

*Cela exige une étude profonde,
tout un apprentissage de science à désapprendre.
(Pessoa)*



Les outils de gestion

DOSSIER : Bruno Latour



Utiliser la presse professionnelle

Vierge à l'enfant, Carlo Crivelli, Pinacothèque, Milan 3 septembre 2022

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

4

La rubrique du chercheur geek

Estelle Peyrard & Sébastien Vermandel

7

Outils de gestion.

L'apport de l'école française

À propos de *Lire le management autrement*, de Patrick Gilbert & Nathalie Raulet-Croset et de *Philosophie et outils de gestion* de Patrick Gilbert & Damien Mourey [eds]

Jean-François Chanlat

23

Le fardeau administratif des soignants

Matthias Waelli, Najat Bennarab & Marc Beaussier

29

Des dangers qui guettent (toujours ?) le chercheur

Stéphane Deschaintre

BRUNO LATOUR

35

Introduction au dossier

37

Portrait de Bruno Latour en jeune chercheur

Michel Villette

43

Comment analyser les trajectoires des innovations ?

Retour sur les travaux de Bruno Latour
Laure Colin

53

Le monde en train de se faire, et à faire

À propos de William James. *Empirisme et pragmatisme* de David Lapoujade
Hervé Dumez

59

Utiliser la presse professionnelle en ligne pour suivre les transformations des marchés

Alexandre Mallard

65

Goya : le loup et le chien

Jean-Michel Saussois

73

Cicéron, pourquoi ?

Hervé Dumez

75

Cicéron

Envol et première chute
Hervé Dumez

Jean-François Chanlat rend compte des livres de Patrick Gilbert & Nathalie Raulet-Croset et de Patrick Gilbert & Damien Mourey consacrés aux outils de gestion.

Aurore Fierobe présente un séminaire sur le fardeau administratif des personnels de santé.

Stéphane Deschaintre, à partir d'une lecture de Pierre Rosanvallon, aborde la question des dangers encourus par le chercheur.

Un dossier est consacré à Bruno Latour, disparu en 2022. Michel Villette raconte leur rencontre aux États-Unis du temps où ils étaient étudiants en sociologie. Laure Colin explique ce qu'un doctorant en gestion peut aujourd'hui trouver dans son œuvre. Dans une de ses chroniques, Bruno Latour avait signalé le livre de David Lapoujade sur William James comme « éblouissant » et un compte rendu de cet ouvrage fait comprendre pourquoi.

Alexandre Mallard montre comment il est possible d'utiliser la presse professionnelle pour comprendre l'évolution des marchés.

Jean-Michel Saussois évoque Goya, chien et loup.

La rubrique Geek d'Estelle Peyrard et Sébastien Vermandel innove avec la présentation d'un premier outil d'intelligence artificielle pour le chercheur et l'enseignant.

Un feuillet s'ouvre sur Cicéron. Nous suivons ce dernier, dans ces premiers épisodes, de son enfance à son accession au consulat, puis à son premier exil.

La rubrique du chercheur geek

Un outil d'Intelligence Artificielle qui crée des présentations : Tome.app

Les récents débats autour des performances de l'agent conversationnel ChatGPT illustrent bien le développement rapide des capacités rédactionnelles des algorithmes d'intelligence artificielle. Levons néanmoins tout malentendu : les outils d'intelligence artificielle ne vont pas (tout de suite) écrire vos cours et vos articles de recherche. Déception ou soulagement, chacun en jugera. Quoiqu'il en soit, nous vous présentons dans cette rubrique l'outil <https://tome.app> qui, à partir d'une problématique que vous lui soumettez, se sert de différents services tiers pour structurer, rédiger et illustrer une présentation.

Créer une présentation sur un thème en quelques secondes



What is Participatory Design?
Benefits of Participatory Design
Methods of Participatory Design
Challenges of Participatory Design
Examples of Participatory Design
Conclusion

Image 1 - plan automatiquement généré par Tome sur le thème du design participatif

Tome se présente comme un outil de *storytelling* génératif. Vous saisissez quelques mots clés (de préférence en anglais) et il crée en quelques secondes une présentation structurée et rédigée avec des tournures accrocheuses. Prenons un exemple : avec l'expression « *participatory design* », il crée une présentation qui s'intitule « *Designing together : the power of participatory design* ». Il propose ensuite une présentation qui compte huit diapos et présente le sujet de manière simple et bien rédigée. Si le contenu ne vous satisfait pas, vous pouvez régénérer la présentation et Tome en créera une nouvelle.

Tome crée aussi des visuels pour illustrer le propos en se servant de DALL-E 2. Le résultat est souvent

surprenant mais il apporte une cohérence visuelle qui est assez esthétique. Cependant, s'appuyant sur des contenus web sans appréciation du contexte, Tome peut être parfois hors-sujet dans ses propositions d'illustration. Par exemple, sur des sujets liés au handicap, il lui arrive de proposer uniquement des illustrations enfantines. Cependant, vous pouvez, en cliquant sur l'image, modifier les mots-clefs qui ont été soumis à l'algorithme pour obtenir une autre image plus conforme à vos attentes.

Une première trame modifiable

Les contenus des pages créées par Tome sont modifiables et la présentation peut être enregistrée en ligne (mais nous n'avons pas trouvé de moyen pour la télécharger). Vous pouvez demander à Tome d'ajouter une page sur un thème spécifique, dans la même présentation, toujours en saisissant un ou plusieurs mots-clés. Le plan de la présentation s'ajuste alors automatiquement. Vous pouvez également modifier la forme des *slides* (couleur, taille du