propos des activités langagières en contexte international, tant dans les milieux de travail que dans les univers d'enseignement, une réaffirmation du caractère contextuel de ces pratiques langagières, une mise en évidence de leur complexité dans tout univers organisé, la critique d'un monolinguisme instrumental, et un plaidoyer pour développer un *habitus* multilingue ; la postface de Denice et Lawrence Welch, deux figures anglophones du champ de la gestion internationale, revenant d'ailleurs sur la possibilité d'une « *déglobalisation de la langue* », en raison de l'usage de plus en plus fréquent de la traduction automatique.

Si la lecture de cet ouvrage m'a beaucoup plu et stimulé par la richesse et la diversité de ses apports, il a fait surgir néanmoins en moi, comme je l'ai indiqué plus haut, quelques petits regrets, moi qui suis, à l'instar des contributeurs de ce collectif, particulièrement sensible, depuis plus d'une trentaine d'années, à la question du langage et des langues (Chanlat, 1990, 2013, 2014, 2015, 2018, 2020). Ces petits regrets ne viennent aucunement remettre en cause la qualité de l'ouvrage mais cherchent à s'inscrire ici dans un dialogue fécond avec tous ces auteurs dont je suis par ailleurs très proche par l'esprit. Ces regrets sont au nombre de trois.

#### *Une défense du multilinguisme sans aucune référence multilingue*

La première chose qui m'a frappé d'emblée, est que la défense du multilinguisme se fait uniquement à partir de travaux publiés en anglais ; en effet, alors que cet ouvrage se veut un plaidoyer en faveur du multilinguisme, on ne retrouve, à l'exception d'un chapitre, celui de Koskinen, aucune référence à des travaux publiés dans d'autres langues. Pour des auteurs qui sont pour la plupart non anglophones de naissance, cela surprend. Par exemple, quand Pierre Bourdieu est à un moment cité, la référence n'est pas la publication originale mais sa traduction anglaise.

Les auteurs argueront bien volontiers que, comme c'est une publication en langue anglaise, la présence de références dans d'autres langues ne s'imposait pas. Pour ma part, je pense tout le contraire. Car la présence de telles références aurait pu justement montrer au locuteur anglophone, notamment unilingue, qu'il existait une littérature sur le sujet dans d'autres univers linguistiques. Cette pratique m'apparaît d'autant plus essentielle que l'on assiste, depuis des années, à en croire certaines études, à un déclin marqué de l'enseignement des langues étrangères dans les pays anglophones (Tinsley, 2019).

En tant que locuteur de langue française, j'ai bien sûr regretté, à l'exception de la référence faite à Jacques Girin à la toute fin de l'ouvrage (p. 226), l'absence de références à des travaux en français. À force de ne citer que des publications de langue anglaise, les chercheurs unilingues de langue anglaise, qui apprennent de moins en moins de langues étrangères, sont amenés à croire, non seulement qu'il

n'existe rien dans les autres langues sur ces thématiques (Meyer & Boxenbaum, 2010 ; Chanlat, 2018, 2020), mais aussi que la langue ne pose désormais plus aucun problème à quiconque puisque tout le monde écrit en anglais (Meghan).

Ce recours à quelques références multilingues aurait été d'autant plus bienvenu ici que les intentions des auteurs sont pourtant claires : *rendre compte de la réalité multilingue au travail et défendre un multilinguisme raisonné*. C'est d'ailleurs un point que Steyaert et Janssens avaient déjà bien mis en évidence (2012), en prenant l'exemple de Hugo Letiche, un collègue hollandais plurilingue, qui avait été un des seuls contributeurs du *Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (Barry & Hanssen, 2008) à citer les textes originaux de Agamben, Arendt, Foucault, Heidegger et Husserl, à traduire lui-même les sources intellectuelles qu'il utilisait et à faire appel aux termes français et allemands. Ce faisant, il voulait mettre en lumière le caractère multilingue de ses références sur lesquelles se fondaient son chapitre, et les difficultés que cela pouvait entraîner pour l'auteur et le lecteur ; un autre exemple qui nous vient ici en tête, est celui du regretté Zygmunt Bauman, un grand intellectuel européen plurilingue, qui prenait un soin tout particulier dans ses textes en langue anglaise à citer ses références dans la langue d'origine (français, allemand, polonais, italien...).

#### *Une défense du multilinguisme sans une véritable partie sur les enjeux*

Le deuxième regret concerne la défense du multilinguisme proprement dit. Alors que l'ouvrage montre bien les difficultés de la traduction et donc de la compréhension entre des univers linguistiques différents, il aborde moins les enjeux intellectuels, culturels, et donc politiques, d'un multilinguisme bien compris. En effet, la tendance à ne vouloir publier qu'en anglais, le fameux « *publish and perish in English* », pour des raisons fonctionnelles (Chevrier, 2014), n'est pas sans conséquences particulièrement problématiques sur les chercheurs non anglophones de naissance (Van Parijs, 2011 ; Tietze & Dick, 2013 ; Tietze, 2018 ; Steyaert & Janssens, 2012 ; Chanlat, 2015, 2016, 2020 ; Horn, 2017 ; Nygaard, 2019 ; Collectif, 2019 ; Initiative d'Helsinki, 2019 ; Mandard, 2021). Si ce point est abordé à plusieurs reprises dans l'ouvrage (Tietze, Xian, Horn, Tenzer & Pudelko, Detzen & Löhlein, Gailbrois & Piekari), il aurait pu bénéficier, me semble-t-il, compte tenu du profil des contributeurs et de leurs écrits antérieurs, d'une partie à part entière. Elle aurait d'ailleurs permis de mieux faire ressortir les points que plusieurs contributions soulèvent à certains moments dans l'ouvrage et constituer ainsi une véritable quatrième partie. La conclusion rédigée par les trois responsables qui apparaît ici comme une quatrième partie, aurait été ainsi séparée, et jouée pleinement son rôle de conclusion.

#### *Un plaidoyer pour la pluridisciplinarité limitée aux travaux en langue anglaise les plus récents*

Enfin, mon troisième regret a trait au plaidoyer pour la pluridisciplinarité. Alors que l'ouvrage défend à juste titre une approche pluridisciplinaire, on est frappé, là encore, par le fait que si les références mobilisées sont nombreuses et variées, elles restent relativement très récentes et font peu état de certains travaux historiques menés en anthropologie, en sociolinguistique, en psycholinguistique, en ethnolinguistique, en management interculturel et en sciences du travail.

En tant que lecteur francophone, j'ai regretté à nouveau que les travaux menés en langue française, entre autres, ceux du réseau *Langage et travail* (Boutet, 1994 ; Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Pène, Borzeix & Fraenkel, 2001), ceux de Christine Geoffroy sur le linguocentrisme (2002), d'Usunier sur la langue et les équivalences

en management interculturel (2010), de Barmeyer et Davoine sur la réception contextualisée des valeurs (2013), ceux en management interculturel de Philippe d'Iribarne et de son équipe (1989 ; 2014 ; Tréguer-Felten, 2014), de Davel, Dupuis et Chanlat (2008), ceux de Cassin (2016), de Legendre (2016), de Borer (2014) et de Hagège (2012), ceux en gestion (Chanlat, 1990, 1998 ; Girin, 1990, 2016 ; Nerrière, 2003 ; Saulière, 2014) n'aient pas été mentionnés à un moment donné ou à un autre ; et de voir que les références au travail de Bourdieu n'apparaissent qu'à la toute fin du livre.

Si cela est certainement lié à un regard qui demeure très centré sur la gestion internationale de langue anglaise, qui fait justement peu de cas des travaux produits dans d'autres langues, une pente naturelle critiquée à de nombreuses reprises dans l'ouvrage, on aurait donc pu tout naturellement s'attendre à quelques rappels à cet égard, d'autant plus que dans ce domaine, le champ francophone en gestion avait ouvert la voie du « *tournant langagier* » souvent bien avant que des chercheurs de langue anglaise s'en emparent au tournant des années 2000 (Alvesson & Kärreman, 2000 ; Linstead & Westwood, 2001), qu'un des coresponsables de l'ouvrage est de langue française et que d'autres contributeurs maîtrisent bien cette langue. On pourrait faire d'ailleurs la même critique à propos des contributions en langue allemande, voire dans d'autres langues (scandinaves, polonaise, russe, chinoise..).

### Traduire

Le petit ouvrage sur la traduction de Suzanne Tietze s'inscrit dans l'esprit de l'ouvrage précédent et en particulier, d'une recherche de stratégies inventives qui permettraient de mieux rendre compte des contributions dans d'autres langues dans le domaine du management (Steyaert & Janssens, 2012 ; Tietze, 2018). C'est un livre court (96 pages) qui comporte six parties et cherche à présenter un bref panorama des recherches sur le multilinguisme et la traduction. On comprend qu'il est le fruit d'échanges que l'auteure a eus avec ses étudiants et étudiantes, et de sa propre expérience professionnelle de professeur d'origine allemande faisant carrière en Angleterre. L'objet central est de questionner les hypothèses tenues pour acquises à propos de l'usage de l'anglais et des autres langues, et de la place de la traduction dans le champ de la gestion. Comme elle l'écrit :

L'intention générale de ce livre n'est pas de lancer un boycott de l'utilisation de l'anglais comme langue commune, mais d'encourager le développement de pratiques réflexives sur la manière dont l'anglais est utilisé dans la production et la diffusion des connaissances (p. 15, notre traduction).

L'ouvrage a donc deux grands objectifs. Tout d'abord, il veut rappeler le rôle que joue la langue, et notamment la langue anglaise, dans la manière de rédiger des textes dans le champ de la recherche en gestion internationale – les effets de son usage sur le processus et les résultats de recherche étant, comme le souligne Suzanne Tietze, un aspect négligé de la réflexion en raison de l'hégémonie « naturelle » accordée à l'anglais, et ce, en dépit du fait que la recherche en gestion internationale, comme son nom l'indique, se situe toujours dans des contextes nationaux, culturels et linguistiques fort variés et exige ainsi, à un moment donné ou à un autre, des traductions. Autrement dit, pour l'auteure, si l'anglais, la diversité des langues et la traduction forment des éléments clés de la recherche en gestion internationale, ces aspects demeurent encore trop souvent la boîte noire des recherches dans ce domaine.

En effet, en dépit de l'existence d'un certain nombre de travaux qui s'intéressent à ces thématiques, comme le courant de la *Communication as Constitutive of Organization* (CCO) (Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009 ; Cooren, Taylor & van Every, 2006), qui voit la communication comme un élément constitutif de l'organisation, et le changement comme un processus de traduction par lequel de nouvelles significations se font jour au sein des organisations (Doolin, Grant & Thomas, 2013), ceux de l'institutionnalisme scandinave (Czarniawska & Sevón, 1996, 2005 ; Boxenbaum & Strandgaard Pedersen, 2009) et de la glocalisation (Drori, Höllerer & Walgenbach, 2014), pour Suzanne Tietze, ces travaux restent encore trop monolingues, l'anglais étant la seule langue privilégiée de publication, les langues locales d'où viennent les données de terrain demeurant la plupart du temps invisibles dans le processus de recherche.

Quant au courant de recherche en gestion internationale qui s'intéresse de près aux questions de langue, auquel elle appartient, et dont nous venons de présenter une des plus récentes productions, il continue à être relativement isolé selon elle des autres courants de recherche existants en gestion internationale (Karhunen *et al.*, 2018 ; Tenzer, Terjesen & Harzing, 2017 ; Tietze & Piekkari, 2020).

Ensuite, le second objectif est de faire le lien avec les travaux qui voient le langage et la communication comme des facteurs clés de la dynamique organisationnelle, en particulier dans sa fonction performative (individuelle et collective). Dans le contexte international contemporain, il devient indispensable, selon Tietze, d'intégrer ces éléments à la réflexion dans le champ de la recherche en gestion internationale. Mais qu'entend-t-on par recherche internationale en gestion ?

L'auteur pour répondre à cette question s'appuie sur les réponses de ses étudiants et étudiantes, les points de vue de ses collègues et le sien. Elle la définit ainsi:

Une recherche qui part d'un point de vue non local, en ce qui concerne ses thématiques, et reconnaît les liens qui existent entre la langue et la production de connaissance. Lorsqu'elle est diffusée en anglais, elle intègre toujours des réflexions concernant les données recueillies ou les schémas conceptuels qui proviennent d'autres univers linguistiques. Par la même, elle reconnaît l'existence et le rôle que jouent les langues et la traduction dans le processus de recherche (p. 13, notre traduction).

Dans sa réflexion, Suzanne Tietze ne cherche donc pas à remettre en cause l'usage de l'anglais mais bien à rendre plus réflexifs les chercheurs quand ils ou elles l'utilisent face aux réalités multilingues qu'ils ou elles rencontrent. Dans l'esprit de l'ouvrage précédent dont elle est une des coresponsables, elle critique deux choses : l'anglais comme langue « naturelle » de publication et le traitement trop souvent mécanique des difficultés linguistiques.

La première repose selon elle sur l'hypothèse que la langue anglaise serait universelle en soi et que de ce fait, elle posséderait des qualités intrinsèques qui lui permettraient



*Théâtre Les Déchargeurs  
(24 avril 2021)*

de rendre compte de toutes les situations de gestion pour reprendre une expression de Jacques Girin (2016). La langue anglaise est considérée alors comme une *xénoglossie* (qui permet une compréhension parfaite indépendamment de la diversité des langues existantes), toutes les ambiguïtés ou la perte de sens entraînées par la traduction étant considérées comme solubles (Czarniawska, 1999). Suzanne Tietze prend ainsi l'exemple des mots, *leader* et *leadership*, qui, dans le cadre de cette perspective xénoglossique, vont avoir les mêmes significations, même s'ils sont utilisés dans des contextes sociaux très différents. Car, ils sont vus par leurs utilisateurs, en l'occurrence ici les chercheurs, comme incarnant des aspects essentiels à toute chefferie indépendamment des situations.

La seconde repose sur l'idée que toute difficulté peut se résoudre de manière technique et peut être surmontée en faisant appel aux riches travaux qui existent dans le champ de la traduction. Or, pour Tietze, il existe deux types de traduction : la traduction intralinguistique qui permet à un locuteur de traduire par la voie d'actes, de signes, de symboles, de comportements et de mots ce qu'il dit et ce qu'il ressent afin que son interlocuteur le comprenne et lui réponde au sein du même système linguistique, cette forme étant la plus populaire dans le champ de la gestion. Et la traduction inter-linguistique qui s'intéresse à la traduction du sens entre différentes langues. Pour Tietze, les deux sont essentiels.

Dans son argumentation, elle s'appuie principalement sur trois courants de recherche. Tout d'abord, celui de la communication organisationnelle (*Communication as Constitutive of Organization* ou CCO) qui s'intéresse à la manière dont une organisation émerge et se maintient à travers la communication entre ses acteurs internes et externes. Ensuite, celui de l'institutionnalisme scandinave qui est une école de pensée qui s'intéresse de près à la manière dont les idées, les pratiques et les objets se modifient quand ils voyagent au-delà de leurs frontières sectorielles, industrielles, nationales, institutionnelles et culturelles, et aux raisons qui expliquent le succès de leur diffusion (Czarniawska & Sevón, 1996, 2005). Cette école a une définition particulière de la traduction, qui est : « *la modification qu'une pratique ou une idée subit quand elle s'implante dans un nouveau contexte organisationnel* » (Boxenbaum & Strandgaard, 2009, pp. 190-191). Enfin, elle s'appuie sur un troisième groupe de données mis en évidence par le courant langagier en gestion internationale, dont nous venons juste de présenter l'une des productions, et qui cherche à décrire, comprendre le rôle que joue la traduction *inter-linguistique* dans les transferts de connaissance.

Cette traduction inter-linguistique devient possible quand l'anglais n'est plus considéré comme une langue universelle, et que la pluralité linguistique est bien prise en compte au quotidien dans le processus de recherche. Elle rappelle à ce titre l'article récent de Westney et Piekkari (2020) qui, dans leur analyse historique du transfert des pratiques organisationnelles japonaises aux États-Unis, se sont appuyés à la fois sur le courant institutionnaliste scandinave et la posture inter-linguistique pour comprendre les efforts de traduction qui ont été accomplis au cours de ce transfert. Ce qui a permis de développer les premiers éléments d'une véritable écologie de la traduction (*translation ecology*) qui comprend à la fois les traducteurs, les traductions et le processus de traduction lui-même.

Face à tous ces développements, Suzanne Tietze regrette qu'en dépit de leurs contributions, les travaux des courants dominants en gestion internationale demeurent toujours étrangement monolingues, l'anglais étant à nouveau traité,

souvent inconsciemment, comme la langue universelle du savoir en gestion (Tietze, 2018). Comme elle l'écrit :

Cette omission est bel et bien un acte politique et à cet égard, l'absence de représentation de "la langue de l'autre" symbolise non seulement l'absence d'intérêt envers elle ou une méconnaissance profonde de son rôle, mais peut être aussi vue comme une expression de privilégier l'anglais comme la langue de l'élite universitaire. L'anglais étant alors considéré comme la langue par excellence du progrès, de la prospérité et du succès. (p. 51, notre traduction)

C'est la raison pour laquelle elle souligne à nouveau l'intérêt du courant de recherche auquel elle appartient et dont la sensibilité aux questions linguistiques est, comme nous l'avons vu, très grande, et s'appuie sur la traduction inter-linguistique. Cette perspective n'ayant pas été encore bien intégrée aux courants dominants, elle constitue selon elle une ressource inestimable à explorer pour enrichir nos connaissances sur les réalités multilingues d'aujourd'hui.

C'est dans le chapitre 4 qu'elle aborde plus précisément les effets de cet usage non réflexif de l'anglais dans le domaine de la recherche sur la représentation et l'analyse des données, les postures épistémologiques et philosophiques, le travail conceptuel, le bien-être et les contributions des chercheurs eux-mêmes. Pour ce faire, elle s'appuie d'une part, sur les travaux précédemment cités, et d'autre part, sur ceux qui, plus récemment, montrent que l'usage hégémonique de l'anglais, l'affaiblissement des autres langues qui en découlent, voire la disparition de toute traduction dans le champ de la recherche font partie d'un projet de domination qui s'apparente à une situation quasi coloniale (Boussebaa & Brown, 2017 ; Boussebaa & Tienari, 2019 ; Tietze, 2004, 2018 ; Wilmot & Tietze, 2021 sous presse).

Elle insiste de nouveau sur le fait que l'anglais ne doit jamais être vu comme une construction universellement valide, mais bien comme une ressource qui doit être maniée avec soin et être l'objet dans son usage d'une réflexivité appropriée. Reprenant les trois positions énoncées par Holland quant à la place de l'anglais (2002) : une position critique qui la voit comme l'outil de diffusion des pratiques discursives dominantes en matière de capitalisme dans le monde ; une position neutre, dans lequel l'anglais est vu comme un aspect inévitable du processus de globalisation avec ses causes et ses effets sociopolitiques, sa portée globale n'ayant rien de nouveau ; et, enfin, une position positive qui voit dans l'usage de l'anglais un discours bienveillant qui facilite l'exportation des modes d'organisation démocratiques et le libre-échange, Suzanne Tietze se déclare, quant à elle, plus proche de la seconde, tout en disant intégrer certains éléments développés par la première, notamment sur les effets négatifs de cette hégémonie.

C'est donc sans surprise que le chapitre suivant cherche à introduire plus d'hybridité, d'étrangeté, de perturbation créatrice, d'espaces alternatifs dans le processus de recherche en gestion internationale lui-même. L'auteure aborde alors les différentes questions que la communauté devrait se poser au cours de tout processus de recherche et d'écriture d'articles scientifiques en gestion internationale : quelles sont les questions qui se posent en matière linguistique et de traduction ? Sur quelles sources de lectures s'appuyer ? Quels livres, articles ou autres sources inclure dans la conceptualisation initiale ? Est-ce que le fait d'utiliser des idées de grandes figures intellectuelles françaises, allemandes, chinoises, grecques tirées des textes originaux ou de leur traduction est important ? Est-il possible que, la langue anglaise étant désormais si profondément ancrée dans la pensée des universitaires en gestion, l'on puisse désormais se contenter d'un seul type de « transport » de significations

provenant d'idées et de mots issus d'autres univers linguistiques ? L'anglais devient-il progressivement la langue globale du savoir en gestion ? Mais, si c'est le cas, qu'advient-il alors de l'audience de pratiques et de réflexions provenant de lieux moins bien dotés en ressources pour publier en anglais ?

À sa connaissance, s'il n'existe pas de contributions dans le champ de la gestion internationale sur ces sujets métathéoriques (oubliant en passant les travaux de langue française sur le sujet), elle signale qu'on les retrouve dans d'autres domaines, notamment en philosophie avec l'ouvrage de Barbara Cassin sur les concepts intraduisibles (2004), cité en anglais. Pour Suzanne Tietze, le champ reste encore mal outillé pour faire face à la diversité des univers linguistiques et pour en analyser les réalités ; même dans les recherches qualitatives, on passe la plupart du temps sous silence la question des langues locales et le processus de traduction des documents publiés dans ces langues.

C'est donc parce qu'il n'existe pas, selon elle, un ensemble de réflexions bien établies en gestion internationale sur la traduction, que Suzanne Tietze a cherché par ce petit ouvrage à fournir un premier effort dans cette voie et susciter des recherches futures, en défendant sa posture interlinguistique. Dans sa conclusion, elle fait référence à deux ouvrages qui s'inscrivent dans cet esprit : d'une part, celui de Alison Phipps (2019) qui présente une réflexion sur ce que signifie rédiger sans frontières et sur la manière d'y arriver et de décoloniser ainsi le multilingualisme, et, d'autre part, à la riche introduction du *Handbook of Critical and Indigenous Methodologies*, coordonné par Denzin, Lincoln et Smith en 2008 qui a présenté les perspectives indigènes sans jamais faire référence ou presque à l'anglais ou au multilinguisme. L'intention de Suzanne Tietze, à l'instar du livre précédent, est bien de développer ici une culture globale en matière de multilinguisme et de rendre plus visibles dans un monde qui privilégie l'anglais, les autres langues à travers un processus de réflexivité linguistique permanent.

En toute fin, elle revient sur le vocable international. S'appuyant sur Lillis et Curry, elle montre que ce terme est largement repris aujourd'hui dans les discours publics. Au Royaume-Uni, dans le domaine de la recherche, « international » désigne ainsi une recherche de grande qualité et est utilisé comme un marqueur distinctif (même pour les travaux qui ne franchissent pas à proprement parler les frontières nationales en termes de contenu ou d'approche dans les processus d'évaluation de la recherche) sur la base desquels les ressources sont de plus en plus allouées et les réputations établies. Lillis et Curry soulignent que le terme « international » dans le domaine de l'édition scientifique ne concerne plus une recherche qui implique plusieurs pays, comme le terme le désigne traditionnellement, mais bien le fait de publier désormais en anglais, l'anglais et l'international étant étroitement associés à ce qu'on entend par qualité en matière de recherche (Lillis & Curry, 2014).

L'auteure revient également sur les effets de cette hégémonie qui donne à la langue anglaise une place prépondérante dans le champ et qui lui permet d'influencer directement les cadres de pensée un peu partout dans le monde, même chez ceux et



Paris (13 janvier 2019)

celles qui sont pourtant sensibles à la réalité multilingue. De ce point de vue, elle écrit que « les textes nous écrivent (*texts write us*) plus que nous les écrivons » (p. 84). Elle prend à juste titre pour exemple l'apprentissage que font de plus en plus les chercheurs, jeunes ou moins jeunes, un peu partout dans le monde à la rédaction d'un article scientifique en anglais selon les règles de la revue visée ; c'est devenu un exercice obligé auquel s'adonnent aussi bien les locuteurs anglophones que non anglophones de naissance lors de la fameuse rencontre que nous connaissons tous avec les rédacteurs-en-chef ("*Meet the editors*") proposée au cours de tout congrès scientifique digne de ce nom ou encore lors des nombreux ateliers organisés sur ce sujet dans les écoles doctorales. On l'a bien compris, l'objectif ici n'est plus de produire d'abord et avant tout un texte original et personnel mais de permettre à un chercheur ou à une chercheuse de produire un texte qui pourra être publié dans une revue à comité de lecture, et répertoriée dans un classement officiel. Les indicateurs bibliométriques et le contenant prenant désormais de plus en plus le dessus sur le contenu (Lussier & Chanlat, 2017).

Ce petit ouvrage dont nous venons de rappeler les grandes lignes, est intéressant à bien des points de vues et complète bien le premier présenté plus haut. Tout en appartenant au même esprit, à savoir que la traduction ne consiste pas à réduire les écarts linguistiques mais à rendre visibles les différences d'univers, et les manières de les relier, il rejoint bien des travaux menés en management interculturel et dans d'autres domaines. Il est toutefois dommage que, tout comme dans l'ouvrage précédent, le désir de rendre compte d'une perspective multilingue se fasse à nouveau sans beaucoup citer de travaux dans leur langue originale. Cela est encore plus surprenant ici car l'auteure n'arrête pas d'affirmer que les recherches en gestion internationale pêchent par leur omission à cet égard. Sa propre réflexion sur la traduction en fournit encore une autre illustration. À l'exception de Paul Ricœur, cité en français, mais dont elle utilise la traduction anglaise, Barbara Cassin ne l'est pas. À la lecture de son ouvrage, il me semble que Suzanne Tietze, malgré toute sa bienveillance et sa volonté d'ouverture, est en effet victime du même syndrome qu'elle critique, et qu'en voulant à tout prix être publiée en anglais, elle en oublie, elle aussi, les travaux dans la langue originale, y compris ceux qui sont faits dans la sienne, l'allemand, à l'exception de quelques très brèves incises. Le choix de produire en anglais n'est donc pas sans peser sur la manière d'écrire y compris pour un chercheur qui défend le multilinguisme.

Si elle pointe à juste titre certaines limites de son ouvrage, notamment les aspects sociopolitiques, elle en oublie d'autres qui auraient été importants à souligner ici. Nous pensons ici à ceux portant sur la rhétorique propre à chaque langue et qui constitue un obstacle important dans l'argumentation dans une autre langue, et à sa diffusion (Chanlat, 2014, 2020, 2021). Il y a bien longtemps, des professeurs de langues étrangères avaient constitué un courant de recherche sur ce sujet, tant dans le monde de langue anglaise, au sein du courant de la rhétorique comparée (*contrastive rhetoric*) (Kaplan, 1966, 1987 ; Connor, 1996/2012) que dans l'univers de langue française avec l'école de stylistique comparée (Vinay & Darbernet, 1977), la réception d'une œuvre traduite étant liée bien sûr à d'autres facteurs de type épistémologique, théorique et politique (Bouilloud, 1997 ; Chanlat, 2014, 2016, 2020).

Enfin, en matière de multilinguisme, elle ne propose pas beaucoup de choses concrètes. Cet ouvrage aurait été pourtant un bon véhicule pour le faire: mise en évidence de revues multilingues, comme par exemple, *Management international* à

Montréal (français, anglais et espagnol) qu'elle cite sans vraiment visiblement la connaître, ou encore la RAE (*Revista de Administração de Empresas*) au Brésil (qui publie en portugais, espagnol et anglais, voire parfois en français) et qui vient de fêter son soixantième anniversaire (Chanlat, 2021), mettre en place des comités de revues à l'esprit vraiment multilingue (Jackson & Primecz, 2019), aide à la traduction en anglais d'ouvrages publiés dans d'autres langues, traduction simultanée de conférences plénières dans les grands colloques, notamment européens, politique d'acceptation et d'évaluation des textes en version originale avant de les faire traduire, par exemple, en anglais, comme l'avait mis en place Mustafa Özbilgin quand il était rédacteur en chef de la *European Management Review*, intégrer dans les classements de revues, les revues de référence existantes dans d'autres langues, encourager l'apprentissage d'autres langues, rendre compte d'ouvrages publiés dans d'autres langues dans les revues dites internationales, utilisation de la traduction automatique...

Car si la traduction a toujours été un point fondamental dans les échanges humains (Eco, 2003 ; Ricœur, 2004), la question est devenue vitale aujourd'hui pour tout champ de recherche non anglophone. Il y a une quarantaine d'années, lors d'un séjour doctoral que je faisais en Californie à l'automne 1980, j'avais abordé cette question avec James March. Lors de rencontres ultérieures, nous en avons reparlé. Il était en effet soucieux de l'absence d'ouverture de son champ et d'une forme de provincialisme que cela entraînait. C'est à cette occasion que j'appris auprès de lui que, jusqu'au début des années 1970, les étudiants de doctorat aux États-Unis devaient lire deux langues étrangères avant d'être acceptés dans ce genre de programme. Quand on voit la situation aujourd'hui, on peut constater le renversement pour les candidats de langue anglaise de naissance.

Pour March, les échanges avec d'autres univers linguistiques étaient en effet essentiels à la bonne dynamique du champ des études organisationnelles, le contact avec ces univers permettant de sortir de sa zone de confort intellectuel (2005). Une conférence traduite peut en effet changer la donne (Steyaert & Janssen, 2012), même si cela peut troubler certains, la présence réelle de l'étranger passe par ce genre d'action ; c'est ce que, pour notre part, nous avons adopté avec succès lors de deux symposiums internationaux organisés à Dauphine en 2011 et 2015, et d'une table ronde sur la langue que nous avons organisée pour EURAM en 2016. C'était une façon de faire toucher du doigt en la rendant audible, la diversité linguistique (ici le français) à nos collègues de langue anglaise, et par là, les différences que cela pouvait comporter en termes intellectuels et culturels (Chanlat, 2021).

## Conclusion

La traduction, ce n'est jamais un produit fini, mais la mise en acte d'un rapport. Les cultures, les textes, les langues et jusqu'au moindre des patois, forment non pas une Église, sous la domination de l'Un, mais un panthéon, plein de dieux aussi divers et intelligents que les langues elles-mêmes. (Barbara Cassin, 2017, p. 159)

S'intéresser à la gestion internationale devrait naturellement ouvrir sur la diversité des univers linguistiques rencontrés. Comme nous le rappellent avec à propos ces deux ouvrages, ce n'est pas toujours le cas, loin de là, en gestion internationale. Pourtant les sujets ne manquent pas autour des fonctions de la langue, de la relation langue-culture, de la relation langue-stratégie-organisation, de la langue comme dimension clé en gestion internationale, de la politique linguistique des entreprises

multinationales, des questions de migrations et de mobilité démographique, des « *big data* » et du multilinguisme (Brannen & Meghan, 2017).

Comme le montrent ces deux ouvrages, le multilinguisme reste une réalité incontournable même dans un contexte où l'anglais domine. À en croire une étude portant sur les textes traduits dans le *World Wide Web*, en particulier *via* les ouvrages publiés, *Wikipedia* et *Twitter*, c'est à nouveau une évidence. En effet, si la langue anglaise émerge bel et bien dans cette étude comme une langue globale, ce phénomène est par ailleurs étroitement relié à la présence d'autres langues (notamment l'espagnol, le français, l'allemand, le russe, le portugais et le chinois) (Ronen *et al.*, 2014). L'anglais n'est donc pas une langue globale isolée des autres idiomes puisque les données qui apparaissent en anglais, sont toujours alimentées et traduites d'autres langues à un moment ou à un autre du processus de recherche et quelquefois de manière invisible (Meghan, 2020).

À partir de la lecture que nous avons faite de ces deux ouvrages, nous ne pouvons pas terminer notre compte-rendu sans proposer maintenant quelques brèves réflexions que ces constats évoquent pour notre champs francophone, d'autant plus qu'il n'est pas sans subir de plus en plus les mêmes injonctions que d'autres champs linguistiques (Lussier & Chanlat, 2017), soulignés à des degrés divers par les différents contributeurs de ces deux ouvrages. Toutefois, notre champ n'est pas sans atouts comme d'ailleurs bien d'autres champs pour résister aux sirènes du tout anglais. Nous bénéficions en effet d'une langue qui connaît un rayonnement certain (c'est une des cinq langues officielles de l'ONU et de l'Organisation internationale de la Francophonie qui regroupe 88 États ou gouvernements) ; qui s'appuie sur un *corpus* intellectuel particulièrement riche ; qui a son organisation propre (conférences, séminaires, colloques, associations scientifiques, revues, éditeurs...) ; et qui bénéficie d'une certaine audience dans le monde (Hagège, 2012 ; Chanlat, 2014, 2021). Compte tenu de cette situation, nous devrions être aux avant-postes de cette défense du multilinguisme et de la traduction défendue par les auteurs des ouvrages présentés. Si d'aucuns le font vigoureusement dans certaines disciplines comme la littérature (Borer, 2014 ; Taillandier, 2009), la philosophie (Cassin, 2016), la linguistique (Hagège, 2012), les sciences humaines (Legendre, 2016), la gestion n'est pas toujours en reste, même si certains dans notre communauté souhaiteraient passer au tout anglais au nom d'une efficience instrumentale à courte vue (Berry, 2004a, 2004b, 2006 ; Chanlat, 2014, 2015 ; Collectif, 2019 ; Hatchuel, 2004 ; Mandard, 2021).

Dans notre communication présentée au dernier congrès EURAM, nous avons, pour notre part, rappelé combien les enjeux étaient particulièrement importants pour tous les non-anglophones de naissance, et bien sûr, pour les chercheurs francophones que nous sommes (Chanlat, 2021). Que la publication en anglais puisse nous permettre d'être lus par d'autres, et d'étendre ainsi notre lectorat potentiel, est une évidence qui n'est pas critiquable en soi (Courpasson *et al.*, 2008). Ce qui l'est, en revanche, c'est de ne publier que dans cette langue, au détriment de la nôtre ou des autres langues : il ne nous faut en aucun cas confondre production et diffusion (Berry, 2004a et b, 2006 ; Chanlat, 2014). Pour bien des raisons (intellectuelles, sociales, culturelles, affectives), la production se fait toujours plus facilement dans la langue maternelle, tout en permettant de maintenir certaines particularités propres en matière de contexte, de terroir, de cadres de pensée (Cassin, 2016 ; Letiche & Moriceau, 2017 ; Collectif, 2019 ; Mandard, 2021).

L'anglicisation actuelle à laquelle nous assistons, ce qu'on appelle en anglais « *Englishization* » (Boussebaa & Brown, 2017 ; Boussebaa & Tienari, 2019 ; Jackson & Primecz, 2019), menace bel et bien à la fois les outils de recherche (concepts, questionnaires), et la manière de penser et de présenter ses idées par l'adoption progressive d'un formatage à l'anglaise (Chanlat, 2021).

Dans la foulée, les métaplasmes qui sont des modifications morphologiques des mots originaux (Groupe de Liège, 1970 ; Borer, 2014), se multiplient et l'invasion de mots venant de l'anglais tels des silures détruisent souvent tous ceux qui existent déjà, conduisant à une perte de vocabulaire et de la capacité de s'exprimer de manière nuancée (Borer, 2014). Le mot juste, tant loué historiquement en français, disparaît au profit d'un sabir de plus en plus simplifié, et de mots anglais ou à consonance anglaise qui veulent indiquer aux autres que nous sommes à la mode (Borer, 2014). Ce processus inconscient d'alignement entraîne à terme une colonisation des esprits, une amnésie bibliographique (les références bibliographiques dans notre langue disparaissant peu à peu au profit de références de langue anglaise de plus en plus récentes, Chanlat, 2020), voire à une incapacité à rendre compte des idées exprimées en anglais, dans sa propre langue, comme le montrent des collègues norvégiens (Ljosland, 2007 ; Nysgaard, 2019).

Contrairement à ce que d'aucuns pourraient penser, cette défense d'un multilinguisme raisonné dans la recherche en gestion n'est pas synonyme de fermeture intellectuelle, ou l'effort de combattants d'arrière-garde. Au contraire, c'est un témoignage d'ouverture envers l'autre et de la vitalité individuelle et collective d'un champ, comme l'a écrit si joliment Edouard Glissant : « *Aucune langue n'est, sans le concert des autres* » (Chamoiseau & Glissant, 2007), et de cette hospitalité langagière à laquelle nous invitait Paul Ricœur (2004). Dans notre champ, nous devons pour ce faire éviter quelques pièges qui sont rappelés dans les deux ouvrages présentés : une vision purement instrumentale de la langue, une confusion entre production et diffusion, une confusion entre anglais et international, un abandon de notre langue par mépris de nous-mêmes et une réduction de notre univers linguistique à plus petit qu'il n'est en réalité.

Comme le soulignait le regretté James March (2005), il ne fait aucun doute que le champ de la recherche internationale en gestion a besoin de champs non anglophones dynamiques, leur vitalité étant étroitement associée au respect que l'on apporte à leurs langues et celle du champ anglophone lui-même. Il ne tient donc qu'à nous de faire respecter la nôtre et de faire de notre différence un actif en son sein. Dans le cas européen, comme l'a rappelé Barbara Cassin, nous devons rejeter clairement deux options : le tout anglais et le nationalisme ontologique (2016). Car le débat n'est pas de savoir ici quelle langue va dominer mais bien quelle conception de la langue avons-nous ? Ou la langue est traitée comme un instrument neutre, transparent et véhiculaire (et l'on peut penser à une langue véhiculaire française aussi pauvre que le « *globish* » – Taillandier, 2009 ; Cassin, 2017), ou nous acceptons de la voir comme reliée à une civilisation et à un mode particulier d'éducation. Selon le choix que nous ferons, nous aurons des résultats fort différents (Taillandier, 2009 ; Borer, 2014 ; Cassin, 2016). Réaffirmer l'importance des aspects métalinguistiques, notamment poétiques et esthétiques du langage, très souvent ignorés par de nombreux thuriféraires du tout anglais, c'est rester fidèle à Umberto Eco, qui n'hésitait pas à écrire, il y a quelques années : « *la langue de l'Europe c'est la traduction.* » (Cassin, 2017).

Dans le contexte intellectuel qui est le nôtre, les deux ouvrages que nous venons de présenter, en défendant un multilinguisme raisonné, participent indéniablement et ce, malgré les quelques petites critiques que nous avons pu leur faire, à cet effort d'ouverture vers l'autre. La pluralité linguistique en gestion internationale et au sein de notre champ de recherche *via* l'usage de pratiques multilingues, et de traduction appropriées, sont en effet plus susceptibles d'enrichir les échanges qu'un contexte monolingue où l'anglais serait toujours privilégié au détriment des autres langues (Barmeyer & Davoine, 2013 ; Janssens & Steyaert, 2012 ; Ehrhart & Langinier, 2015 ; Tréguer-Felten, 2019 ; Angouri & Piekkari, 2018 ; Gaibrois, 2018). De ce point de vue, il nous semble que les universitaires européens, en raison de l'histoire de l'Europe et de sa diversité socioculturelle, sont bien préparés pour répondre à ces défis (Bourdieu *et al.*, 2001) et pour mettre fin à un monolingisme qui serait synonyme d'appauvrissement culturel et intellectuel pour nous tous (House, 2003 ; Stickel, 2005 ; Hagège, 2012 ; Chanlat, 2014 ; Cassin, 2016 ; Beeler *et al.*, 2017 ; Buzmaniuk, 2019). Ce qui est bel et bien illustré par la très grande majorité des contributions, dont nous venons de parler, qui viennent justement presque toutes de collègues européens, et qui s'inscrivent parfaitement dans l'esprit de l'initiative d'Helsinki sur le multilinguisme (2019).

Pour les chercheurs de langue française, qui sont attachés à l'idée d'écrire toujours dans leur langue, l'identité de la France selon Fernand Braudel étant la langue française (1986), ce multilinguisme raisonné est un soutien supplémentaire pour continuer de produire en français, tout en utilisant leur voix propre pour se faire entendre dans le concert international de la recherche en gestion *via* la traduction de leurs travaux les plus originaux, non seulement en anglais, mais aussi, bien sûr, dans d'autres langues.

Aujourd'hui, nous savons que les formidables avancées numériques facilitent techniquement les possibilités d'avoir des revues et des sites électroniques multilingues, et les traductions automatiques disponibles – Deepl, Google traduction – (Welch & Welch, 2008), dont les progrès ont été spectaculaires ces dernières années, en ont réduit les coûts. Le multilinguisme raisonné dans le domaine en gestion a donc plein d'avenir si nous tenons ce cap et si nous avons la volonté *politique* de l'assumer. À chacun d'entre nous donc d'y travailler pour faire une différence de nos différences linguistiques, comme nous y invite l'ensemble des auteurs de ces deux ouvrages, dont je recommande bien sûr vivement la lecture pour nourrir nos réflexions sur cette question fondamentale ■

## Références

- Aktouf Omar (1986) "La parole dans la vie de l'entreprise : Faits et méfaits", *Gestion. Revue internationale de gestion*, vol. 11, n° 4, pp. 31-37.
- Alvesson Mats & Kärreman Dan (2000) "Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. Challenges, Responses, Consequences", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, n° 2, pp. 136-158.
- Angouri Jo & Piekkari Rebecca (2018) "Organising Multilingually: Setting an Agenda for Studying Language at Work", *European Journal of International Management*, vol. 12, n° 1-2, pp. 8-27.
- Alves Mário Aquino & Pozzebon Marlei (2013) "How to Resist Linguistic Domination and Promote Knowledge", *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 53, n° 6, pp. 629-633.

- Ashcraft Karen Lee, Kuhn Timothy R. & Cooren François (2009) "Constitutional Amendments: 'Materializing' Organizational Communication", *Academy of Management Annals*, vol. 3, n° 1, pp. 1-64.
- Barmeyer Christoph & Davoine Eric (2013) "« Traduttore, Traditore » ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine", *Management international*, vol. 18, n° 1, pp. 26-39.
- Barry David & Hansen Hans [eds] (2008) *The Sage Handbook of New Approaches to Management and Organization*, Londres, Sage.
- Battilana Julie, Anteby Michel & Sengul Metin (2010) "The Circulation of Ideas Across Academic Communities: When Locals re-Import Exported Ideas", *Organization Studies*, vol. 31, n° 6, pp. 695-713.
- Bayard Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé [eds] (2010) *Langage et organisations Sur les traces de Jacques Girin*, Paris, Les Éditions de l'École polytechnique.
- Beeler Bettie, Cohen Linda, de Vecchi Dardo, Kassis-Henderson Jane & Lecomte Philippe (2017) "Editorial", Special issue on language in global management and business, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 17, n° 1, pp. 3-6.
- Berry Michel (2004a) "Vers un audimat des savants ? Invitation au débat", *Gérer et Comprendre*, n° 77 (septembre), p. 99.
- Berry Michel (2004b) "La recherche en gestion doit échapper aux standards américains", *Le Monde Économie*, 31 mars.
- Berry Michel (2006) "Faire vivre une revue française en gestion, le cas de 'Gérer & Comprendre'", *Revue Économique et Sociale*, juin, pp. 1-6.
- Boden Deidre (1994) *The Business of Talk, Organizations in Action*, Cambridge, Polity Press.
- Boden Deidre (1997) "Temporal Frames: Time and Talk in Organizations", *Time and Society*, vol. 6, n° 1, pp. 5-33.
- Borer Hagit (2014) "Wherefore Roots?", *Theoretical Linguistics*, vol. 40, n° 3/4, pp. 343-359.
- Borzeix Anni & Fraenkel Béatrice [coord] (2001) *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, Éditions du CNRS.
- Bouilloud Jean-Philippe (1997) *Sociologie et société. Épistémologie de la réception*, Paris, Les Presses Universitaires de France.
- Bourdieu Pierre (1982) *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard.
- Bourdieu Pierre (1987) *Choses dites*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu Pierre (2001) *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Le Seuil.
- Bourdieu Pierre, de Swaan Abram, Hagège Claude, Fumaroli Marc & Wallerstein Immanuel (2001) "Quelles langues pour une Europe démocratique?", *Raisons politiques*, vol. 2, n° 2, pp. 41-64.
- Boussebaa Medhi & Brown Andrew (2017) "Englishization, Identity Regulation and Imperialism", *Organization Studies*, vol. 38, n° 1, pp. 7-29.
- Boussebaa Medhi & Tienari Janne (2019) "Englishization and the Politics of Knowledge Production in Management Studies", *Journal of Management Inquiry*, March 6, on line, pp. 1-25.
- Boutet Josiane [dir] (1994) *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- Boutet Josiane (2010/2016) *Le pouvoir des mots*, Paris, La Dispute.
- Boxenbaum Eva & Gond Jean-Paul (2014) "Micro-strategies of Contextualization: Globalizing Responsible Investment in France and Quebec", in Drori Gili S, Höllerer Markus & Walgenbach Peter [eds], *Global Themes and Local Variations in Organization and Management*, Abingdon, Routledge, pp. 311-324.
- Boxenbaum Eva & Strandgaard Pedersen Jesper (2009) "Scandinavian institutionalism: A case of institutional work", in Lawrence Thomas B., Suddaby Roy & Leca Bernard [eds], *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge (UK), Cambridge University Press, pp. 178-204.
- Brannen Mary Y & Mughan Terry [eds] (2016) *Language in International Business: Developing a Field*, Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan.

- Brannen Mary Y & Mughan Terry (2017) *Language in International Business: Developing a Field*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Brannen Mary Y, Piekkari Rebecca & Tietze Suzanne (2014) "The Multifaceted Role of Language in International Business: Unpacking the Forms, Functions and Features of a Critical Challenge to MNC Theory and Performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 5, pp. 495-507.
- Braudel Fernand (1986) *L'identité de la France*, Paris, Arthaud.
- Buzmaniuk Stefanie (2019) "Parler l'europpéen", *Questions d'Europe*, n° 541, Strasbourg, Fondation Robert Schuman.
- Cassin Barbara (2004) *Vocabulaire européen des philosophies*, Paris, Le Seuil & Le Robert.
- Cassin Barbara (2016) *Éloge de la traduction. Compliquer l'universel*, Paris, Fayard.
- Cassin Barbara (2017) La langue de l'Europe ? *Po&sie*, 2/3, n° 160-161, pp. 154-159.
- Chamoiseau Paul & Glissant Edouard (2007) *Quand les murs tombent. L'identité nationale hors-la-loi*, Paris, Éditions Galaade.
- Chanlat Alain & Dufour Maurice [eds] (1985) *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal, Québec-Amérique.
- Chanlat Jean-François [ed] (1990) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval/Paris, Eska.
- Chanlat Jean-François (1998) *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval/Paris, Eska.
- Chanlat Jean-François (2013) "Défense de la langue française comme langue scientifique", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 3, pp. 7-16.
- Chanlat Jean-François (2015) "Le champ des études organisationnelles : réflexions critiques d'un observateur plurilingue", *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 55, n° 1 (marzo-abril), pp. 226-230.
- Chanlat Jean-François (2014) "Language and Thinking in Organization Studies: The Visibility of French OS Production in the Anglo-Saxon OS field", *International Journal of Organization Studies*, vol. 22, n° 4, pp. 504-533.
- Chanlat Jean-François (2017) "Jacques Girin Présentation de la table ronde et souvenirs personnels", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 3, pp. 13-14.
- Chanlat Jean-François (2018) "Les avatars de la circulation des idées entre les champs de langue française et de langue anglaise", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 14, n° 3, pp. 7-15.
- Chanlat Jean-François (2020) "Quel usage de langue en sciences de gestion pour produire quelles connaissances", in Taskin Laurent & Perret Véronique [eds], *Les temporalités de la recherche critique en management. Enjeux et alternatives*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval, pp. 35-61.
- Chanlat Jean-François (2021) "L'influence de la pensée de langue française dans les sciences administratives brésilienne : un regard franco-québécois", *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 61, n° 3, pp. 1-24.
- Chanlat Jean-François & Pierre Philippe (2018) *Le management interculturel. Évolution, tendances et critiques*, Caen, Éditions Management et Sociétés.
- Chevrier Sylvie (2012) *Gérer des équipes internationales*, Ste Foy, les Presses de l'Université Laval.
- Chevrier Sylvie (2014) "Publish and Perish!", *Gérer et Comprendre*, n° 115, pp. 18-21.
- Chidlow Agnieszka, Plakoyiannaki Emmanuella & Welch Catherine (2014) "Translation in Cross-Language International Business Research: Beyond Equivalence", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 5, pp. 562-582.
- Church-Morel Amy & Bartel-Radic Anne (2016) "Skills, Identity, and Power: The Multifaceted Concept of Language Diversity", *Management International Journal*, vol. 21, n° 1, pp. 12-24.



Au gagne petit, négociant en vin,  
Paris (23 mars 2022)

- Clegg Stewart (1987) "The Language of Power and the Power of Language", *Organization Studies*, vol. 8, n° 1, pp. 61-70.
- Cohen Linda, Kassis-Henderson Jane & Lecomte Philippe (2015) "Language Diversity in Management Education: Towards a Multilingual Turn", in Holden Nigel, Michailova Snezhina & Tietze Suzanne [eds] *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*, New York, Routledge, pp. 151-160.
- Collectif (2019) "La recherche francophone en sciences de gestion n'a aucune raison d'accepter une soumission à un ordre anglo-saxon", *Le Monde*, 20 février.
- Connor Ulla (1996/2012) *Contrastive Rhetoric: Cross-Cultural Aspects of Second Language Writing*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cooren François, Taylor James R & van Every Elisabeth J (2006) *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates.
- Cornuel Eric & Lecomte Philippe (2012) "Introduction : cahier 'La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations'", *Management et Avenir*, vol. 5, n° 55, pp. 98-102.
- Cossette Pierre (1998) "The Study of Language in Organizations: A Symbolic Interactionist Stance", *Human Relations*, vol. 51, n° 11, pp. 1355-1377.
- Courpasson David, Arellano-Gault David, Brown Andrew & Lounsbury Michael (2008) "Organization Studies on the Look-Out? Being Read, Being Listened To", *Organization Studies*, vol. 29, n° 11, pp. 1383-1390.
- Czarniawska Barbara & Sevón Guje (1996) *Translating Organizational Change*, Berlin, Germany, de Gruyter.
- Czarniawska Barbara & Sevón Guje (2005) *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Copenhagen, Liber/Copenhagen Business School Press.
- Dameron Stéphanie & Thomas Durand [eds] (2017) *The Future of Management Education, Vol I & II*, Londres, Palgrave Macmillan.
- Davel Eduardo, Dupuis Jean-Pierre, Chanlat Jean-François [dir] (2008) *La gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval/Téluq.
- Davoine Eric, Oiry Erwan & Stokes Peter [eds] (2014) "Introduction: Special Issue on Organization and Organizing in a French Context", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, n° 4.
- Deetz Stanley (2003) "Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn", *Organization*, vol. 10, n° 3, pp. 421-429.
- Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S. & Smith Linda Tuhiwai (2008) *Handbook of Critical and Indigenous Methodologies*, Thousands Oaks, Sage.
- Doolin Bill, Grant David & Thomas Robyn (2013) "Translating Translation and Change: Discourse-Based Approaches", *Journal of Change Management*, vol. 13, n° 3, pp. 251-265.
- Deleuze Gilles & Guattari Félix (1980) *Mille Plateaux*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Déry Richard (1990) "De l'information à l'argumentation", in Chanlat Jean-François [dir] *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval/Paris, Eska, pp. 101-114.
- Donnellon Anne (1986) "Language and Communication in Organizations: Bridging Cognition and Behavior", in Sims Henry P Jr & Gioia Denis A. [eds] *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 136-164.
- Doolin Bill, Grant David & Thomas Robyn (2013) "Translating translation and change: Discourse-based approaches", *Journal of Change Management*, vol. 13, n° 3, pp. 251-265.
- Drori Gilli S., Höllerer Markus A. & Walgenbach Peter (2014) *Global Themes and Local Variations in Organization and Management: Perspectives on Glocalization*, New York, Routledge.
- Dumez Hervé (2017) "Actes de langage et de gestion Sur l'unité de la pensée de Jacques Girin", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 3, pp. 15-19.

- Eco Umberto (2007/2003) *Dire presque la même chose, expériences de traduction*, Paris, livre de poche [trad. franç. de *Dire quasi la stessa cosa, esperienze di traduzione*, Milan, Éditions Bompiani].
- Edwards Michaël (2016) *Dialogues singuliers sur la langue française*, Paris, Les Presses Universitaires de France.
- Firth Alan (ed) (1995) *The Discourse of Negotiation: Studies of Language in the Workplace*, Londres, Pergamon.
- Gaibrois Claudine (2018) “‘It Crosses All the Boundaries’: Hybrid Language Use as Empowering Resource”, *European Journal of International Management*, vol. 12, n° 1-2, pp. 82-110.
- Geoffroy Christine (2002) *La mésentente cordiale. Voyage au cœur de l’espace interculturel franco-anglais*, Paris, Grasset.
- Giddens Anthony (1987) *La constitution de la société*, Paris, Les Presses Universitaires de France.
- Girin Jacques (1990) “Problèmes du langage dans les organisations”, in Jean-François Chanlat [ed] *L’individu dans l’organisation Les dimensions oubliées*, Ste Foy, Les Presses de l’Université Laval/Paris, Eska, pp. 37-77.
- Girin Jacques (1996) “Cognition”, in Malcom Warner [ed] *International Encyclopedia of Business and Management*, Londres, Routledge, pp. 631-646.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, Chanlat Jean-François, Dumez Hervé, Breton Michèle [coord], Ste Foy, Les Presses de l’Université Laval/Paris, Hermann.
- Gouadain Daniel (2001) “Les mots de la gestion”, *Gérer et Comprendre*, n° 66 (décembre), pp. 58-79.
- Hagège Claude (2012) *Contre la pensée unique*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- Harzing Ann Will & Metz Isabel (2012) “Explaining geographic diversity of editorial boards: The role of conference participation and English language skills”, *European Journal of International Management*, vol. 6, n° 6, pp. 697-715.
- Harzing Ann Will (2016) “Do Google Scholar, Scopus and the Web of Science Speak Your Language?”, *Harzing Internet site*, novembre.
- Hatchuel Armand (2004) “Les limites des métriques d’impact. Réponse à Vincent Mangematin”, *Gérer et Comprendre*, n° 77 (septembre), pp. 100-102.
- Holland Robert (2002) “Globospeak? Questioning Text on the Role of English as a Global Language”, *Language and Intercultural Communication*, vol. 2, n° 1, pp. 5-24.
- Horn Sierk (2017) “Non-English-Nativeness as Social Stigma in Academic Settings”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 16, n° 4, pp. 579-602.
- House Julianne (2003) “English as a Lingua Franca: A Threat to Multilingualism?”, *Journal of Sociolinguistics*, vol. 7, n° 4, p. 556-578.
- Ibarra-Colado Eduardo (2006) “Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins”, *Organization*, vol. 13, n° 4, pp. 463-488.
- Initiative d’Helsinki sur le multilinguisme dans la communication savante (2019) Helsinki, Fédération des sociétés savantes finlandaises, Comité pour l’information publique, Association finlandaise des éditeurs scientifiques, Universités de Norvège et Réseau européen de l’évaluation de la recherche en humanités et en sciences sociales (document électronique).
- d’Iribarne Philippe (1989) *La logique de l’honneur*, Paris, Le Seuil.
- d’Iribarne Philippe (2008) *Penser la diversité du monde*, Paris, Le Seuil.
- Jackson Terry & Primecz Henriett (2019) “Cross-Cultural Management Studies and the Englishization of Scholarly Communication: A Paradox”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, pp. 1-5.
- Janssens Maddy & Steyaert Chris (2014) “Re-Considering Language Within a Cosmopolitan Understanding: Toward a Multilingual Franca Approach in International Business Studies”, *Journal of International Business Studies*, vol. 45, p. 623-639.

- Janssens Maddy, Lambert José & Steyaert Chris (2004) "Developing language strategies for international companies: The contribution of translation studies", *Journal of World Business*, vol. 39, n° 4, pp. 414-430.
- Kassis-Henderson Jane, Cohen Linda & McCulloch Rosalind (2018) "Boundary Crossing and Reflexivity: Navigating the Complexity of Cultural and Linguistic Identity", *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 81, n° 3, pp. 304-327.
- Langinier Hélène & Ehrhart Sabine (2020) "When Local Meets Global: How Introducing English Destabilizes Translanguaging Practices in a Cross-Border Organization.", *Management internationale*, vol. 24, n° 2, pp. 79-92.
- Lecomte Philippe (2014) "Introduction : Cahier spécial '7<sup>e</sup> colloque international du GEM&L. Kedge Business School. Marseille, 21 et 22 mars 2013'", *Gérer et Comprendre*, n° 118, pp. 4-5.
- Letiche Hugo (2008) "Humanist Organizational Studies: An Intersubjective Research Agenda for Open (-plan) Fieldwork", in Barry David & Hansen Hans [eds] *The Sage Handbook of New Approaches to Management and Organization*, Londres, Sage, pp. 255-265.
- Lillis Theresa & Curry Mary Jane (2014) *Academic Writing in a Global Context. The Politics and Practices of Publishing in English*, Londres, Taylor and Francis.
- Ljosland Ragnhild (2007) "English in Norwegian Academia: A Step Towards Diglossia?", *World Englishes*, n° 26, pp. 395-410.
- Lopez-Navarro Irene, Moreno Fernandez Ana & Rey Rocha Jésus (2017) "Dificultades de Los Investigadores Espanoles Para Publicar en Revistas Internacionales: Métricas, Editores y Multilinguismo", *TeknoKultura*, vol. 14, n° 1, pp. 13-33.
- Lussier Sacha & Chanlat Jean-François (2017) "Les enseignants en gestion face aux nouvelles injonctions institutionnelles. Une étude France-Québec", *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n° 267, pp.79-96.
- Mandard Matthieu (2021) "Ce que l'on reproche aux sciences de gestion. Une synthèse des critiques adressées à notre discipline", *Revue Française de Gestion*, vol. 47, n° 295, pp. 83-013.
- March James. G. (2005) "Parochialism in the Evolution of a Research Community: The Case of Organization Studies", *Management and Organization Review*, vol. 1, n° 1 (March), pp. 5-22.
- Meriläinen Susan, Tienari Janne, Thomas Robyn & Davies Annette (2008) "Hegemonic Academic Practices: Experiences of Publishing From the Periphery", *Organization*, vol. 15, n° 4, pp. 584-597.
- Meyer Renate & Oxenbaum Eva (2010) "Exploring European-ness in Organization Research", *Organization Studies*, vol. 31, n° 6, pp. 737-755.
- Montaño-Hirose Luis (2014) "L'analyse organisationnelle au Mexique", *Sociologies Pratiques*, vol. 3, HS 1, pp. 207-217.
- Meyer Renate E & Boxenbaum Eva (2010) "Exploring European-ness in Organization Research", *Organization Studies*, 31, pp. 737-55.
- Mughan Terry [ed] (2015) *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*, London, Routledge.
- Neeley Tsedal (2012) "Global Business Speaks English", *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 5, pp. 116-124.
- Nerrière Jean-Paul (2003) "Parlez-vous English ou Globish ?", *Gérer et Comprendre*, n° 71 (mars), pp. 31-39.
- Nygaard Lynn P (2019) "The Institutional Context of 'Linguistic Injustice': Norwegian Social Scientists and Situated Multilingualism", *Publications*, vol. 7, n° 10, pp. 1-13.
- Pène Sophie, Borzeix Anni, Fraenkel Béatrice [eds] (2001) *Le langage dans les organisations : une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan.
- Phipps Alison (2019) *Decolonising Multilingualism*, Berlin, de Gruyter.
- Piekkari Rebecca, Welch Denise & Welch Lawrence (2014) *Language in International Business: The Multilingual Reality of Global Business Expansion*, Cheltenham, Edward Elgar.

- Piekkari Rebecca, Welch Denize & Welch Lawrence (1997) "Language: The Forgotten Factor in Multinational Management", *European Management Journal*, vol. 15, n° 5, pp. 591-598.
- Piekkari Rebecca & Tietze Suzanne (2011) "A World of Languages: Implications for International Management Research and Practice", *Journal of World Business*, vol. 46, n° 3, pp. 267-269.
- Ricoeur Paul (2004) *Sur la traduction*, Paris, Bayard.
- Ramirez Martinez Guillermo & Gonzales-Miranda Diego René [eds] (2018) *Tratado de estudios organizacionales: Volumen I. Teorización sobre el campo*, Mexico, UAM, Editorial EAFIT, Sage.
- Riveline Claude (2011) "Langage et organisation", *Gérer et Comprendre*, n° 103, pp. 91-92.
- Ronen Shahar, Gonçalves Bruno, Hu Kevin Z., Vespignani Alessandro, Pinker Steven & Hidalgo César A. (2014) "Links that Speak: The Global Language Network and its Association with Global Fame", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 111, n° 52, pp. 5616-5622.
- Sapir Edward (1985) *Selected Writings in Language, Culture, and Personality*, Berkeley, University of California Press.
- Saulière Jérôme (2014) *Anglais correct exigé : dynamiques et enjeux de l'anglicisation dans les entreprises françaises*, Thèse de doctorat en Gestion, Paris, École polytechnique.
- Schoeneborn Dennis, Kuhn Timothy & Kärreman Lars (2019) "The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality", *Organization Studies*, n° 40, pp. 475-496.
- Slobin Dan L (1996) "From 'Thought and Language' to 'Thinking for Speaking'", in Gumperz John J. & Levinson Stephen C. [eds] *Rethinking Linguistic Relativity*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 70-96.
- Steyaert Chris & Janssens Maddy (2012) "Multilingual Scholarship and the Paradox of Translation and Language in Management and Organization Studies", *Organization*, vol. 20, n° 1, pp. 131-141.
- Steyaert Chris, Ostendorp Anja & Gabrois Christine (2011) "Multilingual Organizations as 'Linguascapes': Negotiating the Position of English Through Discursive Practices", *Journal of World Business*, n° 46, pp. 270-278.
- Stickel Gerhard (2005) "Plurilinguisme et traduction : investir dans l'avenir de l'Europe", chapitre traduit de l'allemand, in Nies Fritz [ed] *Europa denkt mehrsprachig/L'Europe pense en plusieurs langues*, Tübingen, Gunter-Narr-Verlag, pp. 97-106.
- Stokes Peter, Davoine Eric & Oiry Erwan (Guest Editors) (2014) "Introduction: Special Issue on Organizations and Organizing in a French context", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, n° 4, pp. 1-3.
- Taillandier François (2009) *La langue française au défi*, Paris, Flammarion.
- Thoenig Jean-Claude & Michaud Claude (2009) *L'organisation et ses langages : interpréter pour agir*, Ste-Foy, Les Presses Universitaires de Laval.
- Tietze Suzanne (2004) "Spreading the Management Gospel-in English", *Language and Intercultural Communication*, vol. 4, n° 3, pp. 176-89.
- Tietze Suzanne (2018) "Multilingual Research, Monolingual Publication: Management Scholarship in English Only?", *European Journal of International Management*, vol. 12, n° 1/2, pp. 28-45.
- Tietze Suzanne & Dick Penny (2013) "The Victorious English Language: Hegemonic Practices in the Management Academy", *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, n° 1, pp. 122-134.
- Tietze Suzanne & Piekkari Rebecca (2020) "Languages and cross-cultural management", in Szkudlarek Betina, Romani Laurence, Caprar Dan V. & Osland Joyce S. [eds] *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*, Thousand Oaks (CA), Sage, pp. 181-195.
- Tienari Janne (2019) "One Flew Over the Duck Pond: Autoethnography, Academic Identity, and Language", *Management Learning*, vol. 50, n° 5, pp. 576-590.
- Tinsley Teresa (2019) Language trends (2019) *Language teaching in primary and secondary schools in England, Survey Report*, Londres, British Council.

- Tréguer-Felten Geneviève (2019) *Langue commune, cultures distinctes : les illusions du "globish"*, Ste Foy, Les Presses de l'Université Laval/Paris, Hermann.
- Tréguer-Felten Geneviève (2014) "L'identité d'une entreprise peut-elle franchir les frontières en empruntant l'anglais, la lingua franca d'aujourd'hui ?", *Gérer et Comprendre*, n° 118, pp. 16-29.
- Tsuda Yukio (2013) "Speaking Against the Hegemony of English Problems, Ideologies and Solutions", in Nakayama Thomas K. & Halualani Rona T. [eds] *The Handbook of Critical Intercultural Communication*, Londres, Basil Blackwell, pp. 248-269.
- Tsui Anne S. (2007) "From Homogenization to Pluralism: International Management Research in the Academy and Beyond", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, pp. 1353-1364.
- Usunier Jean-Claude (2010) "Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 3-25.
- Van Maanen John [ed] (1998) *Qualitative Studies of Organizations*, Thousand Oaks, London, Sage.
- Van Parijs Philippe (2011) *Linguistic Justice for Europe & for the World*, Oxford, Oxford University Press.
- Vinay Jean-Paul & Darbelnet Jean (1958) *Stylistique comparée du français et de l'anglais*. Paris, Didier.
- Welch Denize and Welch Lawrence (2008) "The Importance of Language in International Knowledge Transfer", *Management International Review*, vol. 48, n° 3, pp. 339-360.
- Westney D. Eleanor & Piekkari Rebecca (2020) "Reversing the Translation Flow: Moving Organizational Practices from Japan to the U.S", *Journal of Management Studies*, vol. 57, n° 1, pp. 57-86.
- Westwood Robert & Linstead Stephen [eds] (2001) *The Language of Organization*, Thousands Oaks, Sage.
- Wisnmann Heinz (2014) *Penser entre les langues*, Paris, Albin Michel.
- Xian Huiping (2008) "Lost in translation? Language, Culture and the Roles of Translator in Cross-Cultural Management Research", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 3, n° 3, pp. 231-245.
- Xian Huiping & Meng-Lewis Yue (2018) *Business Research Methods for Chinese Students. A Practical Guide to Your Research Project*, Londres, Sage.

## Comment sauver la médecine grâce à l'Intelligence Artificielle À propos de *Deep Medicine* de Eric Topol

**Joël Perez-Torrents**

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

En 2013, Eric Topol publie *The Creative Destruction of Medicine* qui présentait des méthodes pouvant créer un double numérique des individus (Marraud, 2014). Ensuite, en 2015, un deuxième ouvrage intitulé *The Patient Will See You Now: The Future of Medicine Is in Your Hands* montrait comment les soins pouvaient se démocratiser au bénéfice de l'individu (Marraud, 2015). Avec *Deep Medicine* (2019), Eric J. Topol achève sa trilogie sur le progrès de la médecine mené par les technologies numériques. La trilogie des « D » est ainsi constituée : Digitalisation, Démocratisation, *Deep Medicine*. Dans ce dernier ouvrage, il revient brièvement sur ses deux précédents tomes pour noter que la numérisation de l'individu et la démocratisation en médecine n'ont pas encore eu lieu.

Le concept de *deep medicine* se fonde sur trois étapes consécutives. D'abord, il s'agit de développer une compréhension de l'être humain qui permettrait de le numériser (*deep phenotyping*) – thème déjà exposé dans les livres précédents. Ensuite, ces données numériques seraient traitées par les algorithmes d'apprentissage profond (*deep learning*) pour offrir plus de temps aux médecins. Les praticiens pourraient alors (re)développer une empathie profonde envers leurs patients (*deep empathy and connection*). Selon Eric Topol, cette empathie représente l'essence même de la prise en charge des malades. La figure suivante, issue de son livre, récapitule ces trois étapes.

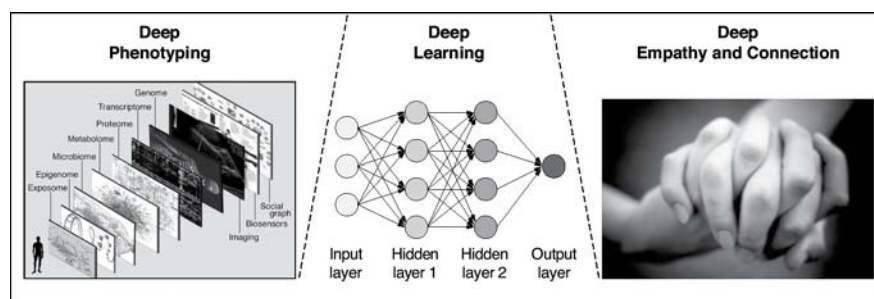
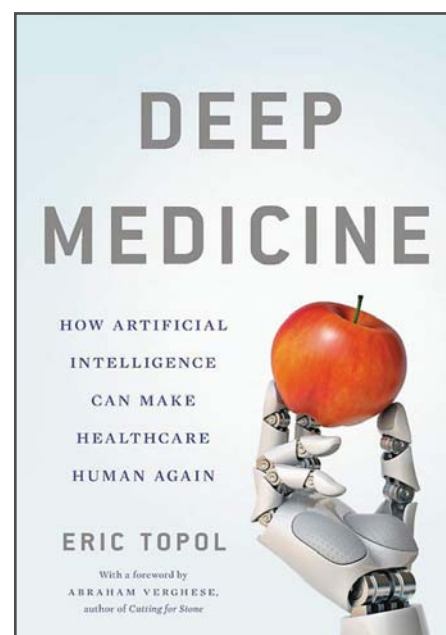


Figure 1.5 : The three principal components of the deep medicine model. Adapted from E. Topol, "Individualized Medicine from Prewomb to Tomb," *Cell* (2014): 157(1), 241-253. (Chapitre 1)



Dans la vision « topolienne », la technologie dans les soins cliniques n'est pas une fin en soi : elle permet aux docteurs de se reconnecter aux patients. L'empathie n'est pas seulement l'essence de la médecine ; elle incarne ce qu'un être humain peut faire de mieux, contrairement à une Intelligence Artificielle. Le reste doit être délégué à des IA car elles surpasseront, un jour, les experts dans leurs compétences techniques.

L'ouvrage *Deep Medicine* illustre la position stratégique de son auteur. Il est le fondateur et directeur du Scripps Research Translational Institut, un centre de recherche appliquée qui fait la synthèse de ses trois principaux métiers : cardiologue, généticien et chercheur en médecine numérique. La synergie entre ces fonctions lui offre un accès privilégié à l'écosystème des concepteurs d'outils d'IA en santé – dont il fait partie puisqu'il est aussi occasionnellement consultant pour des entreprises technologiques. Cette position est un atout majeur du livre puisqu'il nous permet d'avoir une vision de « l'intérieur » : de nombreux spécialistes en IA sont interrogés, des preuves de concept sont présentées, des anecdotes immergent le lecteur au cœur de la relation patient-docteur. L'argumentation du livre repose sur une analyse critique du système de santé, suivie de la présentation d'une solution à travers l'Intelligence Artificielle et les multiples cas d'usages envisageables.

### Diagnostic du système de santé

La critique topolienne attaque le manque de contact humain, au propre (e.g. il déplore le manque d'oscultations) comme au figuré. Le praticien a pour rôle de connaître le corps de ses patients et le manque de contact et d'empathie entraîne des erreurs de diagnostic et des recommandations superflues. Le fonctionnement général des praticiens est remis en question à travers une analyse psychologique. D'une part, ils sont leurrés par l'illusion thérapeutique et surestiment les bénéfices liés aux actions qu'ils entreprennent. Le manque de retours sur leurs actions perpétue cette illusion. D'autre part, le docteur établit le diagnostic rapidement et de façon intuitive, grâce à l'accumulation de son savoir-faire et de ses expériences, mais il est fortement sujet à un excès de confiance, « une heuristique endémique en médecine » d'après Kahneman *et al.* (1982). D'autres biais entrent également en jeu. La prise en charge des malades s'opère dans une situation de forte incertitude, par manque de données et de preuves, ce qui conduit d'après l'auteur, à un système « *d'eminence based medecine* » où l'opinion d'experts prévaut (jeu de mots avec « *evidence based medecine* », ou médecine fondée sur les preuves, qui fait des recommandations en fonction du savoir actuel des meilleures pratiques). Paradoxalement, disposer de plus de données, même utilisables, ne serait pas forcément utile pour le professionnel car celui-ci n'aurait pas le temps de les traiter correctement. Pour Eric Topol, l'IA est une façon de corriger ces travers.

D'après l'auteur, le rôle des docteurs n'est plus assumé, en partie à cause de la déshumanisation des hôpitaux – déjà envisagée par Francis Peabody (1927) – qui sont désormais pilotés par des intérêts commerciaux. L'autre problème viendrait des outils techniques actuels. Eric Topol déplore que les systèmes informatiques appauvrissent la relation médecin-patient en transformant le premier une machine à remplir des dossiers patients informatisés.

### Quel traitement appliquer au système de soins ?

Dans son dernier chapitre (chapitre 13 « *Deep Empathy* »), Eric Topol écrit son « ordonnance » pour retrouver l'empathie perdue. Pour améliorer la qualité des

soins, la clé réside dans le temps accordé aux patients. Son manque actuel ne permet pas de créer une relation empathique, ce qui amène une suite de conséquences désastreuses : actes inutiles, mauvais diagnostics, angoisse du malade... La première étape est donc de donner plus de temps au professionnel grâce à l'IA qui prendra en charge une partie de son travail.

En contrepartie, on attend des praticiens qu'ils développent des « *soft skills* » (compétences « non techniques » ou « générales »). Ils doivent apprendre à écouter au lieu d'interrompre ; ils doivent examiner en détail chaque individu et être en mesure de les ausculter (les toucher et ne pas seulement lire des résultats d'analyse sur une feuille) ; leur rôle est aussi de savoir annoncer les mauvaises nouvelles avec tact. En somme, le praticien doit se (re)approprier toute une myriade de compétences liées à la sensibilité humaine. Par ailleurs, la formation des professionnels de santé doit être complétée par des connaissances en sciences de données afin d'acquérir le recul critique nécessaire dans leur utilisation des outils d'IA. Néanmoins, ces considérations sont peu traitées dans l'ouvrage. Seules quelques indications sur le besoin de changer le contenu et la forme des cours en médecine sont proposées.

### Les limites de l'Intelligence Artificielle

L'auteur dresse un rapide récapitulatif des promesses de l'IA dans son secteur : donner une vue complète de l'individu, améliorer la prise de décision et éviter des erreurs comme un mauvais diagnostic et des procédures inutiles, aider dans l'organisation et l'interprétation des tests et recommander des traitements. L'IA finira par dépasser les docteurs dans toutes les tâches, diagnostiquer, traiter, voir, prédire et classer ce qui ne peut l'être actuellement, éliminer des inefficacités organisationnelles (comme les emplois superflus), etc. Mais, prudent, Eric Topol précise que, pour l'instant, il y a eu plus de promesses que de réalisations concrètes. Il n'y a pas encore de systèmes d'apprentissage profond « en routine » dans le système de soins ; les expériences restent *in silico*.

L'auteur expose les limites actuelles de l'IA et en particulier de l'apprentissage profond dans le chapitre 4 (« *Deep labilities* »). Eric Topol considère que l'environnement n'est pas encore assez favorable pour l'essor de l'IA : le secteur de la santé a beaucoup de mal à adopter de nouveaux procédés et l'infrastructure IT n'est pas au niveau. D'autres questions sont également abordées : le passage d'une médecine « pour soigner des malades » à la recherche d'une amélioration du bien-être général, les problèmes de confidentialité des données, la réglementation de l'IA et les personnes qui devraient faire partie de la conception d'une IA.

Il présente notamment une des limites constitutives du *deep learning* : l'incapacité de s'adapter à des cas de figure absents dans les données d'entraînement. Cela n'empêche pas l'auteur et certains membres de la communauté de chercheurs en IA de croire qu'un jour l'IA pourrait apprendre comme un enfant, avec très peu de données au départ et une grande capacité d'adaptation, qui repose sur un raisonnement abductif. Aujourd'hui, les théories en Intelligence Artificielle manquent d'une telle conception (Levesque, 2018).

Par contre, s'il est souvent pointé du doigt, l'effet « boîte noire » du *deep learning* n'est pas une source d'inquiétude majeure pour Eric Topol. Il signale qu'il est courant d'utiliser un médicament dont le mécanisme est inconnu, pourvu qu'un effet positif soit vérifié. *A priori*, il est possible et légitime d'utiliser un algorithme qui donne des

résultats satisfaisants sans que son fonctionnement exact soit connu. En revanche, il avertit aussi que ce n'est pas l'opinion dominante. Par exemple, en Europe, la Réglementation Générale sur la Protection des Données (RGPD) établie en 2018 demande aux entreprises d'être en mesure d'expliquer aux usagers les décisions prises par un système automatique. La mesure cherche à lutter contre des biais humains – assez présents en médecine – qui peuvent s'introduire dans les données ou la conception de l'algorithme (à ce propos voir *Weapons of Math Destruction*, 2016, de O'Neil).

### Le « big data », la solution ?

L'algorithme ne semble pas être le facteur limitant du déploiement de l'IA. Eric Topol constate que les entreprises technologiques entrant dans le domaine de la santé sous-estiment systématiquement le travail d'assemblage et d'agrégation des données médicales. Qui plus est, les ordres de grandeurs par rapport à d'autres secteurs ne sont pas les mêmes : une base de données d'un million d'entrées est déjà gigantesque en médecine alors que d'autres secteurs utilisent des bases avec 1 000 à 10 000 fois plus d'entités.

Fei-Fei Li, la fondatrice d'ImageNet, une banque d'images pour aider l'entraînement de la vision par ordinateur explique que l'enjeu est d'avoir un grand volume de données étiquetées soigneusement et de façon extensive. Les étiquetages (ou annotations) erronés donnent des résultats absurdes (« *garbage in, garbage out* »). Un travail herculéen est nécessaire pour nettoyer ces données des erreurs et des inexactitudes. En outre certaines étiquettes doivent être repensées. Par exemple dans le cas des symptômes il est nécessaire d'ajouter de la nuance au lieu de l'annotation binaire (présence/absence) actuellement en place. L'auteur conclut sur la nécessité d'avoir plus de données pour obtenir de meilleurs modèles.

Ces prescriptions poussent à l'adoption du mouvement « big data ». AliveCor en est un exemple évocateur. La société essaye d'identifier les niveaux de potassium dans le sang à travers l'analyse des électrocardiogrammes. Un premier algorithme s'avère infructueux. Ils décident alors d'augmenter le nombre de données et la taille des échantillons de l'électrocardiogramme. *Eureka, ça marche !* Quels sont les enseignements ?

L'apprentissage automatique fonctionne mieux si vous lui fournissez suffisamment de données et les données les plus brutes possibles. Parce que si vous en avez suffisamment, il devrait être capable de filtrer le bruit par lui-même. – Frank Petterson, ancien expert IA chez Google et recruté pour travailler sur le projet d'AliveCor. (Chapitre 4)

### Les possibilités offertes par l'IA en santé

Les chapitres 6 à 12 présentent les possibilités que l'IA peut offrir au secteur de la santé. L'auteur identifie un premier groupe de professionnels de santé, des « spécialistes de l'information » car ils interprètent des images médicales et des électrocardiogrammes, qui ont des « pratiques ou méthodes fondées sur les modèles ». Leur rôle principal consiste à lire ces données pour y trouver des informations sur l'état de santé de l'individu. Or, intuitivement, ce mécanisme semble très propice à être imité par des algorithmes.

L'exemple canonique est la radiologie. Dans ce contexte, l'IA offrirait de nombreuses possibilités. Par exemple, le nombre de scans nécessaires pourrait être réduit car

l'IA serait capable d'extraire assez d'information à partir d'un nombre restreint d'images, là où les médecins actuels en ont davantage besoin. Il considère aussi l'évolution possible et nécessaire de ces praticiens : ils auraient le double rôle de contrôler l'accès à ces analyses pour éviter le gâchis et expliquer les résultats aux patients.

Ensuite, il s'intéresse aux praticiens qui ne rentrent pas dans sa première catégorie. Leur mode de fonctionnement ne permettrait pas l'imitation directe par l'IA. Mais il envisage d'autres apports. Par exemple, les systèmes d'aide à la décision clinique ont aujourd'hui un coût plus important que leurs bénéfices. Cependant, l'auteur spécule que grâce à l'apprentissage profond, ces systèmes – qu'il baptise « AIMS » pour « Support Médical Individualisé Augmenté » – pourraient intégrer beaucoup plus de données sur les individus ainsi que de l'information exhaustive et parfaitement mise à jour. Les recommandations deviendraient alors plus personnalisées et indiqueraient aux docteurs « ce qu'ils veulent savoir ». Cependant, les spécificités techniques d'un tel système sont omises...

Les chapitres 8, 9 et 10 traitent de l'application possible de l'IA dans le domaine de la santé mentale, du système de soins et de la recherche clinique. Une IA capable de suivre des patients de façon continue serait bien plus utile que les visites épisodiques chez le psy dont le jugement est trop subjectif. Dans le système de soins, une myriade de possibilités s'offre à nous : automatisation de la paperasse, gestion de rendez-vous, contrôle des bons gestes médicaux (e.g. le contrôle par caméra du nettoyage des mains), etc. Enfin, les chercheurs ont aujourd'hui besoin de l'IA pour interpréter la quantité massive de données à disposition ou pour prédire de nouvelles molécules médicamenteuses. Eric Topol rapporte cependant deux points à éviter : les tarifications individualisées par des mutuelles et des offres abusives de programmes de bien-être dont l'efficacité n'est pas démontrée.

L'IA est ensuite envisagée dans un cadre plus général : une pour la diététique personnalisée (chapitre 11, « *Deep Diet* ») et l'autre pour un assistant médical virtuel (chapitre 12, « *The Virtual Medical Assistant* »). Ces applications représentent la quintessence du potentiel de l'IA en santé :

« Nous ne pourrions pas exploiter tout le potentiel de la deep medecine sans l'aide d'un assistant médical virtuel. » (Chapitre 11)

Les recommandations diététiques gagneraient énormément à être personnalisées en fonction de l'état de chaque personne, au lieu de suivre les principes universels que nous connaissons actuellement. Mais, ici aussi, le manque de données semble poser problème : comment l'IA peut-elle savoir exactement ce que nous avons mangé et dans quelles quantités, quand nous-mêmes nous l'ignorons parfois ? Eric Topol avance qu'il serait très utile de concevoir une capsule à ingérer afin de mesurer de l'intérieur l'état de notre microbiome et d'autres données pertinentes.

Pour l'assistant médical virtuel, la reconnaissance vocale ne marche pas encore très bien, les tentatives actuelles (rétrospectives et appliquées à des échantillons réduits) produisent des résultats mitigés et il manque encore beaucoup d'autres briques



Pharmacie, rue Montorgueil,  
Paris (22 janvier 2021)

technologiques. Cependant, ce ne sont que des détails pour l'auteur. La principale difficulté est le point de vue réductionniste de la médecine qui oublie de prendre en compte la complexité des phénomènes en œuvre.

Les dossiers électroniques sont incomplets et les hôpitaux bloquent ces informations pour éviter de perdre leurs clients face à la concurrence. Encore une fois, le manque de données semble être un des éléments principaux du problème. L'auteur donne alors une liste générique des données qu'il serait bon de prendre en compte (voir figure suivante).

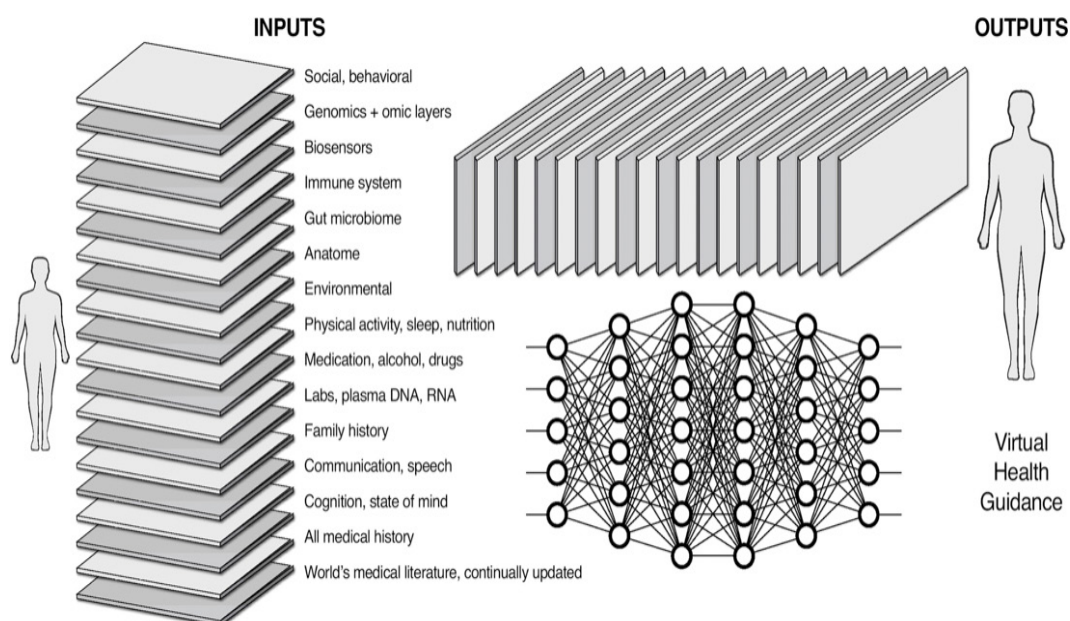


Figure 12.3 : A schematic of a deep neural network with all of a person's data inputted, along with the medical literature, to provide the output of health coaching. (Chapitre 12)

## Discussion

Le livre d'Eric Topol traduit un effort conséquent dans la collecte d'informations. La position privilégiée de l'auteur à l'intersection du milieu de la recherche médicale et des technologies numériques lui offre une proximité avec le terrain et les acteurs de premier plan. Le lecteur bénéficie ainsi donc de la parole des experts. Cependant, l'ouvrage s'appuie sur des arguments d'autorité et des spéculations plutôt que sur des faits. Les nombreux exemples qui sont cités restent des expérimentations et les articles associés n'ont pas toujours fait l'objet d'une évaluation par les pairs. Les opinions des experts se fondent essentiellement sur leurs attentes de la technologie. Qui plus est, les entreprises présentées sont parfois à des stades très embryonnaires. Dans *The patient will see you now*, Eric Topol louait Theranos, entreprise dont les dirigeants ont été inculpés de fraude massive dans les prévisions de leurs procédés en 2018. En somme, ce livre illustre un point de vue qui semble dominant dans le monde de l'Intelligence Artificielle en santé : un optimisme forcé et techno-déterministe. Face à l'optimisme d'Eric Topol, le lecteur peut s'entraîner à aiguiser son esprit critique. Par exemple, dans la présentation du coach virtuel, se glissent des remarques discrètes sur le besoin de briques technologiques encore à créer. Bien qu'elles soient balayées d'un revers de main par l'auteur, elles invitent à relativiser l'enthousiasme général. Pour

nuancer les propos du livre, le lecteur peut également s'intéresser aux critiques du mouvement « *big data* » en santé, notamment dans les travaux de Hoeyer (2019) et Hoeyer, Bauer et Pickersgill (2019). Les investissements dans la collecte des données et le développement de l'IA semblent parfois traduire davantage une fuite en avant. Hoeyer observe que les discours des politiciens militant pour le « *big data* » utilisent un argumentaire fondé sur des imaginaires et non sur des données dont ils se font les défenseurs. Dans ce discours, le manque de données justifie l'inaction politique, comme la mise en place de programmes de santé pour les populations à risque.

Autre point, à l'instar du raisonnement contrefactuel, le lecteur peut aussi envisager d'autres scénarii de l'évolution de l'IA. Eric Topol voit dans l'IA, la possibilité de changer le système de soins pour créer plus d'empathie. Mais la question, non traitée, est de savoir comment orienter ce changement pour corriger les dérives au lieu de les renforcer par une surcouche technologique. Par exemple, en ce qui concerne les actes jugés inutiles décriés par Eric Topol, l'évaluation du superflu apparaît compliquée. Entreprendre plusieurs pistes fait partie du raisonnement « hypothético-déductif » propre à des milieux d'incertitude et d'exploration comme en médecine ou dans la recherche scientifique (Eco, 1992). Rétrospectivement, il est facile de qualifier certaines pistes de vaines. Mais au moment de l'action, il est naturel de les considérer comme peut-être légitimes. Dans ce contexte, si de nouveaux savoir-faire, par exemple des outils d'IA, rendaient ces tests plus accessibles – par une baisse du coût, du temps nécessaire à leur mise en œuvre et une augmentation de leur fiabilité – il serait possible que ces actes « superflus » augmentent considérablement.

Aussi, Eric Topol voit les outils de gestion (les systèmes informatiques actuels) comme des sources d'inefficiences, de rupture de la relation entre le médecin et le malade, etc. Mais ces critiques ne semblent pas s'appliquer à sa vision de l'IA. Le lecteur pourrait se demander si les fiches cartonnées étaient meilleures, ou si l'absence de système d'information était plus efficace. La situation que remet en cause Eric Topol résulte peut-être davantage des buts et de l'organisation du système de soins que des moyens dont disposent les professionnels. Par exemple, en France, la tarification à l'acte mène à des logiques de volume (Minvielle, 2018). Ainsi, les avancées techniques, tout en augmentant les capacités d'action, ne sauraient déterminer à elles seules le système de soins. Les valeurs et la configuration de celui-ci modèrent et orientent ces capacités ■

## Références

- Eco Umberto (1992) *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset.
- Hoeyer Klaus (2019) "Data as Promise: Reconfiguring Danish Public Health through Personalized Medicine", *Social Studies of Science*, vol. 49, n° 4, pp. 531-55.
- Hoeyer Klaus, Susanne Bauer & Martyn Pickersgill (2019) "Datafication and Accountability in Public Health: Introduction to a Special Issue". *Social Studies of Science*, vol. 49, n° 4, pp. 459-75.
- Kahneman Daniel, Slovic Stewart Paul & Tversky Amos (1982) *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Karpatne Anuj, Atluri Gowtham, Faghmous James H., Steinbach Michael, Banerjee Arindam, Ganguly Auroop, Shekhar Shashi, Samatova Nagiza & Kumar Vipin (2017) "Theory-Guided Data Science: A New Paradigm for Scientific Discovery from Data". *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, vol. 29, n° 10, pp. 2318-2331.
- Levesque Hector J. (2018) *Common Sense, the Turing Test, and the Quest for Real AI*, Cambridge (MA)/London, The MIT Press.

- Marrauld Laurie (2014) “La révolution digitale en médecine. À propos de *The creative destruction of medicine* de Eric Topol”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 10, n° 4, pp. 15-23.
- Marrauld Laurie (2015) “Le futur de la médecine est entre vos mains. À propos de *The Patient Will See You Now: The Future of Medicine is in Your Hands* de Eric Topol”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 11, n° 2, pp. 31-39.
- Minvielle Etienne (2018) *Le patient et le système. En quête d’une organisation sur mesure. Approches innovantes du parcours de santé*, Paris, Seli Arslan.
- O’Neil Cathy (2016) *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*, New York, Crown.
- Peabody Francis W. (1927) “The Care of the Patient”, *The Journal of the American Medical Association*, vol. 88, n° 12, pp. 877-882.
- Topol Eric (2019) *Deep Medicine. How Artificial Intelligence Can Make Healthcare Human Again*, New York, Basic Books.

## La chute de la maison Boeing

À propos de *Flying Blind* de Peter Robinson

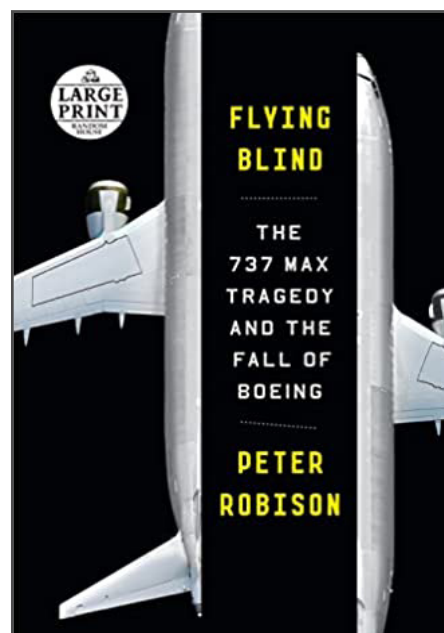
*Hervé Dumez*  
*i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris*

À la fin des années 2010, Boeing est le fleuron des ingénieries et des économies américaine et mondiale. La firme a connu les débuts de l'aviation, a produit les plus célèbres bombardiers de la Seconde Guerre mondiale. Avant la pandémie Covid, un Boeing 737 décolle toutes les 1,5 secondes dans le monde. Les pilotes de l'US Air Force utilisent les F/18, ceux de l'Army les hélicoptères Apache. Boeing est au cœur du spatial. La firme est le plus gros exportateur américain et peut, en une seule commande, redresser la balance commerciale du pays. Elle emploie plus de cent mille personnes et en fait vivre des centaines de milliers dans le monde entier *via* ses fournisseurs. Des anciens de Boeing peuplent la FAA (Federal Aviation Authority), le Department of Justice, le Department of Defense, les forces armées.

Puis, le 29 octobre 2018, un 737 Max ayant décollé de Jakarta plonge dans la mer. Cinq mois plus tard, un deuxième 737 Max, parti quant à lui d'Addis Abeba, s'écrase à son tour.

Durant l'année 2018, 41 incidents dangereux avaient été répertoriés dans le monde, concernant des avions. 18 d'entre eux impliquaient des 737. Par comparaison, 4 avaient impliqué des A320, le concurrent du 737. Depuis son lancement, le 737 enregistrerait un incident tous les 200 vols, une fréquence jamais constatée dans l'histoire récente de l'aviation. Malgré ces chiffres, Boeing et la FAA continuaient à dire que l'avion était sûr. Les deux accidents, suivis du blocage au sol de tous les 737 Max, a eu des conséquences dramatiques pour la firme, économiques d'abord, mais aussi plus profondes, sur sa réputation. L'onde de choc a également ébranlé le régulateur américain, la FAA.

Comment expliquer cet effondrement ? Peter Robinson remonte très en amont et développe la thèse suivante : la chute de Boeing est celle d'une firme dans laquelle, suite à la fusion avec McDonnell-Douglas, les tueurs de coûts ont pris le pouvoir, privilégiant la seule valeur actionnariale de court terme et la conduisant ainsi à la catastrophe après qu'elle eut capturé son régulateur, la FAA. Plus profondément, la chute de Boeing est donc celle de la financiarisation du capitalisme.



## La fusion

Dans les années 1960-1970, Boeing, un constructeur d'avions parmi d'autres, frise la faillite. Le 747 a mobilisé des centaines d'ingénieurs avec en parallèle un énorme projet de supersonique destiné à répondre au Concorde qui est abandonné. Pour concurrencer le DC-9 de Douglas, la firme développe le 737, un biréacteur assez fruste et peu cher, un avorton (*runt*) pour quelques petites compagnies opérant des vols à courte distance. Il est lancé en 1967. En 1971, deux agents immobiliers posent un panneau sur l'autoroute qui sort de Seattle : « *Will the last person leaving Seattle—turn off the lights.* » Boeing a licencié une grosse partie de son personnel, des maisons et des voitures sont partout à vendre autour de Seattle. Quatorze exemplaires du 737 ont été vendus dans les premières années.

Pourtant, Boeing lance deux nouveaux projets, le 757 et le 767. Phil Condit, jeune ingénieur, participe au projet du 757 qui, pour la première fois, met en place un logiciel qui propose au pilote un protocole d'actions à mener en cas de problème. Les deux cockpits, celui du 757 et celui du 767, beaucoup plus gros, sont conçus sur le même modèle de manière à limiter les coûts de formation des pilotes qui passent de l'un à l'autre. Lors du premier accident de 747 au Japon, en septembre 1985, Boeing lance sa propre enquête et prend de vitesse les autorités japonaises en rendant public le problème : la firme assoit une réputation de qualité et de transparence.

Mais deux événements intervenus en 1978 ont changé la donne sans que les constructeurs américains les aient encore bien compris. Airbus a enregistré sa première commande de la part d'une compagnie aérienne américaine et le Congrès a voté la dérégulation. En quelques années, le marché change en profondeur : les transporteurs vont d'organiser en *hubs*. Des milliers de vols de courte distance vont amener le matin les passagers au *hub*, pour les concentrer sur des vols longue distance. Dès lors, il faut de nombreux petits avions pouvant multiplier les rotations. United qui avait réduit sa flotte de 737 rachète ceux qu'elle a vendus et passe une grosse commande pour en acquérir de nouveaux. Ses concurrents font de même. Le 737 devient un produit phare de Boeing.

Phil Condit devient président de Boeing en 1992 et CEO en 1996. L'entreprise est alors à la croisée des chemins. Le marché a totalement changé de visage avec la dérégulation, qui a gagné l'Europe et l'Asie. Les budgets de la défense se sont effondrés suite à la fin de la Guerre froide. Enfin, il est maintenant clair qu'Airbus est un concurrent sérieux. Condit a été le directeur de projet initial du 777, le premier avion de ligne conçu par ordinateur, en lien avec les compagnies aériennes clientes, le développement impliquant des milliers de sous-traitants, le tout connu comme une nouvelle manière de fonctionner, la *Working Together Team* (WTT). L'idée est de produire un biréacteur à long rayon d'action pouvant relier directement Chicago et Francfort, par exemple. Le pari est risqué : un biréacteur est beaucoup plus en danger au-dessus de l'océan s'il connaît un problème sur l'un de ses moteurs qu'un quadriréacteur comme le 747. Il n'est rendu possible que par la mise au point de moteurs de très grande taille encore en cours de conception par General Electric au moment du démarrage du projet. Boeing envisage de concevoir en parallèle un nouvel avion, remplaçant le 737 et utilisant le même cockpit que le 777, diminuant ainsi les coûts de formation des pilotes. Mais ce n'est pas l'option finalement retenue. Southwest, notamment, compagnie *low cost*, veut d'un nouvel avion à bas coût et que ses pilotes n'aient pas à se reformer. Il est donc décidé de sortir une nouvelle version

du 737, assez peu différente pour que le temps de formation des pilotes passant de l'ancien au nouveau modèle soit réduit au minimum;

En parallèle, les problèmes du concurrent direct, McDonnell-Douglas, s'aggravent. Un an après le *last supper*, ce dîner à Washington où les responsables du Département de la Défense annoncent à l'industrie qu'elle va devoir se plier à des restructurations drastiques, les discussions commencent entre Boeing et McDonnell. L'idée est de combiner la partie militaire de McDonnell, le F-15 et les hélicoptères Apache, avec la partie commerciale de Boeing pour constituer un ensemble équilibré civil et militaire. Cette même année, 1995, McDonnell embauche son premier président extérieur à la famille, Harry Stonecipher, venu de General Electric. Il s'est formé aux côtés de Jack Welsh, le mythique président qui a redressé le géant endormi, avec des méthodes dont on s'apercevra plus tard qu'elles étaient limites, autour de GE Capital, une firme financière plus grosse même que beaucoup d'institutions financières américaines. Ce n'est que bien plus tard que la crise des *subprimes* l'atteindra de plein fouet. Stonecipher accroît les dividendes versés aux actionnaires de 71 % et, profitant de la décision des années Reagan autorisant le rachat de ses actions par une firme<sup>1</sup>, consacre une partie des fonds disponibles de McDonnell à racheter ses actions, gonflant artificiellement les cours. Dans le même temps, McDonnell coupe 60 % de ses dépenses de R&D. Les discussions s'intensifient avec Boeing. Stonecipher pose quatre conditions non-négociables : le prix du rachat, la nomination de dirigeants de McDonnell au conseil d'administration de la firme fusionnée, le nom de la firme (Boeing-McDonnell Corporation) et le fait que lui, Stonecipher, prendra la direction de l'ensemble en tant que CEO sous la présidence de Condit. Ce dernier cède sur tout, sauf le nom. Boeing restera Boeing. Stonecipher a soixante ans et Condit prévoit qu'il prendra sa retraite au bout de dix-huit mois. Dans son coin, l'ancien PDG de Boeing, T. Wilson, grogne : « McDonnell a racheté Boeing avec l'argent de Boeing », lâche-t-il, phrase qui se répand aussitôt dans l'entreprise sans qu'on sache qu'elle est de lui. Et les gens de Boeing réalisent effectivement rapidement qu'ils se sont fait avoir. Ils découvrent notamment, en les visitant, que les unités de production de McDonnell sont particulièrement archaïques. Stonecipher déclare en petit comité : si la fusion n'avait pas eu lieu, McDonnell aurait fini en fabriquant des Airbus aux États-Unis.

1. Il s'agit de la rule 10b-18 de la S.E.C., adoptée en novembre 1982, autorisant les firmes cotées à racheter un maximum de 25 % des échanges journaliers de leur action sans être accusées de manipulation de cours. Cette règle peu connue a changé la face du capitalisme en permettant aux firmes de racheter massivement leurs actions.

## Le changement stratégique

Pour contrer Airbus, le duo Condit-Stonecipher décide de retrouver de la part de marché en baissant les prix et en faisant du volume. La capacité de production de Boeing est censée doubler. Dans le même temps, dans la grande tradition GE, Boeing rachète ses actions pour maintenir les cours (pour 4,5 milliards de dollars, 15 % du capital). Boeing ferme des usines, mais pas forcément les moins performantes (l'une d'elles était en Arkansas, l'État de Bill Clinton : elle reste dans le groupe ; la firme a une forte dimension politique). Les ingénieurs, très syndiqués, déclenchent une grève, la plus importante de cols blancs de toute l'histoire des États-Unis (23 000 cadres dans six États). Elle coûte à elle seule 570 millions de dollars et la direction doit céder. C'est l'époque où Phil Condit rencontre Clay Christensen qui explique alors que, pour absorber les cycles, les entreprises doivent alternativement coupler et découpler leurs opérations (Fierobe, 2021). Boeing, dans la tradition GE, ne croit plus trop à la fabrication et à la vente d'avions. Condit rachète la firme de satellites Hughes, investit dans le contrôle aérien, lance un grand programme d'*entertainment* par Internet. À l'image de GE qui a son siège à Fairfield, Connecticut, loin de ses



Semur en Auxois  
(22 juillet 2021)

unités de production, Condit décide de déménager le siège de Seattle à Chicago. Les ingénieurs de la division « avions commerciaux » de Boeing le vivent comme une marginalisation de leur activité.

L'entreprise, elle, se voit désormais comme autant militaire que civile. James Collins avait publié un livre sur les firmes construites pour durer, *Built to Last*, dans lequel Boeing figurait en bonne place. Lorsque Fortune l'interroge en 2000, il se déclare troublé. Boeing risque de sombrer dans la médiocrité, prédit-il. En 2003, pour la première fois, Airbus vend plus d'avions que son concurrent américain et, cette même année, plus de la moitié du chiffre d'affaires de

Boeing vient du militaire. Des analystes financiers estiment que, sur un montant de 25 dollars, le cours d'alors de l'action Boeing, seuls 3 dollars viennent de la vente d'avions civils.

Pour reprendre l'ascendant sur Airbus, la firme lance pourtant le 787, un avion à structure en carbone, beaucoup plus léger et donc moins consommateur de kérosène, utilisant des batteries lithium et donc beaucoup plus autonome sur le plan électrique. Mais, dans la ligne nouvellement définie, les coûts de développement devront s'établir à 40 % seulement de ceux du 777, la grande réussite de Boeing, et les coûts d'assemblage à 60 %. Dès lors, la sous-traitance explose : notamment, pour la première fois de son histoire, Boeing ne fabriquera pas les ailes d'un de ses avions. Un ingénieur expérimenté de Phantom Works, l'unité de recherche, présente un mémo en 2001 expliquant que la sous-traitance généralisée, sur des parties essentielles de l'avion, risque d'entraîner des coûts élevés (en cas de problème, toute modification doit être négociée avec le cabinet d'avocat du sous-traitant et entraîne des surcoûts substantiels, les bénéfices du projet passant in fine à la sous-traitance – *outsourced profits*).

Dans le même temps, Boeing traverse une zone de turbulence. Pour une relation adultérine avec une collaboratrice, Phil Condit (déjà marié quatre fois) est obligé de démissionner le 1<sup>er</sup> décembre 2003. Stonecipher le remplace mais – même motif, même punition –, il doit se retirer lui aussi peu de temps après. En 2004, après avoir attribué en tant que responsable du Département de la Défense le contrat des ravitailleurs de l'US Air Force à Boeing, puis avoir été embauchée dans la foulée par la firme, Darleen Druyun est condamnée à neuf mois de prison pour corruption. Le personnel de Boeing, que l'on matraquait de principes éthiques, avait assisté à son recrutement, médusé<sup>2</sup>. Un gros contrat, le Future Combat Systems co-développé avec SAIC, devant assurer la transformation de l'US Army, tourne mal et est finalement abandonné après avoir coûté près de 20 milliards de dollars au budget américain.

Le nouveau PDG est Jim McNerney, un protégé de Jack Welch, qui a dirigé 3M. Il poursuit le rachat d'actions mais finit par réaliser que le projet 787 est à la dérive. Chargé d'essayer de le redresser, Jim Albaugh déclare : « *we lost control* ». Boeing a confié des éléments essentiels de l'avion à des sous-traitants incapables de les concevoir et de les produire. Pour diminuer les coûts, Boeing décide de délocaliser des unités de production de Seattle, où le personnel est fortement syndiqué, en Caroline

2. Confirmé par un manager de Boeing interrogé dans le cadre d'une recherche menée avec Colette Depeyre. Pour connaître son analyse qui éclaire celle de Robinson, voir Dumez (2006).

du Sud. L'administration Obama estimera qu'il s'agit d'une rétorsion visant à punir les grévistes et poursuivra Boeing pour cette décision.

C'est le moment où Boeing doit prendre une décision sur le 737 qui est dépassé par la nouvelle version de l'A320 aux réacteurs plus puissants et moins consommateurs. Si Boeing décide la création d'un nouvel avion, elle peut reconquérir le leadership pour les vingt prochaines années. Mais les retards du 787 l'ont affaiblie et, par ailleurs, sa politique est devenue la valeur actionnariale. Annonce terrible pour elle, pour la première fois, American Airlines explique qu'elle est prête à acheter des avions à Airbus. En une semaine, la décision est prise de monter de nouveaux moteurs, beaucoup plus puissants et plus économes, sur la structure du 737. Ce sera le 737 Max. Le projet coûtera 2,5 milliards de dollars contre les 20 milliards qu'aurait coûtés le développement d'un nouvel avion. McNerney explique aux analystes en février 2012 que le 737 remanié offrira aux compagnies aériennes l'avion dont elles ont besoin, à un moindre coût, sans les risques entraînés par la conception d'un nouvel appareil. La firme économisera ainsi des milliards qu'elle pourra employer sur d'autres projets tout en maintenant son avantage sur Airbus. Paradoxalement, c'est le moment où Christensen explique qu'il s'est probablement trompé et que ce qui est désormais requis pour les entreprises est l'innovation de rupture...

On mentionne peu durant toute cette période un problème d'arrière-plan pourtant devenu central : celui de la sécurité.

### La capture du régulateur

Comme puissance, les États-Unis se sentent menacés par Airbus. Boeing a beau jeu d'expliquer que c'est la régulation tatillonne de la FAA qui la handicape face à un concurrent beaucoup moins contrôlé que lui selon lui. Or, c'est le moment où l'administration Clinton, puis les suivantes, expliquent qu'il faut repenser le gouvernement : les fonctionnaires doivent être au service du client, l'heure est au New Public Management. En février 2003, le nouvel administrateur de la FAA, Blakey, annonce qu'elle lance la « *customer service initiative* ». Ce client n'est pas le passager, c'est Boeing. Certes, dans le discours, la sécurité reste officiellement au centre des préoccupations mais on arrête, expliquent les nouveaux dirigeants de la FAA, la bureaucratie tatillonne et contrôleuse, et on devient réactif. Désormais, Boeing choisira les inspecteurs de la FAA et ils rendront compte à un manager de Boeing. Le système de rémunération inclura des primes, et celles-ci seront fonction de la réactivité, donc de la bonne relation avec le client, Boeing. Désormais, la FAA sera gérée « *business-like* ». Deux idéologies managériales appuient l'évolution : l'orientation client et l'orientation *stakeholder*. Le chef du service en charge de contrôler Boeing explique à ses troupes qu'elles doivent faire confiance au régulé : après tout, les gens de Boeing connaissent leur affaire, et en tout cas mieux que des ingénieurs de la FAA.

Le premier gros problème surgit avec le 787. On l'a vu, l'avion utilise massivement des batteries lithium qui assurent son autonomie électrique. Or, les batteries lithium, chacun le sait à l'époque, peuvent s'enflammer. Un inspecteur de la FAA alerte ses homologues de Boeing en leur demandant s'ils ont prévu un dispositif de sécurité pour enfermer les batteries lithium. On lui répond qu'il n'y a pas de risque et la hiérarchie de la FAA explique qu'il ne faut pas embêter Boeing avec de faux problèmes. En réalité, le dispositif entraînerait un surcoût direct et indirect : l'avion a été conçu pour être le plus léger possible : ce n'est pas le moment de l'alourdir. Le 7 juin 2013,

les pompiers de Logan Airport, l'aéroport de Boston, éteignent une batterie lithium en feu sur un Dreamliner (le nom finalement choisi pour le 787). Une semaine plus tard, des passagers doivent évacuer par les toboggans de sécurité un appareil d'une compagnie japonaise après que le pilote a senti une odeur de feu électrique dans la cabine. Face à une FAA particulièrement réticente, le National Transportation Safety Board (NTSB) lui enjoint de bloquer au sol tous les Dreamliners. Il faudra trois mois pour installer finalement le dispositif de sécurité qui avait été demandé par l'ingénieur de la FAA. Après enquête, le NTSB blâme Boeing pour défaut de test et la FAA pour défaut de contrôle. En réalité, les autorités américaines ont laissé Boeing se contrôler en matière de sécurité. Sur tous les problèmes techniques, un compromis est élaboré entre la firme et la FAA pour permettre à la première de tenir les délais de ses projets. Eu égard à ces problèmes déjà catastrophiques connus par le 787, la firme aurait dû changer de stratégie et se dire qu'il fallait revenir à une culture de la sécurité. Ce n'est pas ce qui fut fait.

### Vers un désastre prévisible

Même si le 737 représente à lui seul un tiers du profit total de Boeing, le projet de sa nouvelle version doit être rapide et peu coûteux. On en changera le moins possible en montant juste deux énormes réacteurs sous les ailes. Le résultat sera paradoxal : au lieu d'implanter une adaptation des cockpits modernes du 777 et du 787, on en restera à l'ancien cockpit, celui des années 1960, complètement dépassé et le seul à ne pas bénéficier d'une *checklist* électronique pour ses pilotes. L'autre solution aurait été trop chère et trop lente à concevoir. Elle aurait eu par ailleurs l'inconvénient d'un processus de certification beaucoup plus lourd et lent. Pour gagner du temps, Boeing entend vendre à la FAA une simple treizième version de l'avion, déjà largement certifié, pas un nouvel appareil.

Mais un premier incident surgit lors des essais en soufflerie. On s'aperçoit alors que, dans certaines conditions de vol, plutôt à grande vitesse, le nez de l'avion, en raison de la poussée très forte des deux puissants réacteurs, se lève. Une solution physique consiste à modifier la queue de l'avion et c'est ce que préconisent des ingénieurs. Trop cher, leur expliquent les managers. On implante alors un logiciel se substituant aux pilotes et permettant de compenser (le *Maneuvering Characteristics Augmentation System* – MCAS). Il s'agit d'un paradoxe : Boeing a toujours expliqué qu'elle se différenciait d'Airbus en ce que l'informatique ne prenait jamais le pas sur les pilotes dans un Boeing ; or, c'est bien ce qui est prévu avec le MCAS. Ce logiciel ne signale pas au pilote un problème, il prend la main et le corrige sans les avertir. Nonobstant, deux problèmes se posent alors. D'une part, si le logiciel est présenté comme un nouveau système, il doit être certifié par la FAA. D'autre part, il devrait entraîner une formation spécifique des pilotes sur simulateur pour qu'ils expérimentent ces situations lors desquelles le MCAS peut intervenir. Or, Southwest n'a signé avec Boeing pour 246 exemplaires de l'avion qu'à la condition que la nouvelle version ne requerrait pas de nouvelles formations et toute dérogation à cette condition coûterait à Boeing un million de dollars par avion livré. Pour une compagnie aérienne, le coût des passages des pilotes en simulateur est élevé, équivalent à celui du carburant et, encore une fois, Southwest voulait une nouvelle version du 737 plus efficace mais peu chère, pas un nouvel avion. Les ingénieurs de Boeing vont alors implanter le nouveau logiciel en ne le présentant pas comme une innovation et n'exigeant donc pas une formation des pilotes (comme le montre un mémo interne). La FAA valide. Les

pilotes ne seront donc pas informés de l'existence du MCAS : le nom n'apparaît que dans le glossaire du manuel de bord des avions et aucune indication n'est donnée sur son fonctionnement, par ailleurs lié à un seul capteur, sans réelle redondance. Autre problème : toujours pour réduire les coûts, Boeing a sous-traité le simulateur du 737 à la firme la moins-disante, une filiale de Textron sans expérience : il apparaît assez rapidement que les simulateurs ne seront pas prêts au moment de la sortie de l'avion. Soit une nouvelle formation des pilotes est nécessaire, et il faut retarder la sortie du 737 Max, soit Boeing sort l'avion en considérant que simulateur et formation ne sont pas nécessaires. C'est évidemment la seconde option qui est retenue.

Condit avait lancé le *Working Together*, McNerney a quant à lui imposé le *More for Less* : donner plus au client pour moins d'argent. Sur le projet, une *countdown clock* a été installée : l'horloge marque chaque jour le coût d'un retard éventuel par rapport au premier vol prévu.

Lors des essais en vol, les pilotes de Boeing s'aperçoivent d'un nouveau problème : l'avion a tendance à se cabrer également à basse vitesse du fait de la poussée des deux réacteurs. Dans ces conditions, il risque de ne pas être certifié par la FAA. Qu'à cela ne tienne, les ingénieurs étendent leur logiciel de compensation aux vitesses basses. Or, basse vitesse signifie que sont concernées les phases de vols les plus délicates, le décollage et l'atterrissage, moments où les pilotes sont les plus occupés et les plus sous tension. Le changement n'est pas signalé à la FAA qui certifie la version antérieure du logiciel sans connaître son extension aux basses vitesses. L'avion peut donc commencer son exploitation commerciale.

En production, les choses sont également tendues. En juin 2018, le groupe a demandé à ce qu'on passe d'une cadence de 47 avions produits par mois à 52, en visant 57 pour 2019. Les retards se multiplient, ainsi que les problèmes de qualité qui ont augmenté de 30 %. Le responsable production écrit à son supérieur que, pour la première fois, il hésiterait à faire voler sa famille sur un avion Boeing. Mais les commandes affluent et les bénéfices augmentent. On ne tient pas compte de son avis.

La stratégie de Boeing a donc été définie par McNerney comme l'entrée dans le « *more-for-less world* ». L'heure n'est plus à concevoir les meilleures innovations, mais à l'« *innovative reuse* » (sic). De 2013 à 2018, Boeing a consacré 41,5 milliards de dollars, soit 80 % de son *free cash*, à racheter ses propres actions au lieu d'investir en recherche et en production. Les dirigeants actionnaires, au premier rang desquels McNerney, ramassent des sommes folles, 231 millions de dollars pour les revenus de ce dernier entre 2001 et 2016, avec une prime de mise à la retraite de 58,5 millions de dollars. Le nouvel administrateur de la FAA nommé par Trump se félicite de ce que la FAA travaille maintenant avec l'industrie et non contre elle, et met en avant, comme exemple de la nouvelle politique, la certification du 737 Max. Trump bloque l'importation des avions du Canadien Bombardier, technologiquement avancés, sur le marché américain, et se fait le VPR des F-18 partout dans le monde. McNerney a alors été remplacé par Dennis Muilenburg qui est de tous les voyages officiels de Trump et ne manque pas de remercier le président pour sa politique de régulation plus favorable aux affaires.

## La ville

Après le premier crash, tout semble aller bien pour Boeing. L'enquête indonésienne met en lumière des problèmes techniques, mais accuse également un défaut de

maintenance de la part de la compagnie. Boeing assure à la FAA que tout va bien et qu'un pilote expérimenté sait aussitôt comment réagir en cas de problème : les pilotes du vol tragique n'ont pas eu les bons réflexes. L'action Boeing remonte et dépasse même son niveau d'avant l'accident. Muilenburg demande à ce que les cadences passent bien de 52 à 57 par mois comme prévu. Sa paie atteint 31 millions de dollars avec un bonus de performance de 13 millions. Les familles indonésiennes ont été dédommagées au minimum.

Au second accident, celui d'Ethiopian Airlines, une des compagnies les plus sûres d'Afrique, Boeing publie un communiqué de presse : le 737 Max est parfaitement fiable, la FAA l'a certifié, le logiciel n'intervient que dans les cas extrêmes (c'était le cas de la première version, pas de la seconde qui pouvait entrer en action lors des décollages et des atterrissages). Muilenburg téléphone à Trump et lui explique qu'en l'absence de données sur l'accident, il pense qu'il ne faut pas prendre de décision hâtive. La FAA ne fait donc rien. Mais le lendemain de l'accident, la Chine décide de clouer au sol les 737 Max en attendant de savoir ce qui s'est réellement passé. De nombreux pays suivent, dont le Canada et l'Europe. Rapidement, les données transmises par le transpondeur *via* le réseau satellitaire sont disponibles. Elles se superposent exactement avec les données du premier crash. L'évidence s'impose : il y a bien un problème de conception. Trois jours après le second accident, la FAA bloque à son tour le 737 Max au sol. L'action baisse de 10 %. Les analystes de Wall Street anticipent une immobilisation de trois mois, comme celle qui avait frappé le Dreamliner à la suite des incendies des batteries lithium. Dans cette hypothèse, le coût pour Boeing serait de 1 milliard de dollars. Sévère, mais pas dramatique pour une firme de cette taille et de cette valeur. Muilenburg continue quant à lui dans sa veine : la sécurité est et a toujours été la priorité de Boeing ; les accidents sont toujours le résultat d'une chaîne complexe de causalité ; il convient d'attendre les résultats des enquêtes en cours.

Boeing convoque la presse, les compagnies, les pilotes, pour faire une démonstration d'une nouvelle version de son logiciel. Mais, dans le même temps, tous les ingénieurs qui ont été soit mis dehors, soit qui ont quitté la firme, inquiets de ses dérives, expliquent ce qu'ils ont vécu, l'obligation d'aller vite et de passer sur les doutes rencontrés. Des mécaniciens en production expliquent la pression qu'on leur mettait pour ne pas faire remonter les problèmes de qualité. Comme le déclare un pilote, chaque jour une nouvelle erreur ou un nouveau manquement de Boeing était mis sur la place publique. Lors d'une conférence de presse, toujours expliquant que toutes les procédures ont été suivies, Muilenburg doit faire face à une avalanche de questions agressives. Il quitte la salle de presse au bout de quinze minutes. Pour autant, il demande de poursuivre la production au rythme qu'elle avait avant le crash et des centaines d'appareil flambant neufs s'entassent sur les parkings, attendant de pouvoir décoller. Boeing active des sénateurs, des lobbyistes, qui expliquent que les pilotes d'Ethiopian Airlines ont mal réagi et que l'avion va pouvoir redécoller. Il ne pourra finalement voler à nouveau de manière commerciale qu'en décembre 2020, après avoir été bloqué au sol durant vingt mois.

Les auditions au Congrès sont dévastatrices pour Boeing qui développe la défense habituelle : il y a eu des manquements aux échelons inférieurs sans que le management du groupe ne soit au courant.

Muilenburg avait, sans ciller, multiplié les déclarations selon lesquelles le 737 Max était fondamentalement sûr et qu'il pourrait recommencer à voler rapidement. Il

est finalement obligé de reconnaître qu'il faut arrêter la production. Dans le même temps, Boeing échoue à mettre sur orbite une capsule destinée à transporter des astronautes jusqu'à la station spatiale, ce premier essai n'ayant fort heureusement pas embarqué d'équipage humain. Muilenburg est alors licencié par le conseil d'administration et remplacé par un nouveau protégé de Jack Welch, David Cahun.

Ce dernier met l'ensemble des problèmes rencontrés sur le dos de son prédécesseur, crée un département sécurité directement rattaché à lui, renforce le système de lanceurs d'alerte, fait en sorte que les pilotes soient mieux écoutés lors des essais, mais la FAA ne reconquiert pas son indépendance et reste, pour ce qui est des contrôles, sous la domination de Boeing. On peut par ailleurs s'attendre à ce que, en bon élève de Welch, le nouveau président poursuive la politique globale mise en place après la fusion avec McDonnell.

Conçu en hâte pour éviter une perte de parts de marché, censé coûter 2,5 milliards de dollars contre les 20 qu'aurait occasionnés le lancement d'un nouveau modèle, le 737 Max aura été sans doute l'une des plus grandes catastrophes industrielles de l'histoire. Les coûts directs (blocage au sol, compensations financières aux familles) s'élèvent à 21 milliards de dollars (ce qu'aurait coûté le développement d'un nouvel avion...). Si l'on tient compte des annulations de commandes (pour plus de 600 avions), il faut rajouter 33 milliards de dollars. On n'est pas loin des 65 milliards de dollars qu'aura coûtés à BP l'explosion de Deepwater Horizon. De son côté, le Department of Justice inflige à Boeing une amende d'un montant de 243,6 millions de dollars, précisant dans ses attendus que c'était ce qu'aurait coûté à Boeing le fait de former les pilotes du 737 Max sur simulateur.

Le crise Covid est un Janus pour la firme. Elle efface d'un côté l'impact médiatique des deux accidents et de l'enquête qui s'en est suivie, mettant en évidence ses mensonges et erreurs, de l'autre elle déclenche pour le secteur de l'aviation une crise quasiment sans précédent par son ampleur et sa durée, qui la touche de plein fouet.

### Mise en perspective

Reposant sur une enquête de terrain remarquable, ce livre présente des faiblesses. La première a probablement été sensible au lecteur de ce compte rendu : le travail sur les chronologies est inexistant et dès lors irritant. Il n'est pas possible d'analyser la dynamique d'une firme sans rigueur sur ce plan. L'analyse narrative en est elle-même affaiblie : l'auteur semble penser que la fusion de Boeing avec McDonnell est le point de basculement (*turning point*) de la trajectoire de Boeing. Première remarque, il n'explique pas vraiment pourquoi McDonnell, en faillite, a pris le pas sur Boeing, qui se portait bien à l'époque. Où résidait la faiblesse de Boeing qui expliquerait que le plus faible ait pris le pas sur le plus apparemment fort ? Par ailleurs, seconde remarque, est-ce bien là le tournant essentiel dans la dynamique ? Certes, Robinson présente des éléments à l'appui de cette thèse mais d'autres interprétations ne sont-



Paris (16 avril 2022)

elles pas possibles ? Cette faiblesse en matière de méthodologie narrative (Dumez, 2021) obère en partie l'analyse et gêne le lecteur.

Un autre problème se pose : depuis la fusion avec McDonnell, Boeing a développé une stratégie duale, civile et militaire (Depeyre, 2015). En se centrant sur la catastrophe stratégique qu'a été le 737 Max, l'auteur fait l'impasse sur cet élément essentiel. Le militaire présente des caractéristiques propres : le lobbying y tient une place centrale, dans lequel les dirigeants de Boeing excellent, les négociations sur la qualité et le prix y sont différentes de ce qu'elles sont avec les compagnies aériennes. L'auteur rapporte une anecdote sur ce point. Le patron de la division aviation commerciale de Boeing, James Albaugh, est en réunion avec ses collaborateurs quand son assistante entre pour lui dire que le président de Ryan Air est en ligne. Albaugh sort durant une heure, puis revient en salle de réunion, la mine tellement défaite que ses collaborateurs lui demandent s'il va bien. Le président de Ryan Air, explique-t-il, vient de lui proposer d'acheter 300 exemplaires du 737 Max pour un prix inférieur au coût de production. Albaugh a refusé et l'autre a lâché : « *Too bad...* », en lui raccrochant au nez. James Albaugh commente : « *This is like the Wild West—we don't do this on the military side!* » (Robinson, 2021, p. 109).

Dans cette perspective, l'auteur passe à côté de la stratégie globale de Boeing dans les années 2000. S'il mentionne l'échec formidable du projet de modernisation de l'US Army, le Future Combat System (FCS), s'il mentionne également la tentative de Boeing de mettre la main sur le contrôle aérien, une autre forme d'annexion de la FAA, Robinson n'analyse pas cette phase essentielle de la stratégie de Boeing : faisant fond sur le *Working Together* développé pour mettre au point l'un des plus beaux fleurons de l'histoire de l'aviation civile, le 777, Boeing s'est vu comme le *leader* de l'intégration des systèmes industriels complexes (Depeyre & Dumez, 2006), de systèmes de systèmes impliquant de la communication par satellites (Löfgren, 2014), tant civils que militaires (Depeyre, 2009 ; Dumez & Jeunemaître, 2017). Or, Boeing n'a jamais su transposer la capacité qu'elle avait acquise pour le développement du 777 aux autres domaines dans lesquels elle a souhaité intervenir : le Dreamliner, présenté comme un système de systèmes et non plus comme un simple avion commercial, a été un échec en aviation civile, malgré la fabuleuse réussite du 777 ; le FCS, un *network centric warfare system* impliquant un système de communication très sophistiqué, a été un échec pour l'US Army (Löfgren, 2020) ; les projets dans le contrôle aérien également, censés pallier le manque d'efficacité de la FAA (Dumez & Jeunemaître, 2017) ; de même que le KC-46, ravitailleur conçu quant à lui pour l'US Air Force ; ou la capsule destinée à emmener les astronautes dans la station spatiale internationale. L'échec stratégique est bien plus large que le seul 737 qui n'est que l'acmé d'une défaillance générale. Le paradoxe est que Boeing a échoué sur le 737 en lançant un projet bas de gamme, et qu'elle a échoué également sur les projets d'intégration de systèmes très ambitieux technologiquement. Comment expliquer cette série de déboires de natures si différentes ?

Au regard de cette question, la thèse soutenue par l'auteur, que vient soutenir son enquête de terrain, encore une fois tout à fait remarquable, apparaît dès lors à la fois intéressante et insuffisante.

Intéressante, parce que la culture de Boeing a certainement basculé à un moment de son histoire (le tournant est-il la fusion avec McDonnell ? la narration de l'auteur le suggère mais sa méthodologie défaillante ne permet pas de l'établir solidement) : Boeing s'est sentie menacée par Airbus et, dans le même temps, a adopté une politique

de soumission aux actionnaires et aux marchés financiers. Le rôle dramatique joué par les politiques de rachat d'actions de la firme est souligné dans le livre, rejoignant les analyses de Colin Mayer (Mayer, 2013 ; Dumez, 2013), de même que la référence quasi-obsessionnelle de toutes les firmes de l'époque, dans l'élaboration de leurs stratégies, à celle de la General Electric de Jack Welch (l'évolution du produit vers le service et la constitution d'une puissance financière avec GE Capital).

Thèse par contre insuffisante, parce qu'elle ne rend pas compte des essais et échecs de la stratégie développée par Boeing à la fois dans le civil et le militaire, à la fois dans un projet délibérément positionné en technologie faible et dans l'intégration de systèmes extrêmement ambitieux sur le plan technologique. L'impossibilité de parvenir à trouver la juste mesure des capacités technologiques de la firme révèle une forme d'*hybris* : trop peu de technologie avec le 737 Max et trop de technologie sophistiquée avec les projets de systèmes de systèmes.

Ce livre est un modèle d'analyse de la manière dont une firme construite pour durer, mondialement reconnue pour ses performances technologiques et marketing, peut, sous la double contrainte de la concurrence et de l'application du principe de la valeur actionnariale, grâce par ailleurs à la complaisance de l'État qui, soucieux de soutenir son industrie, musèle les régulateurs, enclencher une dynamique rapide d'autodestruction. S'il ne résout pas l'ensemble de l'énigme Boeing, il constitue un cas exemplaire de la dérive des firmes due à la financiarisation ■

## Références

- Collins Jim & Porras Jerry I. (1994) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, New York, Harper Collins.
- Depeyre Colette (2009) *De l'observable au non observable : les stratégies d'identification, d'adaptation, de création d'une capacité de la firme. Dynamiques de l'industrie américaine de défense (1990-2007)*, Nanterre, Université de Nanterre, Thèse de doctorat.
- Depeyre Colette (2015) "Boeing Boeing : la dualité civil-militaire source d'un rebond stratégique dans l'ère post-guerre froide", *Entreprises et Histoire*, vol. 73, n° 4, pp. 58-74.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2006) "L'intégration de systèmes", *Le Libellio d'Aegis*, n° 3 (juin), pp. 14-18.
- Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 24-31.
- Dumez Hervé (2021, 3<sup>e</sup> ed.) *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris, Vuibert.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2017) "Firms' political strategies in a new public/private environment: The Boeing case", in Garsten Christina & Sörbom Adrienne [eds] *Power, Policy and Profit. Corporate Engagement in Politics and Governance*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 100-114.
- Fierobe Aurore (2021) "L'innovation de rupture chez Clayton M. Christensen. Créer un environnement de rupture au sein de l'organisation", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n°4, pp. 27-39.
- Löfgren Lars (2014) "Are Systems of Systems a New Reality?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 3, pp. 47-54.
- Löfgren Lars (2020) *Managing Mega technological projects: The case of the defence industry and Network Centric Warfare projects*, Palaiseau, Thèse de doctorat IP Paris/École polytechnique.
- Mayer Colin (2013) *Firm Commitment. Why the Corporation is Failing us and How to Restore Trust in it*, Oxford, Oxford University Press.
- Robinson Peter (2021) *Flying Blind. The 737 Max Tragedy and the Fall of Boeing*, New York, Doubleday.



*Mélodies graphiques, Paris (20 mars 2022)*

## Une note sur l'entretien à visée théorique en complément des entretiens (ou de l'observation) à visée exploratoire

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

*Pour Anne-Sophie*

Dans le cadre d'une recherche, l'entretien avec les acteurs peut avoir deux visées. La première relève de ce que l'interactionnisme symbolique appelle l'exploration, c'est-à-dire une « *flexible pursuit of intimate contact with what is going on* » (Blumer, 1998, p. 37). Dans la perspective de l'exploration d'un domaine que le chercheur ne connaît pas (ou pas bien) quand il débute sa recherche, la flexibilité que présente souvent l'entretien ouvert ou semi-ouvert permet d'acquérir des connaissances à la fois attendues et inattendues sur le domaine d'étude : « *One of the advantages of open-ended interviews is that the respondents often answer questions you would not have thought to ask.* » (Piore, 2006, p. 18). Le chercheur étudie par exemple la relation de sous-traitance dans le nucléaire, il va alors conduire des entretiens avec des sous-traitants et avec le personnel du donneur d'ordres et va en mener jusqu'à ce qu'il rencontre un phénomène de saturation (30, 50 entretiens ?). Il codera ensuite les comptes rendus de manière à abstraire de ce matériau de premières analyses (Ayache & Dumez, 2011 ; Dumez, 2021). Le codage s'opère le plus indépendamment possible des théories que le chercheur peut avoir, de manière à ne pas chercher à retrouver dans le matériau ces théories et donc à éviter le risque de circularité (Dumez, 2021).

Mais il existe un autre usage possible de l'entretien avec les acteurs, que Michael Piore a décrit comme « *not as empirical evidence but as inputs into the construction of theory.* » (Piore, 2006, p. 17).

À partir de sa première campagne d'entretiens (ou d'observation), celle qui lui a permis d'explorer en profondeur son domaine d'étude, par le codage ou l'attention flottante, le chercheur a fait surgir de son matériau de premières idées sur la manière dont les acteurs se comportent, sur le rôle des instruments et dispositifs de gestion, etc. Il a surtout cherché – c'est le principe même de l'abduction selon Peirce (Dumez 2012 ; Dumez, 2021) – à repérer des surprises dans ce matériau, surprises par rapport à ses théories d'arrière-plan (Aliseda, 2006). Il peut alors chercher à enrichir la théorie :

Hence the 'methodology' of looking for the surprise in the interviews, tracing its source in theory, and then trying to identify how the theory might be amended to incorporate the surprise. (Piore, 2006, p. 20)

Le dialogue avec la théorie peut alors être conduit directement à partir du traitement des premiers entretiens. Mais il est possible d'imaginer une étape de confirmation des résultats trouvés par le codage, constituée de nouveaux entretiens. Le chercheur synthétise les principaux résultats de son codage dans un *template* (Dumez & Rigaud, 2008 ; Dumez, 2021) : un schéma, un tableau, ou quelques propositions.

La forme de ce *template* importe peu. Il est probable qu'un tableau ou un schéma est plus maniable pour l'interviewé, à la façon des planches de Rorschach, dont on sait que la manière dont on s'en saisit, dont on les regarde, a un effet sur le test (Minkowska, 2003). Mais l'intérêt du *template* réside ailleurs. Piore (2008) insiste beaucoup sur le fait que la discussion avec les théories se fait plus riche à partir de narrations, d'histoires, qui portent sur des comportements. Il rejoint ici une remarque de Sutton et Staw – ce qui est discuté dans la théorie, ce sont des hypothèses sur les comportements des acteurs, donc des narrations hypothétiques :

a [hypothetical] story about why acts, events, structures, and thoughts occur. (Sutton and Staw, 1995, p. 378)

Si le *template* porte sur de grandes notions, de grands facteurs de l'action, son pouvoir de discussion auprès des acteurs sera sans doute moins efficace que s'il présente plutôt des idées de mécanismes concrets d'action. Le *template* doit donc être conçu en gardant à l'esprit cette notion de mécanismes sociaux (Depeyre & Dumez, 2007 ; Hedström & Swedberg, 1998 ; Hedström & Bearman, 2009). Elster la présente ainsi :

Nous devrions nous concentrer sur la spécification de mécanismes d'action et d'interaction de taille petite ou moyenne – la manière plausible, fréquemment observée, dont les choses arrivent. (Elster, 1989, p. viii)

On voit ici le lien avec les idées de narration de Piore et d'*hypothetical story* de Sutton et Staw : le *template* doit permettre de présenter aux acteurs interviewés des histoires, des mécanismes selon lesquels des situations se produisent ou évoluent, qu'ils pourront discuter, plutôt que des notions abstraites.

Muni de ce *template*, le chercheur va alors mener une nouvelle série d'entretiens. Le choix peut se porter sur des acteurs jamais encore interviewés, ou sur des acteurs qui lui ont semblé les plus intéressants lors de sa première campagne d'entretiens (des « *informants* », ou « *acute observers and who are well informed* » – Blumer, 1969, p. 41). Il ne s'agit plus ici d'explorer mais de tester des idées. Cette campagne d'entretiens sera donc limitée (une dizaine au maximum et sans doute moins).

Les entretiens se dérouleront alors en deux phases.

La première sera ouverte. Il s'agira de faire parler l'interlocuteur le plus librement possible sur le sujet de l'enquête.

La seconde sera menée autour du *template*. Le chercheur le montrera à l'interviewé au bout d'une demi-heure ou d'une heure, en lui disant : des premiers entretiens, voilà ce qui est apparu et ce que j'ai retenu, qu'en pensez-vous ? L'interviewé pourra alors réagir, soit en confirmant, soit en infirmant certaines analyses, soit en les enrichissant.

Le traitement de ce nouveau matériau se fera en trois séries indépendantes.

La première est celle de la comparaison de la partie ouverte des entretiens : lorsque l'on interroge de manière ouverte les acteurs sur le sujet, quels thèmes abordent-ils et développent-ils spontanément ?

La deuxième série porte sur la comparaison entre les secondes parties des entretiens menés. Quand on leur présente le *template*, comment les interviewés réagissent-ils ?

Qu'est-ce qui leur apparaît intéressant, qu'est-ce qu'ils contestent ou discutent ? Quels éléments ne figurant pas dans le *template* et leur paraissant intéressants ajoutent-ils ?

Le traitement de la troisième série concerne les entretiens complets, première et seconde partie. Il s'agira ici de repérer les différences entre ce que les interviewés évoquent spontanément lorsqu'on leur demande de parler librement du thème de la recherche et ce qu'ils disent quand ils commentent le *template*. Les deux se recoupent-ils exactement ? Les acteurs évoquent-ils des sujets nouveaux en discutant le *template* ? Reformulent-ils leurs idées ? Les nuancent-ils ? Les précisent-ils ? En un mot, les modifient-ils ?

Peirce a souvent insisté sur la dimension économique de la démarche d'enquête scientifique (Peirce, 1958, 7, 220). Un chercheur est en permanence confronté, en effet, à un calcul coûts/avantages. Faire de nouveaux entretiens est coûteux ; la question est donc de savoir quel bénéfice en sortira pour la recherche. Ce qui est proposé ici est une seconde campagne d'entretiens légère (de l'ordre d'une dizaine d'entretiens, mais trois à cinq, si les interviewés sont de très bons *informants* peut sans doute suffire) qui génère un traitement riche du matériau en trois séries et peut présenter des apports sur le plan de la pertinence des idées développées par le chercheur et de l'enrichissement des théories.

## Résumé

Un chercheur a accumulé du matériau lors des phases d'exploration de son sujet. Ce peuvent être des entretiens, de l'observation, une participation active à l'action en tant que chercheur. Il peut traiter ce matériau (codage ou attention flottante) et, à partir des résultats de ce traitement, passer directement à la phase de discussion des théories. Beaucoup de recherches sont menées de cette manière.

Mais dans la perspective économique de la démarche de l'enquête scientifique au sens de Peirce (minimiser les coûts en temps, tout en maximisant les résultats scientifiques possibles), il peut choisir de mener une campagne complémentaire d'entretiens à visée théorique. Par exemple, un doctorant Cifre qui a passé deux années sur le terrain, juste avant de commencer à rédiger son document de thèse, pourra mener cette campagne en début de troisième année. La minimisation du temps investi le conduit à sélectionner quelques acteurs seulement, susceptibles d'être les meilleurs informateurs possibles.

Ces entretiens comporteront deux parties. L'une, la plus ouverte possible, l'autre menée en montrant à l'interviewé un *template* (ou plusieurs) construit(s) par le chercheur à partir du traitement de son matériau. Une forme visuelle du *template* (schéma, tableau) est sans doute mieux susceptible de faire réagir l'acteur interviewé. Mais, le *template* doit surtout avoir été construit en gardant à l'esprit la notion de mécanisme. C'est en réagissant sur des narrations relatives aux comportements, que l'acteur pourra fournir les meilleures réactions, celles les plus à même de permettre au chercheur de discuter ses cadres théoriques.



Rue Fécauderie, Auxerre  
(24 juillet 2021)

Le matériau recueilli lors de ces quelques entretiens sera traité en trois séries indépendantes : un travail comparatif sur les premières parties, ouvertes, des entretiens ; un travail comparatif sur les secondes parties, celles des réactions des acteurs au ou aux *template(s)* ; enfin, une comparaison systématique, pour chaque acteur, des première et seconde parties en relation l'une avec l'autre.

La démarche repose sur l'hypothèse selon laquelle ces quelques entretiens complémentaires, à visée théorique et non plus exploratoire, ne prendront pas beaucoup de temps et seront susceptibles d'enrichir considérablement la discussion théorique.

### Questions de Camille Toussaint

**Question :** Nous avons mené ensemble deux séries d'entretiens exploratoires. Il me semble que, si les premiers entretiens étaient vraiment très ouverts, nous permettant de nous familiariser avec le domaine étudié, à mesure que nous avançons, nous avons tendance à tester des idées dans les entretiens. Quand nous sommes arrivés au trentième entretien, par exemple, nous étions déjà en train de tester notre compréhension du problème sur les acteurs que nous rencontrions. C'est en effet à peu près la même chose que lorsqu'on reformule ce que vient de dire un acteur pendant un entretien pour le faire réagir (« *donc, si je comprends bien, on a tel et tel mécanisme, et ça marche comme ça ?* »).

La différence entre entretiens d'exploration et entretiens à visée théorique est-elle donc aussi marquée que l'article le dit ? Le fait qu'il y ait un support dans les entretiens à visée théorique change-t-il substantiellement la nature de l'entretien ?

**Réponse :** Certains spécialistes de méthodologie estiment que les entretiens permettant de recueillir le matériau empirique sur lequel repose la recherche doivent être menés selon un questionnaire structuré, et structuré de la même manière durant toute la campagne menée. Leur idée est que si l'on veut être scientifique, il faut pouvoir comparer le matériau recueilli. Si un acteur, lors d'un entretien, avance quelque chose d'inattendu, le chercheur ne doit pas se servir de cet élément dans les entretiens suivants sous peine de fausser le recueil de ses données. Si l'on adopte ce point de vue, la différence entre entretiens exploratoires et entretiens à visée théorique est nette. Ce n'est pas mon point de vue. Je pense, comme Michael Piore, que l'intérêt des entretiens est précisément de faire apparaître des surprises par rapport aux théories d'arrière-plan du chercheur. La démarche est abductive au sens de Peirce. Donc, je suis d'accord, la différence entre entretiens à visée exploratoire et à visée théorique ne paraît pas si marquée. Néanmoins, il y a très longtemps (dans une vie antérieure, celle de mon Master 1 qui s'appelait à l'époque maîtrise, et que j'ai réalisé sous la direction de François Dagognet), j'ai travaillé sur le Rorschach en faisant l'expérience d'entretiens de ce type en hôpital psychiatrique, dans la perspective de Françoise Minkowska que je cite dans le papier. Je pense que, les schémas notamment, sont susceptibles d'avoir une réelle dimension projective sur laquelle peuvent jouer les entretiens à visée théorique. La différence entre entretiens à visées exploratoire et théorique n'est pas radicale, mais il me semble qu'elle est néanmoins réelle.

**Question :** Il semble qu'il y ait une différence, dans la campagne des entretiens à visée théorique, entre interroger de nouvelles personnes ou des personnes qu'on a déjà rencontrées. Il est difficile de refaire une partie très ouverte avec quelqu'un

qui a été fait l'objet d'un entretien : ce serait recommencer le même entretien. Du coup, le nouvel entretien va commencer directement avec la seconde phase, celle de la confrontation avec le *template*. À l'arrivée, le chercheur va se retrouver avec deux types d'entretiens, les uns comportant les deux phases (première partie ouverte et seconde partie sur le *template*) et d'autres ne comportant que la seconde phase. Ensuite, cela veut dire qu'il faudrait intégrer l'ensemble de ces entretiens ouverts (de la série 1) dans le codage des entretiens à visée théorique (la série 2). J'ai l'impression que tu suggères que les deux séries sont complètement indépendantes. Mais si on interroge des personnes qu'on connaît, la question de la comparaison série 1 / série 2 se pose. De manière plus générale, on pourrait aussi imaginer mettre en relation des entretiens de la série 2 avec des entretiens en série 1, même si ce sont des personnes différentes.

**Réponse :** Première remarque : pour moi la méthodologie n'est pas un, n'a jamais été et ne doit pas être un système rigide. Je ne dirais pas, comme *Feyerabend*, *anything goes*, mais je pense qu'il faut être à la fois adaptatif et imaginatif, c'est la très belle expression d'opportunisme méthodique de Jacques Girin. Ensuite, je pense qu'il est parfaitement possible de n'interroger, dans cette campagne d'entretiens à visée théorique, que des personnes qui l'ont déjà été dans la campagne d'exploration, et de ne le faire que sur les *templates*. Après, comme je l'ai souvent expliqué, je pense qu'il est intéressant de raisonner sur son matériau en termes de séries qu'il est possible de traiter de manière aussi indépendante que possible. Ces entretiens à visée théorique se déroulent après la campagne d'exploration. Du temps s'est donc écoulé, et pour l'interviewé et pour le chercheur. Ils sont plus ciblés que les premiers, même si la première phase peut rester ouverte. Donc, je pense qu'il doit être possible, même avec une personne qui s'est déjà prêtée à un entretien d'exploration, de renouveler l'expérience d'une phase ouverte. Que cette phase ouverte puisse être en plus comparée avec l'entretien d'exploration mené quelques mois ou une année auparavant est une remarque très juste, qui va dans le sens d'un traitement par série. Maintenant, l'opportunisme méthodique reste de mise : il est parfaitement possible de ne faire des entretiens en deux phases qu'avec des acteurs qui n'ont pas fait l'objet d'un entretien lors de la phase de recueil de matériau, de ne faire des entretiens qu'avec des personnes déjà interrogées en phase d'exploration et uniquement sur la base des *templates*, ou de faire les deux. Encore une fois, l'idée est de faire apparaître des surprises et du matériau intéressant.

**Question :** Il me semble que la démarche proposée peut avoir plusieurs objectifs :

1. Vérifier notre compréhension du phénomène empirique (cf plus haut, la remarque sur la différence entre entretiens exploratoires et à visée théorique). Auquel cas, quelle est la différence avec l'exploration ?
2. Confirmer les résultats d'une analyse (plutôt ce qui est décrit). Donc, cela veut dire que le chercheur implique les acteurs dans la réflexion théorique et il leur soumet ses résultats. Mais que se passe-t-il si les acteurs disent qu'ils ne sont pas du tout d'accord du tout avec l'analyse ? Est-ce que ça l'invalidé ? Comment traite-t-on les réactions ? Est-ce que l'on considère que les acteurs ont raison sur le phénomène, ou non, ou peut-être un peu mais pas complètement, et comment tranche-t-on ?
3. Faire une expérimentation, c'est-à-dire provoquer des réactions pour les observer. C'est ce que tu évoques en disant qu'on regarde la manière dont les acteurs réagissent, etc. Mais si on pousse le raisonnement, si on se place dans cette perspective, on pourrait même leur présenter autre chose que nos propres résultats pour les faire réagir (montrer des schémas absurdes ? Omettre

volontairement un élément pour voir s'ils le remarquent ? Montrer des relations disproportionnées entre les acteurs pour voir s'ils rectifient ?). Le raisonnement serait alors le suivant : avec ce qu'on a compris du phénomène, on imagine que les acteurs devraient réagir de telle ou telle manière, et on va regarder si c'est le cas.

**Réponse :** Je renouvelle ma remarque. La méthodologie ne doit jamais être conçue comme l'application mécanique de recettes, mais comme un exercice à réfléchir et créatif. Tes remarques illustrent pour moi la manière dont il faut l'envisager. Sur le premier point, je pense avoir répondu précédemment. Il n'y a pas pour moi de

différence radicale entre les deux types d'entretiens, mais il y a quand même une différence réelle. Sur le second point. Si les acteurs réagissent très négativement au *template* du chercheur, c'est une surprise et ce sont précisément les surprises que recherche le processus d'abduction. Faut-il s'aligner sur ce que pensent les acteurs ? Je ne le crois pas. Le chercheur doit exercer son jugement critique (au bon sens du mot : le passage au crible). De toute façon, les acteurs ont le plus souvent des analyses divergentes. Ces divergences font la richesse du matériau recueilli. Si tous les acteurs sont d'accord sur la même chose, le risque est grand que l'on se trouve face à un cliché (Arendt) ou une *mantra* (Yin). Comment tranche-t-on ? C'est une affaire de jugement. Jugement éclairé par la richesse du matériau. Point 3. Ce qui est recherché

dans l'entretien à visée théorique est, en seconde partie, lors de la confrontation avec le *template*, un effet projectif. L'idée de chercher cet effet sur un schéma absurde n'est pas inintéressante de ce point de vue. Personnellement, je ne le ferais pas pour des raisons à la fois éthiques (mentir ouvertement à un acteur qui m'a accordé un entretien) et de légitimité (un chercheur qui propose à un acteur une analyse absurde met en question sa légitimité scientifique). Plus juste me paraît l'idée d'omettre certains aspects de l'analyse. Dans l'article, je parle d'un ou de plusieurs *template(s)*. Opérer avec plusieurs *templates* qui soient ordonnés par une complexification croissante (premier *template*, minimal et simple : l'acteur réagit et l'on voit quels éléments il rajoute, qui lui semblent pertinents et que le *template* n'a pas présentés ; puis, *template* plus riche, introduisant des éléments que le chercheur juge pertinents pour compléter l'analyse avec nouvelle réaction de l'acteur, ouvrant la possibilité de comparer avec ce que l'acteur a lui-même ajouté au premier *template* ; etc.). L'idée de complexité croissante, de *template* en *template* (bien évidemment, sans les multiplier, deux, trois, peut-être quatre) est congruente avec ce que j'ai écrit sur la description (Dumez, 2021 ; Dumez, 2018).

**Question :** Que se passe-t-il ensuite pour les acteurs ? On peut imaginer que le fait de montrer à certains acteurs nos résultats n'est pas neutre. Peut-être que, derrière, ils vont en faire quelque chose, les utiliser, et que cela va modifier leur perception des mécanismes. Finalement, tout cela semble assez proche de la recherche-action, dans laquelle on se met à réfléchir avec les acteurs sur les mécanismes.

**Réponse :** Quant à la question elle-même, elle renvoie aux relations, pour moi bien plus complexes qu'une simple « co-construction » entre chercheur et acteurs. Si les acteurs s'emparent des analyses du chercheur, parfait. L'expérience montre d'ailleurs qu'ils peuvent le faire sur la base d'un contresens, ce contresens pouvant être fécond. Un



Musée des Compagnons du  
Tour de France,  
Paris (17 janvier 2021)

phénomène de performativité circulaire est également possible : les acteurs adoptent l'analyse du chercheur, la mettent en œuvre, et l'analyse du chercheur se trouve alors vérifiée parce que les acteurs finissent par se comporter comme le chercheur a dit qu'ils se comportaient. Au cours d'une conversation, Jean Padioleau faisait remarquer que, l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg ayant été enseignée durant des dizaines d'années, les acteurs dans les entreprises et les organisations se comportaient en contrôlant leurs zones d'incertitude. Mais il était difficile de savoir si la théorie était vraie parce qu'elle décrivait des comportements issus de la situation des acteurs, ou si elle était vraie parce que les acteurs se comportaient comme on leur avait dit pendant des séminaires de formation que les acteurs se comportaient. Performativité, circularité, co-construction peuvent intervenir et se combiner dans des figures complexes. Ces combinaisons peuvent apparaître durant les entretiens, d'exploration ou à visée théorique ■

## Références

- Aliseda Atocha (2006) "What is abduction? Overview and Proposal for Investigation" in Aliseda Atocha, *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, pp. 27-50.
- Ayache Magali & Dumez Hervé (2011) "Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2 (été), pp. 33-46.
- Blumer Herbert (1969) *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Berkeley, University of California Press.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2007) "La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme : à propos de Social Mechanisms", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 21-24.
- Dumez Hervé (2018) "Décrire pour théoriser", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 24, n° 57, pp. 75-90.
- Dumez Hervé (2012) "Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 3, pp. 3-9.
- Dumez Hervé (2021, 3<sup>e</sup> éd) *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris Vuibert.
- Dumez Hervé & Rigaud Emmanuelle (2008) "Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de 'template'", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 2, pp. 40-46.
- Elster Jon (1989b) *The Cement of Society : A Study of Social Order*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hedström Peter & Swedberg Richard [eds] (1998) *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hedström Peter et Bearman Peter (2009) *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, Oxford, Oxford University Press.
- Minkowska Françoise (2003/1956) *Le Rorschach. À la recherche du monde des formes*, Paris, L'Harmattan.
- Peirce Charles Sanders (1958) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Volumes 7-8 edited by A.W. Burks, Cambridge, Harvard University Press.
- Piore Michael (2006) "Qualitative Research: Does it fit in Economics?", *European Management Review*, vol. 3, n° 1, pp. 17-23.
- Sutton Robert I. & Staw Barry M. (1995) "What theory is not", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 3, pp. 371-384.



*Bar l'Okapi, Angers (25 avril 2019)*

## Le savant contrôle des animaux À propos de *Kamala, une louve dans ma famille* de Pierre Jouventin

Michel Moglia

*Le jour où l'on comprendra  
qu'une pensée sans langage existe chez les animaux,  
nous mourrons de honte de les avoir enfermés  
dans des zoos et de les avoir humiliés par nos rires.*

Boris Cyrulnik

À toutes celles et ceux qui se sentent mal à l'aise, puis parfois stupéfaits par l'apparente bonne conscience des scientifiques fixant un collier émetteur au cou d'un lion préalablement endormi à coups de fusil hypodermique, implantant d'un trait de scalpel un émetteur longue portée dans un aileron de requin, une nageoire de baleine, ou coiffant un oiseau d'une caméra, je recommande vivement la lecture de *Kamala, une louve dans ma famille* de Pierre Jouventin (2011).

*A fortiori*, si vous pressentez, lors de telles manipulations, une volonté plus ou moins consciente de contrôler un animal, « pour son bien » ou « pour la science », si vous n'appréciez pas vraiment cette forme de démonstration implicite de la supériorité de l'homme sur la « bête », alors vous suivrez avec intérêt les réflexions parfois paradoxales de cet éthologue avant tout curieux, ouvert, sensible et attentif aux réactions inattendues d'une louve qu'il a, en toute connaissance de cause, affectivement reliée à une famille humaine, la sienne.

Je crois qu'il est bon que chacun, y compris moi-même, soit conscient du danger qu'il fait courir aux animaux dits sauvages en les apprivoisant et qu'il l'assume, sachant cependant qu'il ne peut y avoir meilleure intimité et compréhension de l'animal qu'en vivant avec lui. (p. 105)

Vous découvrirez avec étonnement ce face à face affectif, parfois musclé, chez cette famille confrontée à la volonté de la louve de transformer à sa guise leur appartement. Chacun, utilise son potentiel cérébral évidemment différent dans un jeu de communication complexe pour s'efforcer de préserver son propre environnement. À ce jeu, Kamala n'est pas toujours perdante.

Cette louve, extraite à sa naissance d'un zoo car condamnée à y être euthanasiée, est adoptée et intègre un entourage humain dans son univers social. Il ne s'agit pas d'évoquer ici les multiples aspects



Semur en Auxois (22 juillet 2021)

de cette rencontre, mais plutôt plusieurs événements clés qui émergent de ce choc culturel et qui vont placer Pierre Jouventin en porte à faux par rapport à ses confrères éthologues et spécialistes du loup. De façon plus générale, les surprises s'additionneront à ses multiples expériences passées vécues au contact de la vie sauvage et i Pierre Jouventin est amené à remettre en cause la doxa scientifique actuelle vis à vis des animaux. Il s'interroge également sur la cécité intellectuelle non seulement des autorités en charge de la gestion des problèmes liés à la ré-introduction du loup en France mais aussi plus globalement sur celle de la plupart des philosophes contemporains, Jacques Derrida et Gilles Deleuze exceptés, qui ne parlent encore de l'Animal que pour l'opposer à l'Homme. Ils ne font pas l'effort de s'informer et demeurent agrippés à ce fameux rire, soi-disant « propre de l'homme ». Comme s'ils cherchaient à se protéger, auréolés de leur intelligence, de toute promiscuité dangereuse avec l'animal « bête » ?

Globalement, si l'on accepte de prendre conscience de cet incroyable massacre, de ces millions d'animaux tués chaque jour dans les abattoirs, si l'on consulte les spécialistes relatant la disparition de milliers d'espèces d'insectes et d'animaux sauvages, suite à l'emploi des pesticides, de la surpêche, de la disparition des forêts et des territoires où l'homme n'a jamais mis les pieds, on s'aperçoit avec stupeur que nous demeurons toujours très proches intellectuellement de la sentence de ce prêtre à qui l'on demandait naguère ce qu'il fallait faire des êtres vivants : « S'ils ont une âme, baptisez les, s'ils n'en ont pas, mangez les... » Tout récemment, l'association Sea Sheperd pour la défense des océans a publié une vidéo montrant des pêcheurs français découpant un dauphin mort pêché par erreur dans leur filet maillant, - comme des milliers d'autres - pour le manger. Selon l'un des pêcheurs, c'est une pratique courante : « c'est bon, on ne va pas laisser perdre cette viande ». Le dauphin est, rappelons-le, un mammifère protégé par des conventions internationales...

Encore actuellement, nombreux sont ceux qui refusent - et pas seulement aux USA – de regarder cette réalité en face. Pierre Jouventin nous rappelle que nous partageons un passé et peut-être une destinée commune avec le monde vivant qui nous entoure. Les animaux sauvages s'effacent pendant que le nombre de nos animaux de compagnie ne cesse de croître. Le chat est aujourd'hui le seul félin qui ne soit pas en phase d'extinction grâce à sa colonisation affective de nos habitats. Le chien apporte toujours son concours à l'homme autant au sein de multiples activités humaines où il demeure indispensable sur le plan affectif. « Nous sommes mieux en compagnie d'un chien connu qu'en celle d'un homme duquel le langage nous est inconnu », disait Montaigne.

Et pourtant, malgré cette proximité affective, semble-t-il réciproque, le mystère du comportement de ces animaux est loin d'être élucidé. Les spécialistes qui se penchent sur nos animaux familiers, armés de leurs protocoles, de leurs émetteurs et caméras, font souvent preuve d'une sorte de condescendance apitoyée lorsqu'ils nous expliquent que le comportement de Médor ou du chat de la voisine ne correspond absolument pas à ce que nous pensions et que nous leur prêtons des sentiments humains, ce fameux anthropocentrisme qui nous aveugle. C'est sans doute souvent vrai mais leurs affirmations péremptoires manquent également de fondement. Il est d'autant plus facile d'affirmer connaître ce qui se passe dans la tête d'un animal que ce dernier ne le contestera pas.

Les animaux sont évidemment eux aussi des êtres sensibles capables d'émotions et d'affection, ce que savent depuis toujours leurs amis mais que

les scientifiques avaient du mal à accepter, par prudence : ils osent enfin depuis Darwin parler de joie et de colère chez l'animal sans se déconsidérer.  
(p. 90)

L'analyse scientifique du comportement animal demeure souvent réductrice car elle vise le général, l'unicité. Or si l'on reconnaît volontiers la multiplicité des caractères humains, quid de ceux des animaux ? Nous avons tous croisé des chats et chiens au caractère unique et affiché : tel chat qui, comme les chiens, rapporte la balle à son maître, certains sautent et ouvrent des portes. Kamala parvient à les ouvrir en poussant ou en tirant. Se sentant observés, quelques-uns cachent leur action ou font semblant d'en réaliser une fausse. Toutes celles et ceux qui partagent la vie d'un animal de compagnie savent cela.

Pierre Jouventin s'interroge :

L'intelligence d'un canidé » mériterait d'être mieux définie lorsqu'on considère qu'un chien est d'autant plus intelligent qu'il comprend plus d'ordres de son maître, ce qui est restrictif et « anthropocentrique », c'est à dire centré sur l'humain... [...] Il serait nécessaire de s'entendre sur le sens des mots. Qui est l'ami des bêtes ? Celui qui les chasse ? Celui qui les élève pour les manger ? Celui qui les dissèque ? Celui qui les châtre ? Celui qui les met en cage ? Celui qui les dresse ? Celui qui – comme moi – les observe, les photographie ou les filme en gênant leur reproduction ? Celui qui les idéalise sans vouloir les connaître intimement ? (p. 104)

La hiérarchisation de l'intelligence chez les animaux sert à justifier bien des choses. Les dés sont pipés et notre culture est empreinte du mépris qu'elle porte à tout ce qui n'est pas elle, que ce soient les autres civilisations ou les autres espèces qu'elle a dominé, ce qu'elle essaie de cacher sous une apparente tolérance et scientificité. La définition de l'intelligence est suffisamment floue pour ne pas pouvoir être cernée et suffisamment précise pour être entendue comme le critère déterminant de l'évolution, alors qu'elle n'est que l'idéal de la pensée occidentale. (p. 108).

Bien des philosophes et même des biologistes vont nous trouver trop hardis – pour ne pas dire blasphématoires – à vouloir établir avec l'aide de la science des ponts entre l'homme et l'animal, que l'on a de tout temps mis dans des tiroirs séparés et hiérarchisés. En contant des anecdotes montrant que les animaux étudiés ont des capacités insoupçonnées, je ne fais que rapporter les découvertes récentes de l'éthologie et je ne pense pas faire de l'anthropomorphisme primaire [...] Plutôt que de se revendiquer d'une prétendue objectivité qui n'est qu'hypocrisie et confusion, je persiste à penser qu'un scientifique doit approfondir sa culture humaniste et philosophique, qu'il doit s'engager en conservant la rigueur critique même et surtout dans les secteurs minés. À vouloir rester crédible en évitant de heurter les dogmes de notre culture, nous en arrivons à ne pas pousser la science et en particulier l'éthologie dans ses questionnements ultimes et à cacher pudiquement ses résultats les plus révolutionnaires (pp. 94-95)

L'étude du comportement animal se heurte souvent à des erreurs d'interprétation. Il y a deux siècles environ, quelques éthologues précurseurs se lancèrent dans une étude approfondie et rigoureuse de la vie des grands singes. Ils pensaient sincèrement qu'il suffisait d'aller les observer en captivité dans un zoo ! On ne se souciait guère alors des différences comportementales possibles entre les animaux parqués dans un zoo et leurs congénères évoluant en liberté. Avec une rigueur toute scientifique, c'est à dire basée sur des chiffres, des statistiques, ils établirent ainsi de multiples conclusions sur des bases totalement fausses. Ils furent notamment fascinés par l'intense activité sexuelle des grands singes, sans remarquer qu'ils n'avaient guère d'autres occupations possibles dans leurs cages, exceptée celle d'attendre l'heure des

repas. Ces observateurs ont conclu, rassurés, que nous étions bien différents de nos éventuels ancêtres puisque nous « ne pensions pas qu'à cela » !

Plus récemment, lorsque j'étais simple étudiant de première année en sciences naturelles, je me suis fait virer d'un amphi pour avoir tenu tête à un docte professeur qui affirmait que la truite « voyait mal ». J'étais à l'époque passionné de pêche à la mouche. Je l'ai vertement interrompu en lui expliquant que les truites avaient sans doute des difficultés pour lire le journal mais qu'elles excellaient à reconnaître même à contre-jour et au soleil couchant, une véritable éphémère d'une fausse, artificielle, à la forme et aux couleurs très légèrement différentes, qu'elles saluaient alors d'un grand coup de queue. Une année plus tard, un autre enseignant, sans doute très fier de notre technologie, nous expliqua que nos avions, toute proportions

précisément calculées, consommaient nettement moins d'énergie qu'une mouche. Outré de sa mauvaise fois, je lui ai rétorqué que, lorsque les avions seraient capables de pratiquer l'envol vertical en quelques centièmes de seconde, de virevolter, de changer de cap à angle droit, puis de se poser au plafond ou sur un mur, on pourrait alors comparer les dépenses d'énergie de chacun. À des calculs parfaitement justes correspondent ainsi des conclusions parfaitement aberrantes.

Ce ne sont que des anecdotes mais la lecture de *Kamala*, à ma grande surprise, montre que de telles erreurs de jugement demeurent encore actuellement courantes : ainsi le fameux test du miroir pour observer si un animal reconnaît ou non son image pour en tirer des conclusions sur un éventuel degré d'intelligence. Pourtant, il est vraisemblable d'imaginer que la vue n'est pas toujours l'élément primordial de reconnaissance : un loup, par exemple, se fie bien davantage à son odorat. Kamala avait une très mauvaise vue mais possédait un odorat et une ouïe exceptionnelle, comparés aux nôtres. Le gorille ne réussit pas non plus ce test. Pierre Jouventin nous explique que, pour ces grands singes, se regarder en face correspond à un acte d'agression.



Boucherie-charcuterie,  
Paris (18 avril 2021)

On apprend dès l'enfance, et plus encore lorsque l'on est scientifique, la religion du chiffre. Le chiffre ne ment pas, il permet de mesurer, puis d'en tirer des conclusions. C'est à ce dernier niveau que le bât blesse. « L'homme est la mesure de toute chose » affirmait Protagoras. C'est ainsi que chacun de nous voit le monde à l'extrémité de sa propre lorgnette. Donc on barde les cobayes de caméras, d'antennes, on mesure les déplacements, on évalue les rencontres, les interactions, puis on établit des statistiques. Et les conclusions tombent, selon les critères individuels du moment.

Mais peut-on imaginer un extra-terrestre qui procéderait de façon identique avec nous, humains, sans comprendre notre langage, sans avoir la moindre idée de nos multiples conceptions de la vie, de la mort ? Il noterait avec précision nos déplacements, nous observerait tuer d'autres animaux, nous en nourrir, nous habiller, nous déplacer, fabriquer des machines, les utiliser puis les jeter, polluer le sol et notre environnement. Qu'apprendrait-il, au juste ?

Reprenant ce manuscrit vieux de trente-cinq ans et feuilletant une vingtaine d'ouvrages, je n'ai toujours pas trouvé trace de l'existence des interdits sociaux chez les canidés alors qu'ils sont omniprésents et connus de tous. On ne cherche pas plus loin que chez nos plus proches parents, les autres

primates, à la manière de celui qui cherche ses clés de voiture sous un réverbère parce que c'est là qu'il y a de la lumière ! (p. 263)

Pierre Jouventin rapproche alors de façon tout à fait passionnante, l'ethnologie et l'éthologie, censées observer les mêmes protocoles d'approche de « l'autre », notamment se défaire de tout sentiment de supériorité et, sans doute plus délicat encore, acquiescer ce fameux « regard éloigné » cher à Claude Lévi-Strauss, plusieurs fois cité...

Comme l'ethnologue qui doit faire abstraction de sa culture pour en comprendre une autre et ne doit pas prêter au prétendu « primitif » des sentiments de sous-civilisé, l'éthologiste est continuellement pris entre le marteau et l'enclume : comprendre l'animal sans lui prêter ses sentiments et en se gardant du complexe de supériorité que notre culture adopte systématiquement face à l'autre, humain ou animal. (p. 92)

La fréquentation du chien et ici du loup nous amène à la découverte de l'autre, poussée à son extrême limite puisqu'il ne s'agit plus seulement de découvrir une civilisation différente mais une autre espèce qui ne nous ressemble même pas extérieurement. Pourtant, ces canidés se révèlent socialement souvent plus proches de nous que nos cousins les primates, et cette évidence banale reste insoutenable pour la plupart, car elle remet en question le statut de l'humain confronté à une altérité aussi dérangementante... (p. 91)

Finalement, il semble que les scientifiques ne parviennent toujours pas à s'extraire de ce qu'on peut appeler l'exception humaine occidentale. Autrefois, on encerclait le crâne des « sauvages » pour mesurer la taille de leur cerveau et en tirer des conclusions à notre avantage. Aujourd'hui, on mesure toujours celui des animaux. Pierre Jouventin nous explique pourquoi ce n'est pas toujours significatif. Les quelques éthologues qui se targuent aujourd'hui d'être des spécialistes du loup n'ont pas souhaité reconnaître l'altruisme de Kamala, pourtant révélé par de nombreux comportements. Comment mesurer l'amour, le bonheur ?

En ce qui nous concerne, nous n'avons pas réellement tranché entre « le bon sauvage » à la Rousseau ou le « Singe tueur » fils de Caïn. Nous refusons de reconnaître que nous sommes aussi, comme Kamala mais dans un registre différent, sous la dépendance de caractères innés qui interfèrent avec nos différentes cultures. Nous sommes orgueilleux de nos réalisations passées et récentes, de notre domination sur le monde qui nous entoure mais le retour de bâton climatique qui s'annonce semble être à la mesure de notre arrogance. Serons-nous capables d'évoluer, de nous adapter, de nous supporter lors des épreuves environnementales qui s'annoncent ? Chercherons-nous chacun, scientifiques ou non, philosophes, moralistes, à répondre aux questions que nous évitons le plus souvent de nous poser, sur nous-mêmes ?

L'homme n'est ni le dernier arrivé sur terre ni le plus évolué, comme beaucoup le supposent. Nous pouvons légitimement être fiers de nos avancées technologiques et de notre compréhension du monde, mais c'est un jugement de valeur que de choisir ce critère et de se mettre en haut de l'échelle des êtres vivants en se considérant comme l'aboutissement de l'Évolution. Pour des raisons différentes toutes les espèces sont remarquables. (p. 122)

En plein accord avec la pensée de Pierre Jouventin, laissons à Pierre Dac la conclusion :

« *Le chaînon manquant entre l'homme et l'animal, c'est nous...* » ■

## Références

Ardrey Robert (1961) *Les enfants de Caïn*, Paris, Stock.

Jouventin Pierre (2011) *Kamala. Une louve dans ma famille*, Paris, Flammarion.



*Semur en Auxois (22 juillet 2021)*

## Les mots latins de la gestion (II)

À propos de « Sur l'histoire du mot latin 'negotium' » de Émile Benvéniste

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Nous poursuivons la recherche sur les mots latins de la gestion, commencée dans un numéro précédent (Dumez, 2021), en abordant plus particulièrement la question de la gestion privée, celle des affaires, le *negotium gerere*.<sup>1</sup>

Discutant avec Atticus et Cicéron, Varron, qui est alors en train d'écrire son traité sur la langue latine, fait remarquer que lorsqu'un phénomène nouveau apparaît, il nous faut, soit créer un mot nouveau, soit en emprunter un à une autre langue – et, pour les latins, cette autre langue est en fait le grec (*Aut enim nova sunt rerum novarum facienda nomina ; aut ex aliis transferenda* – Premières Académiques). C'est ce qui s'est passé quand est apparue une activité nouvelle, à la fin de la République, la gestion commerciale maniant de très grandes sommes d'argent.

Pour dire cette activité, les Romains emploient le mot *negotium* qui a donné négoce en français, avec l'expression *negotium gerere* pour signifier exercer l'activité commerciale et bancaire, gérer une grande firme de négoce (quelque chose qui leur paraît différent de ce qu'ils connaissaient jusque-là, le simple commerce, *mercatura*). Ce mot *negotium* a une histoire étrange et mouvementée, conforme à la remarque de Varron, histoire qu'a retracée Émile Benvéniste (1951) et que l'on complètera ici par des recherches plus récentes.

Le mot est construit sur une négation : *nec-otium*. Les latins ont trois négations, *haud*, *non*, *nec*, qui sont employées comme synonymes. *Nec* a cependant une particularité : elle peut porter sur une phrase (ne pas faire quelque chose) ou sur un nom ou un pronom (*nec ullus* : non-quelqu'un, c'est-à-dire aucun). Ici, elle porte sur le nom *otium* : il s'agit donc d'un non-*otium*.

*Otium*, quant à lui, signifie la non-activité, une vacance du temps, le ne-rien-avoir-à-faire. Les Romains utilisent souvent la phrase *haud otium est*, que l'on trouve par exemple chez Plaute, ou *non otium est* (Cicéron dans le *De officiis* : *scribendi non otium erat* – « je n'avais pas le temps d'écrire » – quand je m'occupais d'affaires politiques). *Haud* ou *non*, on l'a vu, sont synonymes de *nec*. La phrase est employée dans le sens de la phrase française, « je n'ai pas le temps ». Deux hommes se croisent. L'un demande à l'autre de l'accompagner au forum, le second répond : « je n'ai pas le temps » (*haud otium est*).

1. Je remercie Camille Toussaint pour ses remarques. Les difficultés et erreurs que le texte peut encore comporter ne sont imputables qu'à son auteur.

À une époque assez tardive, la fin de la république, apparaît l'expression : « *negotium est* ». Structurellement, les deux phrases apparaissent totalement superposables, *nec* ayant la même signification qu'*haud*.

*Haud otium est*

*Nec- otium est*

Or, note Benvéniste, la signification des deux assertions est différente. Si « *haud otium est* » veut dire : « *je n'ai pas le temps* », je n'ai pas de temps libre, « *negotium est* » signifie : « *j'ai un empêchement, j'ai une occupation* ». On est donc passé d'un sens négatif à un sens positif, le manque de temps libre s'est transformé en occupation. Si l'on considère en effet qu'*otium* est un mot de sens négatif (n'avoir rien à faire), *negotium* est une double négation (ne pas avoir rien à faire), d'où être occupé. Un fils rentre dans le cabinet de son père, dont il sait qu'il a une plaidoirie à rédiger dans le cadre d'un procès ; il le trouve effectivement un stylet à la main, écrivant sur un rouleau et lui demande pourtant s'il veut aller se promener avec lui. Le père répond, en lui montrant sa plume : « *negotium est* » que le français traduirait par : « *je suis occupé* (comme tu le vois) ». Alors que le *haud* est la négation de la phrase, le *nec* de *negotium* porte lui sur le nom. Les latins ont sciemment forgé un mot positif (occupation) avec une négation. Ceci n'est pas courant. Dans leur langue en effet, les autres mots formés avec *nec* ont bien un sens négatif. *Negotium* est le seul à avoir un sens positif. L'enquête rebondit donc. Où sont-ils allés chercher ce mot positif créé sur une négation ?

On le sait, les Romains parlent en fait grec, au moins pour les plus cultivés d'entre eux. Pour Benvéniste, le mot *negotium*, quand il apparaît en latin, a en fait été construit comme une traduction ou une transposition du mot grec *ασχολία* (*ascholia*), qui présente la même structure puisque le *a* est en grec l'équivalent du *nec* latin. Dans la langue des Hellènes, *σχολή* (*scholè*) signifie bien, comme *otium*, le loisir, mais avec une nuance particulière : il s'agit du loisir d'étudier – c'est avoir du temps pour se livrer à une activité intellectuelle. D'où le mot école, qui en est issu. On comprend alors la signification nouvelle de *negotium* par rapport au simple *haud otium* : quand la transposition du grec au latin s'est opérée, le mot *otium* a changé de sens. *Negotium* en est venu à signifier : je n'ai pas de temps libre pour me livrer à une activité intellectuelle parce que j'ai une occupation. Dans le *Pro Balbo*, par exemple, Cicéron fait l'éloge de Pompée qui tient pour lui du prodige. Général ayant mené des campagnes dans tous les territoires contrôlés par Rome, de l'Asie à l'Espagne, Pompée en a acquis des qualités d'homme d'action, ce qui est compréhensible, mais, alors qu'il est le type même de l'homme qui ne doit pas disposer de temps libre, Pompée a également une vaste culture intellectuelle que l'on ne peut normalement acquérir que si l'on dispose de beaucoup de loisir (*summo otio*) : « *quae summo otio non facile discuntur* » (il sait des choses qui ne s'apprennent que si l'on dispose de beaucoup de temps libre, et encore, difficilement – Nisard, 1848, III, *Pro Balbo*, 6, p. 155).

Comment est-on passé alors du manque de temps pour l'activité intellectuelle – la lecture de Platon ou des stoïciens – au négoce ? Comment le mot latin a-t-il « divergé » (Benvéniste, 1951, p. 24) pour désigner les affaires commerciales ?

*Negotium* a d'abord un sens vague, des choses qu'on a à faire (on serait presque tenté de dire « *un truc à faire* »). Cicéron, dans sa correspondance, l'emploie par exemple pour parler d'une magistrature qu'on a à exercer aussi bien que d'un procès dont on doit s'occuper. Il semble d'ailleurs qu'il joue précisément sur le sens vague du mot :

des choses à faire qu'il ne tient pas à préciser, des manœuvres politiques par exemple, des opérations financières dont il vaut mieux ne pas préciser la nature (Feuvrier-Prévotat, 1981).

Mais nous savons aussi que le même Cicéron a inventé le mot latin *negotialis* comme équivalent du grec *πραγματικός* (*pragmatikos*). Au même moment apparaissent d'ailleurs toute une série de mots proches sémantiquement (*negotari*, faire des affaires, *negotians*, *negotiatorius*, et *negotiator* qui est attesté pour la première fois chez Cicéron, Verboven, 2006). Après avoir exprimé une occupation en général (signification qu'a le grec *ascholia*), *negotium* est alors devenu la traduction latine du grec *πράγμα* (*pragma*), plus précis et qui peut signifier entreprise commerciale. L'expression *negotium gerere* apparaît à la même époque. Si on considère que *negotium* est une double négation (ne pas avoir rien à faire), l'expression est assez étrange puisque elle signifie au sens propre faire quelque chose qui n'est pas rien à faire... C'est cette expression sans contenu précis qui reçoit celui de faire des affaires commerciales à dimension financière. La dernière étape de l'évolution du mot a en effet coïncidé avec l'apparition, à la fin de la république qui dispose déjà d'un énorme empire, d'une forme de capitalisme lié au commerce au loin et adossé à des activités financières. Les Romains n'avaient aucun mot pour désigner cette activité nouvelle qui ne ressemblait à aucune autre et un mot vague était disponible dans la langue, qui apparut approprié pour désigner ce phénomène jusque-là inconnu.

Au total, le mot *negotium* est donc d'abord venu du grec *ascholia*, pas de loisir pour une occupation intellectuelle, puis il est devenu être occupé sans plus de précision, avant de devenir occupation commerciale ou activité gestionnaire. Laissons alors la conclusion à Benvéniste :

Dans l'histoire de la culture occidentale, cette création a été de grande portée parce qu'elle donnait pour la première fois un nom à ce qui n'en pouvait avoir jusqu'alors. La notion d'« affaire » impliquant activité commerciale sur une grande échelle n'avait pas cours dans le monde indo-européen ancien, et il est aisé de voir pourquoi. L'agriculture, l'élevage, le culte, la guerre même sont des métiers ; les « affaires » n'en sont pas un. Dans les occupations traditionnelles, il n'y avait pas place pour le négoce. Le monde fermé de la tribu ou du « peuple » ne s'ouvrait qu'à des échanges restreints. Les conditions de la production ne permettaient ni un surplus de biens qu'il fallût exporter ni un surplus de richesses qu'on pût employer. Un trafic limité, un cabotage modeste, pratiqués surtout par des étrangers, expliquent assez la rareté des termes communs relatifs au commerce. C'est pourquoi les « affaires », quand on en est venu à spécifier par là une activité indépendante et lucrative, ont commencé par être une « absence de loisir », une « occupation ». On ne pouvait mieux définir une activité qui n'avait pas de contenu ni d'objet distinct. C'était une désignation apparemment nécessaire puisque, quand il a fallu la renouveler dans les langues occidentales modernes, c'est au même procédé qu'on a recouru : une « affaire » est d'abord une chose « à faire » ; et « j'ai à faire » signifie aussi bien « je n'ai pas le temps » que positivement « j'ai une affaire ». Le type d'activité en question se définit d'abord comme un empêchement de se livrer à une autre occupation. Devenu positif, *negotium* a été calqué de nouveau par all. *Geschäft*, russe *delo*, angl. *business* est proprement une « occupation » (de *busy*, v. a. *bisyg* « actif, occupé »). L'histoire du mot latin et des mots grecs qu'il a vulgarisés en les



Restaurant, Honfleur  
(24 août 2017)

transposant aide à fixer les débuts d'un des termes les plus caractéristiques de la civilisation moderne. (Benvéniste, 1951, p. 25) ■

## Références

- Benvéniste Émile (1951) “Sur l’histoire du mot latin ‘negotium’”, *Annali della Scuola Normale Superiore di Pisa. Lettere, Storia e Filosofia*, Serie II, vol. 20, n° 1/2, pp. 21-25.
- Dumez Hervé (2021) “Sur les mots latins de la gestion. À propos de “La ‘gestion’ à l’époque romaine : naissance d’une nouvelle catégorie de l’action collective”, de Moira Crété”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 17, n° 4, pp. 61-67.
- Feuvrier-Prévotat (1981) “Negociator et mercator dans le discours cicéronien : essai de définition”, *Dialogues d’histoire ancienne*, vol. 7, pp. 367-405.
- Nisard Désiré (1848) *Œuvres complètes de Cicéron. Tome III*, Paris, Dubochet, Le Chevalier et comp. (rue de Richelieu, n° 60).
- Verboven Koenraad (2006) “Ce que negotiari et ses dérivés veulent dire”, in Andreau Jean & Chankovski Véronique [eds] *Vocabulaire et expression de l’économie dans le monde antique*, Bordeaux, Ausonius, pp. 98-118.



Paris (16 avril 2022)

## James Buchanan (Le pire des présidents ?)

*Hervé Dumez*

En ce début d'année 1856, James Buchanan a soixante-cinq ans et il est désormais trop tard pour lui. Sa carrière a été des plus brillantes et nul n'aurait été mieux préparé à la magistrature suprême : avocat, puis successivement député à l'assemblée de Pennsylvanie, élu à la Chambre des Représentants, ambassadeur à Saint-Petersbourg, sénateur, secrétaire d'État, ambassadeur à Londres, son expérience personnelle est exceptionnelle. Mais par deux fois, son parti l'a éconduit. Il est maintenant retiré, sans doute définitivement, à Wheatland, sa demeure de Lancaster où, n'étant pas marié, il vit avec ses nombreux neveux et nièces, dont sa préférée, Harriet.

Pourtant, le président Peirce a annoncé qu'il ne se représenterait pas, et, si les Démocrates veulent gagner, il leur faut trouver quelqu'un qui puisse être soutenu par les États du Sud tout en bénéficiant aussi de voix au Nord. Et lui, Pennsylvanien, est le seul à présenter ce profil. Son parti le choisit donc enfin et il est élu. Harriet jouera le rôle de l'hôte féminin de la Maison Blanche et l'on invente pour elle l'expression de *First Lady*.

Lors de son discours d'investiture, Buchanan explique qu'en bon démocrate il est partisan du pouvoir des États et que le problème de l'esclavage, étant de nature juridique, est en passe d'être réglé définitivement. Ceci lui permettra de se consacrer à son grand projet : racheter Cuba aux Espagnols (dont il suppose sans l'avoir vérifié, qu'ils seront vendeurs...). Devant le Capitole, comme tous les présidents, Buchanan prête serment sur la bible face au premier juge de la Cour Suprême. La nombreuse assistance voit les deux hommes discuter un moment, ce qui est inhabituel.

Deux jours plus tard, la Cour rend son jugement sur l'affaire Dred Scott. Il s'agit d'un esclave que sa maîtresse blanche a emmené avec elle lorsqu'elle s'est installée en Illinois. Scott a alors saisi un tribunal local arguant du fait qu'il était libre puisque l'État dans lequel il vivait désormais n'admettait pas l'esclavage. L'affaire est remontée jusqu'à la juridiction suprême. Cette dernière estime, d'une part que le droit

de propriété est protégé par la Constitution et, d'autre part, qu'un esclave, n'étant pas citoyen, n'a pas le droit de recourir au système judiciaire américain, toute la procédure étant donc nulle et non avenue. Sa propriétaire libèrera finalement Scott peu avant qu'il ne meure de tuberculose. Mais le jugement scandalise les États du Nord et le parti républicain qui vient de se créer avec en son sein un jeune ténor, Abraham Lincoln, fulmine.

Buchanan avait en réalité engagé le président de la Cour à ne pas simplement traiter le cas Dred Scott mais à rendre un jugement qui dirait le droit sur l'esclavage, closant définitivement le débat. Lui-même n'est pas particulièrement favorable à cette pratique, mais il se sent proche des grands planteurs du Sud dont il admire la culture, l'élégance et le mode de vie, et il considère les abolitionnistes comme des agitateurs dangereux qui mettent l'Union en péril.

Il est vrai que ces derniers déposent des pétitions à répétition pour demander l'abolition et qu'ils protègent les esclaves en fuite. Mais les États du Sud sont particulièrement actifs. Les pères fondateurs de la jeune république pensaient que l'esclavage était en voie d'extinction et qu'il n'était donc pas nécessaire de traiter politiquement le problème, trop délicat et dangereux. Ils se sont trompés (Ellis, 2000 ; Dumez, 2003). L'esclavage s'est renforcé au fil du temps. L'aristocratie blanche des États du Sud vit ainsi dans la crainte d'une prise de pouvoir par ses esclaves et de se trouver en minorité dans l'Union, notamment au Sénat. Or, le pays s'étend à l'ouest, de nouveaux États se créant. Si ces États sont non esclavagistes, le Sénat sera tenté un jour d'imposer l'abolition. La tension a été si vive qu'il a fallu trouver un compromis à propos de la création du Missouri : le pays a été partagé par une ligne est-ouest : au nord, les nouveaux États seront non-esclavagistes, au Sud de la ligne, il y aura des esclaves. Mais deux mesures récentes ont aggravé les tensions. Une loi fédérale a tout d'abord imposé aux polices des États du Nord d'arrêter les esclaves en fuite et de les livrer à leurs propriétaires, ce qui a suscité un tollé au Nord. Puis le compromis du Missouri a été aboli en 1854 par une loi sur le Kansas et le Nebraska : désormais, chaque nouvel État sera libre d'admettre l'esclavage ou non. Le sénateur du Massachusetts, Charles Sumner, s'est publiquement demandé s'il restait encore un Nord. En fait, à nouveau, renaît l'idée que l'esclavage s'éteindra de lui-même, désormais sur la base d'une théorie physiologique : pour des raisons climatiques, les noirs étant censés être peu résistants au froid, l'esclavage sera impraticable dans les nouveaux États au climat beaucoup plus rude que celui du Sud traditionnel. Buchanan semble avoir adhéré à cette théorie.

Sa première décision comme président est une lourde erreur. Spectateur de ce qu'ont été les présidences récentes, il a vu les dissensions entre ministres produire des effets politiques délétères. Son administration évitera cette faiblesse en étant parfaitement homogène. Et comme il a été élu principalement par les États du Sud, et qu'il se sent proche d'eux, seuls des Sudistes la constitueront. Le président les réunit tous les jeudis après-midis, avec généralement un dîner pour suivre. Souvent,

il insiste pour qu'ils restent dormir à la Maison Blanche et il n'est alors pas rare qu'il vienne discuter avec eux dans leur chambre en pleine nuit. De ce célibataire, isolé dans le bâtiment, ils sont quasiment les seuls interlocuteurs.

La situation à gérer est particulièrement difficile.

Tout d'abord, une banque de New York fait faillite et, par contagion systémique, l'économie s'effondre. La crise touche plus le nord financier et industriel que le sud agricole. Les sudistes accusent d'ailleurs les spéculateurs effrénés de la côte Est d'être à l'origine des maux de l'Union, et Buchanan partage leur avis.

Situé sur la nouvelle frontière du pays, le Kansas s'ajoute aux difficultés de la nouvelle présidence, puisqu'il doit, selon la nouvelle loi, choisir son statut. Or, par définition, le territoire qui n'est pas encore un État, n'a ni capitale ni institutions solides. Il n'est fait que de vagues localités groupées autour de deux ou trois saloons et de fermes éparses sur un immense espace. Dominée par les esclavagistes, une obscure bourgade, Lecompton, s'est érigée en centre administratif et a imposé la condamnation de ceux qui protègeraient un esclave en fuite, a interdit toute critique publique de l'esclavage et réservé tous les postes administratifs à des propriétaires d'esclaves. Elle organise les votes de manière parfaitement frauduleuse, faisant venir en masse des électeurs du Missouri voisin, en colonnes avec en tête des bannières proclamant : « Le Kansas au Sud ». Les abolitionnistes ont du coup établi une capitale rivale dans une bourgade alors non moins obscure, Topeka. Eux boycottent les élections de Lecompton et le climat de violence est extrême, avec des affrontements mortels.

Buchanan aurait dû rétablir l'ordre et organiser des votes sérieux. Au lieu de cela, il reconnaît Lecompton comme la capitale légitime du futur Kansas et se refuse à intervenir dans ce qu'il considère comme le processus démocratique d'un État. Le nouveau gouverneur, nommé par Buchanan lui-même, se rend sur place et ne peut que constater la situation inacceptable de Lecompton, qu'il dénonce. Aussitôt, le président le désavoue.

Puis il transmet la constitution esclavagiste de Lecompton au Congrès, estimant que les anti-esclavagistes de Topeka sont des rebelles. Les Sudistes sont ravis : un État dont personne ne pensait qu'il serait esclavagiste est en train de tomber dans l'escarcelle du Sud grâce à l'action du président. Mais si le Sénat est acquis, la Chambre des Représentants se révèle incertaine. Qu'à cela ne tienne, sur une échelle encore jamais pratiquée et qui fera école chez les présidents suivants, Buchanan fait contacter les représentants indécis et il les achète avec des faveurs pour leurs circonscriptions, des contrats fédéraux, et même parfois de l'argent liquide. Malgré cela, il ne parvient pas à conquérir la majorité à la Chambre. Le vote final revient donc au Kansas et, cette fois, une large majorité d'électeurs vote contre la constitution esclavagiste. Le président qui a tout fait pour obtenir le contraire essuie un cuisant revers.

Dans son message annuel au Congrès, en décembre 1858, il se congratule sans hésitation d'avoir résolu la question de l'entrée du Kansas dans l'Union et se félicite de pouvoir désormais se consacrer au vrai grand sujet, la politique étrangère et l'acquisition de Cuba (qui, hormis le succès qu'un tel apport constituerait pour l'Union, lui ajouterait un État esclavagiste). Là encore, il se trompe lourdement. À l'automne 1858, les démocrates sont laminés lors des élections au Congrès : Buchanan a profondément divisé son propre parti par sa politique ouvertement en faveur du Sud et préparé l'élection de Lincoln. Le Congrès nouvellement élu crée une commission d'enquête sur la corruption de l'équipe présidentielle. Ses résultats sont effrayants. Buchanan lui-même, suffisamment riche personnellement, n'est pas en cause. Mais plusieurs de ses ministres sont des fripouilles et, dans l'histoire des États-Unis, à un point probablement inégalé. Surtout, Buchanan a systématiquement usé de l'argent fédéral pour faire voter les parlementaires en faveur de sa politique. Il se trouve désormais l'otage de ses ministres, tous sudistes, dans la crise finale.

Lors de l'élection présidentielle de 1860, alors que les démocrates sont toujours majoritaires, le parti se divise autour de deux candidats, ce qui provoque l'élection de Lincoln le 6 novembre. En détruisant son propre parti, Buchanan a démoli l'Union qu'il voulait préserver. C'est alors qu'il va sombrer définitivement.

Durant quelques mois encore, il est en charge du pays. Le nouveau président est élu, mais ne sera investi qu'en mars. Lincoln a annoncé qu'il respecterait le droit des États à choisir l'esclavage, mais qu'il refusait que l'esclavage fût le régime de l'ensemble du pays. En 1832 déjà, la Caroline du Sud avait refusé d'appliquer les nouveaux droits de douane fédéraux. Aussitôt, Andrew Jackson, que Buchanan avait connu, servi et admiré, avait publié une proclamation rappelant qu'un État n'avait pas le pouvoir d'enfreindre une loi fédérale. Se tournant vers le Congrès, il lui avait demandé de mobiliser l'armée. À Norfolk, la Navy avait été mise en état d'urgence et des émissaires envoyés en Caroline pour contacter les milieux unionistes qui existaient dans les États du Sud, et les mobiliser. Les agents fédéraux avaient été protégés et des arrestations d'activistes projetées. Disciple de Jackson, Buchanan sait donc exactement ce qui doit être fait lorsque la Caroline du Sud décide à nouveau, le 20 décembre 1860, de faire sécession. Mettant toujours en avant le droit des États dans ses discours, il a d'ailleurs montré qu'il n'hésitait pourtant pas, en tant que président, à intervenir. Si la situation est compliquée et inquiétante, la politique à mener est claire : il faut isoler la Caroline du Sud, empêcher qu'elle ne soit rejointe par d'autres États, et la traiter avec fermeté. Les journaux du Nord rappellent l'action menée en son temps par Jackson.

Le général Scott, chef d'État-major, demande d'ailleurs au président de renforcer fort Moultrie, le quartier général des unités fédérales situé dans le port de Charleston. La Caroline est en état d'insurrection mais elle n'a ni troupes ni armes. Il faut agir avant qu'elle ne s'organise. Buchanan va au contraire lui donner le temps dont elle a besoin : il ne

prend aucune décision. Son administration est tout entière acquise aux États du Sud et ses ministres pèsent sur lui pour qu'il ne fasse rien tout en transmettant au Sud toute information concernant la politique fédérale, trahissant ainsi quasi ouvertement l'Union. Le ministre des armées envoie lui-même de l'artillerie au sud, sachant qu'elle va être saisie par la rébellion. Dans la nuit de Noël, le major Anderson qui commande à Charleston fait passer ses troupes de fort Moultrie, position indéfendable, à fort Sumter.

Quand il l'apprend, Buchanan implose psychologiquement : « *My God, are calamities never to come singly!* ». Son ordre est de réintégrer Fort Moultrie, ce qui serait un suicide. Il ne sera pas suivi. William Henry Seward, le futur Secrétaire d'État de Lincoln, résume d'une phrase la politique suivie par Buchanan : un État n'a aucun droit à la sécession à moins qu'il ne le décide, et le gouvernement fédéral doit défendre l'Union à moins que quelqu'un ne s'y oppose. En janvier et février, profitant de l'inaction de la Maison Blanche, six États rejoignent la Caroline du Sud pour former une confédération désormais armée et organisée. Buchanan n'ose même pas déployer des troupes pour protéger l'investiture du nouveau président, le 4 mars 1861, et c'est le général Scott qui en prend l'initiative. Dans la voiture qui les conduit au Capitole, Buchanan se tourne vers Lincoln : « *Si vous êtes aussi heureux d'entrer à la Maison Blanche que je le suis de retourner à Wheatland, vous êtes un homme heureux.* » Un peu plus d'un mois plus tard, le 12 avril 1861, à 4 heures 30 du matin, l'artillerie confédérée ouvre le feu sur Fort Sumter et la guerre est déclenchée. Dans son dernier discours au Congrès, début décembre, Buchanan lui avait demandé de voter un budget de trente millions de dollars pour acheter Cuba.

Durant la guerre, il se comporte comme un unioniste convaincu et il écrit *Mr Buchanan's Administration on the Eve of the Rebellion*, livre dans lequel il se déclare entièrement satisfait de ses décisions. Longtemps, c'est comme un indécis qu'il a été décrit. Aujourd'hui, son inaction durant les quatre mois décisifs qui séparent l'élection de Lincoln et son investiture est considérée comme un acte délibéré et impardonnable ■

## Références

- Baker Jean H. (2004) *James Buchanan*, New York, Times Books.
- Buchanan James (1866) *Mr Buchanan's Administration on the Eve of the Rebellion*, New York, D. Appleton & Co.
- Dumez Hervé (2003) "Quand les États s'unissent : de la génération des pères à celle des frères fondateurs", *Gérer et Comprendre*, n° 73 (septembre), pp. 50-54.
- Ellis Joseph J. (2000) *Founding Brothers. The Revolutionary Generation*, New York, Alfred Knopf [Prix Pulitzer pour l'histoire, 2001].



Semur en Auxois  
(22 juillet 2021)



*Passage de l'Ancre, Paris (16 avril 2022)*

## Woodrow Wilson Ou le président qui voulut la paix

*Hervé Dumez*

**L**e garçon regardait son père monter à l'ambon. De la barbe noire et drue sortait alors la parole, comme venant d'ailleurs, d'en-haut, inspirée, qui électrisait l'assistance de l'église presbytérienne. Trop chétif pour aller à l'école, c'est cette voix aussi qui, la semaine, lui faisait classe. Le verbe paternel ne le quittait donc pas.

Vint la guerre, qui ravagea le Sud mais, à la différence d'Atlanta voisine, détruite, Augusta où ils vivaient fut épargnée par le conflit. Elle serait juste traversée par les troupes sudistes défaites et hagardes, puis par les Nordistes emmenant Jefferson Davis, le président de la confédération du Sud, enchaîné aux chevilles, vers sa prison de Fort Monroe. Le petit Tommy Wilson gardera de ces images le sentiment très fort de la barbarie de toute guerre, suivie toujours d'une paix difficile.



Quelques années plus tard, c'est un adolescent dévoré de l'ambition de dominer les autres par ses discours, lui aussi, mais isolé, fuyant les contacts. Dans une de ses compositions, il s'interroge même : « *Pourquoi se préoccuper des hommes quand on a Dieu et une intelligence ?* » Il est en effet persuadé d'être en relation directe avec le Tout-Puissant, ce qui le met à part des autres. Ses actes, à ses yeux, ne peuvent qu'être bons, droits et justes, puisque directement inspirés par un esprit venant de très haut. Théodore Roosevelt raillera pourtant son peu de charisme, notant qu'il ressemble trop à un préparateur en pharmacie pour être jamais élu comme président des États-Unis. Mais Wilson compense par sa faculté oratoire, peut-être du fait de cette conviction intime : « *Il avait l'air possédé* », note un de ses biographes, « *il mettait dans chaque discours une passion intense qui aurait suffi pour une demi-douzaine d'allocutions ordinaires.* » Comme son père, il arrive maintenant à toucher profondément un auditoire. Son ambition est minée, pourtant, par la maladie : les migraines apparaissent dans son enfance, et elles peuvent le tenir durant des semaines entières. Son système digestif se

dérègle facilement et l'empêche de mener une vie tout à fait normale. En 1896 se déclare une paralysie de la main.

Ayant commencé une carrière de professeur, il est élu en 1902 président de Princeton. Les premières années sont brillantes puis tout se tend. Le 28 mai 1906, il se réveille avec une cécité de l'œil gauche. Le diagnostic est celui d'une artériosclérose cérébrale qui, très probablement, atteint son psychisme et le rend têtue et colérique. Lassé de l'université, il revient à son vieux rêve, la politique, et se présente comme gouverneur du New Jersey. Pour battre les Républicains, les Démocrates ont besoin d'un candidat d'envergure et, en tant que président de Princeton, il jouit d'une certaine célébrité locale. Mais surtout, la communauté irlandaise qui domine le parti local cherche en réalité un homme de paille, qu'elle pourra manipuler, et ce professeur idéaliste dénué d'expérience politique est le candidat idéal. Une fois élu, Wilson brisera sans état d'âme la puissance de ceux qui l'avaient porté au pouvoir. Le nouveau gouverneur multiplie les déplacements et les discours au point qu'*Harper's Weekly* finit par lancer en couverture : « *For President: Woodrow Wilson* ». Là encore, une équipe va travailler dans l'ombre, et notamment Edward Mandell House, dit le colonel House, l'éminence grise du parti. Elle va pouvoir profiter de la division des adversaires. Theodore Roosevelt, déçu par son successeur, William Taft, se lance dans la campagne contre lui. Fait rarissime dans la politique américaine, cette année-là trois candidats sont donc en course. Wilson l'emporte, un peu par défaut et par surprise. Élu comme le vingt-huitième président des États-Unis, il prend ses fonctions en mars 1913. Lors de la campagne, il avait écrit à son amie – et probablement maîtresse – qui l'avait encouragé : « *Le prochain président des États-Unis aura une tâche d'une difficulté à briser son cœur – j'y sacrifierai probablement ma vie si je dois être élu.* »

\*  
\*\*

Dans son discours inaugural, il déclare dans la veine qui sera toujours la sienne : « *Ceci n'est pas un jour de triomphe, c'est un jour de consécration : les cœurs des hommes nous attendent, la vie des hommes est suspendue ; l'espoir des hommes nous interpelle pour savoir ce que nous allons faire.* » En politique intérieure, il fait passer les réformes importantes qu'il avait annoncées : l'élection des sénateurs au suffrage universel, la création de la réserve fédérale. En politique étrangère, il gère les troubles avec le Mexique et prône la liberté des mers. Pour désamorcer les tensions que tout le monde sent monter en Europe, il y envoie le colonel House. Leur idée à tous deux est de proposer aux différents États européens une alliance avec l'Amérique, incluant des politiques de détente et de désarmement. Le Kaiser semble ouvert, les Britanniques également, quoique empêtrés dans la question irlandaise. Mais le 28 juin, François Ferdinand et son épouse sont assassinés à Sarajevo. Sur le bateau du retour, House apprend l'envoi de l'ultimatum de Vienne à la Serbie.

La *First Lady* s'éteint au moment même où Wilson apprend le déclenchement de la guerre en Europe. Un témoin raconte que la nuit, les volets de la Maison Blanche étant fermés, le président erre seul dans

les couloirs s'adressant hagar à toute personne qu'il y rencontre : « *Ô mon Dieu, que dois-je faire ?* »

Quelle décision prendre, en effet ? La minorité allemande est nombreuse et influente aux États-Unis. La France est un vieil allié, mais elle s'est elle-même alliée à la Russie dont de nombreux immigrants juifs ont fui les pogroms. Les Britanniques sont amis, mais la répression qu'ils exercent en Irlande suscite l'hostilité des Américains originaires de cette dernière. Aucune raison ne pousse donc l'Amérique d'un côté ou de l'autre. Son seul problème est que ses navires sont menacés d'un côté par la Royal Navy qui entend exercer un blocus maritime total de l'Allemagne, de l'autre par les sous-marins allemands qui coulent les cargos qui ravitaillent la Grande-Bretagne et lui apportent des armes. Wilson déclare l'Amérique neutre. Quelques années auparavant, Théodore Roosevelt avait servi de médiateur dans le traité mettant fin à la guerre russo-japonaise : House suggère à Wilson que, présidant un grand État neutre, il peut être l'homme de la paix en Europe, ce qui rejoint les idéaux de ce dernier. Mais cette position est-elle tenable ?

Chose inattendue, la guerre s'installe dans la durée. Wilson renvoie donc le colonel en Europe en janvier 1915, sur le Lusitania. Arrivé à Londres, le secrétaire au Foreign office, Sir Edward Grey lui souffle qu'à l'issue du conflit le monde aura besoin d'une conférence internationale permanente entre les nations, et House retient la suggestion. Puis il rencontre à Paris le ministre des affaires étrangères, Delcassé, avant de se rendre à Berlin. Retour ensuite à Paris, et à Londres. La France veut retrouver l'Alsace et la Lorraine, les Allemands ne veulent pas céder, ni évacuer la Belgique et le Nord de la France, et House sait qu'il est trop tôt. Aucune offensive, ni d'un côté ni de l'autre, n'a été décisive : personne n'a encore réellement peur de la perdre. Le 7 mai, il rencontre le roi George V qui lui demande : que feraient les États-Unis si un sous-marin allemand s'en prenait à un navire américain ? Le soir, lors d'un dîner à l'ambassade, une dépêche est apportée : le Lusitania vient d'être torpillé avec des citoyens américains à bord.



Paris (15 août 2021)

Au pays, Wilson fait devant le Congrès un de ces discours à haute teneur morale qui ressemble aux prêches de son père – paix et neutralité malgré l'agression : « *On peut concevoir un homme dont la fierté l'empêche de se battre. On peut concevoir une nation si sûre d'être dans son bon droit qu'elle n'a pas besoin de le démontrer par la force.* » Vifs applaudissements de la salle, mais très mauvais accueil de la part de la population qui est sidérée par une position que le monde entier peut assimiler à une lâcheté. Averti de ces paroles à Londres, House est lui-même abasourdi par une telle maladresse.

Il ignore que durant son séjour en Europe, le président, veuf de peu, est tombé éperdument amoureux. La chose occupe son esprit presque exclusivement, plus que la politique internationale. House note qu'il a de plus en plus de mal à capter l'attention du président et que ce dernier ne supporte plus les nouvelles désagréables. Par ailleurs, 1916 est marquée par la campagne présidentielle et Wilson commence à préparer sa réélection.



L'équipe de campagne a adopté pour thème : le président qui a réussi à maintenir les États-Unis en dehors de la guerre. Lui-même laisse faire, mais ne reprend jamais à son compte le slogan. C'est qu'il a lui-même évolué : comme House, il pense que l'entrée en guerre est désormais inévitable et le mot d'ordre est désormais *preparedness*. Le pacifiste prépare discrètement l'entrée en guerre en renforçant la marine et en essayant de mettre sur pied l'armée dont le pays ne dispose pas. Son ambition reste la même : réussir à imposer la paix par ses discours, mais le moyen a radicalement et paradoxalement changé – la paix, non plus par la neutralité mais par l'engagement dans le conflit.

House reprend alors encore une fois le chemin de l'Europe. En Grande-Bretagne où il a débarqué, il est désormais frappé par la haine à l'égard de l'Allemagne et la méfiance à l'égard de toute initiative américaine qui pourrait permettre aux militaristes germaniques de trouver une issue favorable à la guerre. À Berlin, le gouvernement avec lequel il discute a de moins en moins de pouvoir, les militaires ayant pris l'ascendant sur la politique allemande. C'est à Paris qu'a lieu l'entretien le plus important, un dîner avec Aristide Briand. Chacun comprend que les États-Unis n'interviendront que si les Alliés flanchent, et si tel est bien le cas, ils proposeront des négociations de paix. L'idée que House fait partager à Wilson à son retour est que les États-Unis doivent proposer une négociation de paix que les Alliés pourront accepter, que l'Allemagne refusera, ce refus entraînant l'entrée des États-Unis dans la guerre. Quelques jours plus tard, l'artillerie allemande ouvre le feu à Verdun. Une fois encore, toute proposition de discussion de paix s'effondre.

Ce sont les militaires allemands qui vont fournir l'occasion de la décision cruciale. Sentant que les États-Unis s'orientent vers une intervention aux côtés des Alliés, ils veulent les prendre de vitesse et les empêcher d'envoyer des troupes en intensifiant la guerre sous-marine. Fait aggravant, ils encouragent le Mexique à entrer en guerre contre leur voisin et ennemi afin de créer un point de fixation sur le continent américain. Les Anglais qui ont intercepté un télégramme envoyé en ce sens par Berlin à Mexico le transmettent à Wilson. Ce dernier sombre dans les migraines et la dyspepsie, mais, dans ces conditions, il réalise que l'entrée dans la tourmente est devenue inévitable. Se sentant assez peu concernés par ce qui se passait en Europe jusqu'ici et peu enclins à voter en faveur de la déclaration de guerre, les États du Sud prennent eux-mêmes brusquement conscience d'une menace germano-mexicaine possible à leur porte.

Le 31 mars 1917, dans la nuit, Wilson se lève, enfle une robe de chambre, s'installe sous le portique sud de la Maison Blanche, et tape lui-même son discours sur sa petite machine à écrire. Ce n'est pas ce qu'il a souhaité, mais aucune autre option ne lui paraît plus envisageable, ce qu'il formule très étrangement : « *Il ne nous reste plus qu'une décision, à laquelle nous nous refusons, c'est de nous soumettre.* » C'est que la guerre dans laquelle il entre à reculons sera une guerre pour la paix : « *Nous n'avons aucune querelle avec le peuple allemand ; nous n'avons d'autres sentiments à son égard que la sympathie et l'amitié. Nous sommes heureux de combattre pour l'ultime paix du monde et pour la libération des peuples, le peuple allemand compris, pour les droits des nations, grandes et petites, pour la liberté des hommes de choisir leur ligne de conduite et leur obéissance. La sécurité doit régner dans le monde pour la démocratie.* »

Le 2 avril, ces mots sont acclamés au Congrès mais lorsque, rentré à la Maison Blanche, il se retrouve seul dans le bureau ovale avec son secrétaire, le président s'effondre : « *il sortit son mouchoir de sa poche, essuya les grosses larmes qui remplissaient ses yeux et, posant la tête sur le bureau, il sanglota comme un enfant.* ». En déphasage avec l'enthousiasme qui règne dans le pays, lui pense aux jeunes soldats inexpérimentés qui vont partir se faire massacrer en France. Le Sénat, puis la Chambre, votent tour à tour l'entrée dans le conflit. Le 6 avril, les États-Unis sont officiellement en guerre. Wilson qui pleurait quelques jours avant est transformé : il se voit comme un croisé contre les dirigeants des empires centraux qui l'ont forcé, lui le pacifiste, à se muer en chef de guerre. À l'exception des régiments noirs, placés sous commandement français, les troupes américaines opéreront en autonomie et leur poids sera décisif dans le brisement des quatre offensives de Ludendorff qui avaient amené les armées allemandes à nouveau aux portes de Paris, quatre ans après la Marne.

Wilson n'est pas naïf. Les Britanniques et les Français ont été réticents à ses propositions de paix de 1916. Sans les connaître, il soupçonne que leurs buts de guerre vont au-delà de ce qu'il considère comme raisonnable : le retour de l'Alsace-Lorraine à la France, la libération des départements français et des territoires belges occupés par les Allemands. Il considère quant à lui qu'il faut une paix sans victoire et donc définitive. Les États-Unis se battent aux côtés des Alliés, mais pour des buts de guerre autonomes. Wilson charge House de constituer un groupe, comportant des journalistes, des historiens, des juristes, qu'on appellera The Inquiry et qui est chargé de réfléchir à toutes les questions impliquées par le conflit. House convainc le président qu'il doit rendre publics les buts de guerre des États-Unis, qui serviront de base aux négociations de paix, coupant l'herbe sous le pied des buts de guerre maintenus secrets des Alliés.

Les deux hommes vont travailler ensemble à ce qui va devenir « les quatorze points ». Le premier est la renonciation à la démocratie secrète : toutes les discussions entre pays doivent désormais être publiques et transparentes. Le deuxième est la liberté des mers. Le troisième prône l'abandon des barrières économiques dans le commerce mondial. Les

autres traitent surtout des problèmes européens : le sort de l'Alsace-Lorraine, la constitution d'un État polonais et d'États créés à partir des nationalités de l'empire austro-hongrois sur la base du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes. La présentation au Congrès est une réussite. Le New York Tribune commente : *« En un seul discours, le président a transformé le caractère et a rompu avec toutes les traditions de la politique américaine. Il a établi une politique mondiale américaine, ainsi que son idée de la politique internationale, dans tout le monde civilisé. Les mots du président sont les mots de cent millions d'hommes. »* Imposer au monde une paix éternelle est alors devenu l'objectif affiché de la guerre. Lorsque l'Allemagne comprend qu'elle a perdu, son chancelier s'adresse directement à Wilson, le 5 octobre 1918, pour une demande d'armistice sur la base des quatorze points. Clémenceau avait par avance manifesté son scepticisme : *« Dieu nous a donné les Dix Commandements et nous les avons enfreints. Wilson nous donne les quatorze points. Nous verrons. »* Dans un premier temps, l'armistice met fin aux hostilités. Quant aux négociations de paix, elles ne font que s'ouvrir.

\*\*  
\*\*

*« Dans l'histoire de l'humanité, son avenir a rarement dépendu à un tel point d'un seul homme qu'il ne dépendit de Wilson »,* note Freud dans le livre qu'il lui a consacré. Jamais autant de peuples n'avaient mis autant d'espoir

dans un seul homme. Parfaitement conscient des attentes qu'il a suscitées, décision exceptionnelle pour un président des États-Unis, il décide de se rendre en Europe, pour plusieurs mois, afin de défendre sa paix. Jamais des foules ne se rassemblèrent à Paris en tel nombre, de la gare du bois de Boulogne à l'avenue de la Grande Armée, aux Champs-Élysées, à la place la Concorde, au pont Alexandre III, pour acclamer un



Paris  
(11 novembre 2021)

homme. Et l'accueil fut le même à Londres, à Bruxelles, et à Rome, lorsqu'il s'y rendit. Lui qui se sentait investi d'une mission divine se trouva confirmé dans cette conviction et sans doute entendit-il en son for intérieur : *« Béni soit celui qui vient au nom du Seigneur ! »*, ce qui d'ailleurs devait présager l'ouverture d'un chemin de croix. Jamais, en tout cas pareil, désenchantement ne suivit aussi rapidement.

À Paris, Wilson se trouve en effet face aux redoutables dirigeants des trois pays qui ont connu l'horreur du conflit. L'Italie a longtemps hésité entre la neutralité, rejoindre les empires centraux ou les Alliés. Elle a négocié au plus offrant, c'est-à-dire l'alliance qui lui donnerait le plus de nouveaux territoires : le Trentin jusqu'au col du Brenner, Trieste, l'Istrie et une partie de la Dalmatie, ainsi qu'une partie des colonies allemandes en Afrique. Vittorio Emanuele Orlando a redressé le pays

après le désastre de Caporetto et réussi à placer l'Italie dans le camp des vainqueurs. Il n'entend pas se faire gruger. Lloyd George veut mettre un terme définitif à la puissance navale allemande et contrôler, avec la France, le Moyen-Orient. Clémenceau, enfin, a pris les rênes du pays qui a payé le prix le plus fort, et pas seulement en termes de morts : une grande partie de son territoire a été ravagé, son industrie détruite, les Allemands ayant même noyé les mines de Lens dans les toutes dernières semaines de la guerre, juste avant d'évacuer la région. La France veut évidemment récupérer l'Alsace-Lorraine et les territoires du Nord occupés durement par les Allemands durant quatre ans. Mais elle veut aussi être dédommagée pour l'ensemble des pertes subies et s'assurer que l'Allemagne ne déclenchera pas une nouvelle guerre contre elle. Il lui faut des réparations et des gages, et elle pense à la Sarre et aux colonies allemandes. Par ailleurs, Foch insiste sur un point essentiel : il faut être sûr que l'armistice n'est pas provisoire et que l'Allemagne ne sera pas en position de reprendre les hostilités. Le généralissime prépare donc des plans pour entrer en Allemagne et envoyer ses troupes à Berlin.

Les buts de guerre ont été âprement discutés de manière secrète au début du conflit et n'ont jamais été rendus publics. Wilson en soupçonne une partie et va les découvrir pleinement à Paris. Mais les vainqueurs étant en réalité exsangues, le président des États-Unis est en position de force. Son pays ne réclame rien, il s'est battu pour un monde meilleur et une paix définitive. Sans l'apport des troupes américaines, il est probable que Paris aurait été pris à l'été 1918 et que la guerre aurait été perdue. Surtout, les États-Unis sont dans un état de santé économique exceptionnel, ayant d'ailleurs grandement bénéficié des ventes aux belligérants. Les Alliés sont fortement endettés vis-à-vis d'eux. Les contacts personnels ne sont pas mauvais : Clémenceau est marié à une américaine (même s'il s'en est séparé), a vécu aux États-Unis et, surtout, il parle anglais. Wilson paraît prêt à imposer sa paix aux Alliés. Si ces derniers n'acceptent pas les quatorze points, il menace d'en appeler directement aux opinions publiques et même de signer une paix séparée avec l'Allemagne. Mais le président est en réalité affaibli sur le plan intérieur. Il a très mal géré la campagne des élections de mi-mandat : les Républicains ont obtenu la majorité au Sénat ainsi qu'à la Chambre et son ennemi personnel, Henry Cabot Lodge, a été élu chef de la majorité du sénat et président de la commission des affaires étrangères. La création d'une Société des Nations est l'objectif premier de Wilson, mais il sait qu'il aura besoin pour la faire accepter d'une majorité des deux tiers au Congrès. Or, il apprend lors de son voyage à Rome que Théodore Roosevelt, qui aurait pu modérer les Républicains, est décédé. Et c'est le moment où son artériosclérose cérébrale s'accroît, avec ses effets connus : égocentrisme renforcé, trous de mémoire, contrôle émotionnel affaibli, incapacité à écouter les autres. Lorsque Poincaré l'accueille par un discours brillant et sans notes, il en est ulcéré et ne parviendra jamais à dépasser ce qu'il a vécu comme une humiliation.

House et lui sont d'accord : avant d'aborder les sujets controversés, les négociations doivent d'abord porter sur la Société des Nations. Une fois

ce point acquis tout en découlera. Les Français sont prêts à accepter si une force internationale, bras armé de la Société, est créée. Wilson s'y oppose fermement, sachant que les États-Unis n'accepteraient jamais une telle clause. La France renonce provisoirement et, dans le salon de l'Horloge du quai d'Orsay, Wilson, ayant posé devant lui sa bible sur la table, a la satisfaction de voir le projet de création accepté. Comme le texte prévoit dans son article X que, si un pays est attaqué, le conseil se réunit pour remplir ses obligations envers lui, il peut signifier que les États-Unis seront automatiquement impliqués dans des guerres futures. Les Républicains s'opposeront farouchement à une telle disposition. Dans la voiture qui les raccompagne à leur résidence, Edith Wilson voit son mari renverser sa tête sur le siège et elle lui demande s'il est fatigué : « *Je le suppose* », répond-il, « *car un seul petit homme est peu de chose quand l'enjeu est d'une importance si vitale.* » Tant il y tient, le président emporte avec lui à chacune de ses sorties, roulé sous son manteau, le texte de la convention.

Elle doit être présentée aux parlementaires américains, et il retransverse donc l'Atlantique. Face aux critiques, et même simplement aux questions, il se fait cassant, intransigeant, fustige publiquement l'ignorance de ses opposants et menace : ce sera ça, ou pas de traité.

Reparti pour la France afin d'attaquer les négociations de la paix elle-même, House lui fait part à son arrivée des véritables exigences des Alliés et explique que des concessions sont nécessaires si l'on veut parvenir au traité et conforter l'appui à la création de la Société des Nations. Wilson perd alors confiance en House et prend deux initiatives : il explique qu'il n'y aura pas de traité de paix préliminaire sans création de la SDN, et il promet à Clémenceau un traité d'alliance garantissant l'entrée des États-Unis en guerre si la France était attaquée, tout ce dont le Congrès ne veut pas. Face à Clémenceau et Lloyd George, il tient bon sur deux autres points : il ne veut ni d'une république rhénane entre la France et l'Allemagne comme État tampon, ni de réparations qui mettraient l'Allemagne à genoux. Les négociations étant trop dures et compliquées, House suggère à Wilson de décider que les quatre grands discuteront désormais en privé. Ce dernier accepte, sabordant le premier de ses quatorze points, l'un des plus importants à ses yeux, le refus de toute diplomatie secrète. Les Américains veulent limiter le montant des réparations, la France refuse. Elle propose une solution juridique : l'Allemagne reconnaît sa responsabilité dans le déclenchement de la guerre, et sera donc liée de cette manière. Ce sera l'article 231 du Traité de Versailles, simple clause juridique pour asseoir la nécessité de réparations qui sera considérée par le peuple allemand comme une humiliation. « *Il s'approchait rapidement de cette terre psychique d'où peu de voyageurs reviennent,* » note Freud, « *celle où les faits résultent des désirs, où les amis se transforment en traîtres, et où une chaise d'asile peut devenir le trône de Dieu.* »

Il est vrai qu'il est désormais seul, considérant House comme un Judas et devant affronter Lloyd George et Clémenceau, qui réclame toujours l'occupation de la Sarre et de la Rhénanie. Tenant bon, il se fait traiter

de germanophile. Voulez-vous donc que je rentre aux États-Unis lâchet-il ? Non, mais moi je rentre chez moi, lui lance en retour Clémenceau, qui prend son chapeau et s'en va. « *Il se croit un nouveau Jésus-Christ venu sur terre pour convertir les gens* », déclare le Français et Freud note que, sans être le moins du monde un analyste, il a touché étonnamment juste. « *Au moment où le sort du monde était suspendu à sa personne, il ne trouva pas en lui le courage de lutter* », note Freud à nouveau, qui ajoute : « *Il avait exagéré les dangers qu'il y avait à lutter, et minimisé ses chances de lutter avec succès. Une seule menace de laisser la France seule en face de l'Allemagne aurait pu obliger Clémenceau à transiger ; un seul coup de son "fouet financier" aurait pu mater Lloyd George.* » Ce n'est pas impossible.

Le 4 avril, Wilson reste prostré dans son lit, vomissant, toussant, affligé d'une diarrhée continue, son œil gauche agité de crispations, son épaule quasiment paralysée. Le lendemain, Clémenceau, Lloyd George et Orlando sont dans son bureau, et House fait la navette entre eux et Wilson dans sa chambre. Nouvelles concessions sur les réparations. Le 6 avril, dans l'après-midi, Wilson fait savoir que si la paix n'est pas signée dans le respect des quatorze points, il rentre aux États-Unis, les négociations se déroulant à partir de là au grand jour, devant les opinions publiques. Il câble au secrétaire au Trésor de ne plus accorder aucun prêt aux Alliés et demande que le George Washington revienne à Brest, prêt à le ramener au pays. L'apprenant, Clémenceau s'inquiète : « *C'est du bluff, n'est-ce pas ?* ». Le médecin du président lui rétorque que Wilson n'est pas homme à bluffer. C'est en réalité son dernier sursaut. Le 9 avril, Wilson apprend que le rappel du Washington a été très mal perçu par la presse américaine et que les prêts aux Alliés ont déjà été signés sans qu'on puisse revenir sur leur octroi. Il accepte les demandes de Clémenceau sur la Sarre et les réparations. Le 15 avril, il accepte encore l'occupation de la Rhénanie. Le 30 avril, il concède l'occupation du Shantung chinois aux Japonais. Froidement clinicien, Freud commente : « *Il se peut aussi qu'il ne prît aucune décision et qu'il se désagrégea purement et simplement.* » Pour tenir psychologiquement, Wilson dut se convaincre que l'essentiel était la Société des Nations. De toute façon, une fois sur pied, s'imaginait-il, elle pourrait revenir sur tous les points du Traité qu'il avait dû abandonner aux Alliés, très exactement à son corps défendant, ce malheureux corps qui l'avait abandonné. Il pouvait donc céder sur tout, ou presque.

Le 7 mai, à Weimar, après avoir lu le projet de traité, le président de l'assemblée de la nouvelle république allemande a ces mots : « *Il est incompréhensible qu'un homme qui a promis au monde une paix juste, sur laquelle pourrait être fondée une Société des Nations, ait pu aider à élaborer ce projet dicté par la haine.* » Dix jours plus tard, William Bullitt, membre de la délégation américaine et co-auteur du livre sur Wilson avec Freud, envoie au président sa lettre de démission. Il y explique : « *Les décisions injustes de la Conférence en ce qui concerne le Shantung, le Tyrol, la Thrace, la Hongrie, la Prusse-Orientale, Dantzig, la vallée de la Sarre, et l'abandon du principe de la liberté des mers, rendent de nouveaux conflits inévitables. Je suis convaincu que la Société des Nations actuelle sera impuissante à les*

*empêcher, et que les États-Unis y seront entraînés par les obligations prises dans le Pacte de la Société et l'accord spécial conclu avec la France.* » Bullitt reproche à Wilson d'avoir mené les négociations en secret plutôt qu'au grand jour. Publiée, la lettre fait grand bruit. Wilson n'y répondra pas.

Revenu aux États-Unis, il présentera le traité au Congrès et, pour peser sur le vote, décidera de faire une tournée de *meetings* dans le pays. À des Moines, Iowa, il déclare à propos du traité de Versailles : « *Je veux affirmer que c'est une réussite sans égale de la civilisation pensante. Jusqu'à mon dernier jour, je considérerai comme le plus grand privilège de ma vie d'avoir pu apposer mon nom sur un tel document.* » Et à Spokane, État de Washington : « *C'est une assurance à 90 % contre la guerre.* ». Ajoutant : « *Je crois en la divine providence. Si je n'y croyais pas, je deviendrais fou. Si je pensais que la direction des malheureuses affaires de ce monde dépend de notre intelligence limitée, je ne saurais comment retrouver ma raison.* » Le 25 septembre, à Pueblo, dans le Colorado, son discours atteint au délire : « *Les vainqueurs n'ont pas demandé un pouce de terre, ni la marque la plus infime de soumission à leur autorité.* » Probablement croyait-il à ce qu'il disait. « *Il avait une faculté extraordinaire d'ignorer les faits* », dit Freud, « *et une foi immense dans les paroles.* » La nuit suivante, dans le train, il s'effondra définitivement et on dut le ramener à la Maison Blanche. Trois jours plus tard il s'écroulait dans la salle de bain, victime d'une thrombose de l'hémisphère droit qui paralysa toute la partie gauche de son corps. Il resta président encore dix-huit mois, et mourut deux ans plus tard, le 3 février 1924. Il pensait que l'élection présidentielle serait un vaste référendum populaire en faveur de l'adoption du projet de la SDN : ce fut un Républicain, Harding, qui fut élu. Ses dernières forces furent pour refuser toute concession aux parlementaires, ce qui entraîna le vote de rejet. La Société des Nations serait bien créée, mais sans les États-Unis qui l'avaient conçue.

En 1925, House revint sur les événements de l'année 1916 et se demanda si les États-Unis n'avaient pas alors commis leur erreur décisive en n'imposant pas aux belligérants une conférence pour la paix.

\*  
\*\*

Freud, qui lui imputait le démantèlement de l'empire dans lequel il était né et un traité de paix qui ne pouvait conduire selon lui qu'à un nouveau conflit, au moment de commencer son livre, avoue son antipathie pour lui, ressentie dès que son sujet d'étude apparut sur la scène mondiale et qui ne fit, dit-il, que grandir avec les années et tout ce qu'il apprit sur lui – chose étrange pour un thérapeute. Freud ne théorise pas la double contrainte ou *double bind*, la pathologie que crée le fait, pour un individu, d'être face à deux options impossibles pour lui, alors même qu'il en perçoit les effets sur son sujet au moment de son effondrement : « *Il était en face de deux partis qui lui semblaient aussi horribles l'un que l'autre. Manquer à ses promesses et devenir la dupe des Alliés au lieu d'être le Prince de la paix ou être fidèle à ses promesses, supprimer l'aide financière des États-Unis à l'Europe, démasquer Clémenceau et Lloyd George, rentrer à Washington et abandonner l'Europe et lui-même... à quoi ?* » Au lieu

de cela, le livre ne manifeste quasiment aucune empathie pour le président analysé, plutôt une détestation continue et générale, et propose des interprétations bizarres<sup>1</sup> qui, lorsqu'il parut, firent dire aux psychanalystes que Freud ne devait pas y être pour grand-chose. Les archives publiées depuis montrent pourtant qu'il en est bien l'auteur. Un peu plus loin dans son introduction, le thérapeute viennois mentionne comme en passant un sentiment de compassion qui semble malgré tout lui avoir fugitivement échappé, « *une sympathie particulière, mêlée de pitié, comme celle que l'on éprouve, en lisant Cervantès, pour son héros, le naïf chevalier de la Manche.* » ■

### Références

- Baeyens André (2014) *La damnation de Woodrow Wilson*, Sion, Xenia.
- Freud Sigmund & Bullitt William C. (2005) *Le président Thomas Woodrow Wilson. Portrait psychologique*, Paris, Petite Bibliothèque Payot.
- Stafford Mark (2013) "La pathologie de la norme : la troublante analyse de Woodrow Wilson par Freud", *Essaim*, vol. 31, n° 2, pp. 19-32.
- Yagoda Ben (2018) "Psycho-Analyzing the President. What Drove Sigmund Freud and his American Co-author to Write a Scandalous Biography of Woodrow Wilson?" *Smithsonian Magazine*, September.  
<https://www.smithsonianmag.com/history/what-drove-sigmund-freud-write-scandalous-biography-woodrow-wilson-180970042/>



*Paris (18 mai 2017)*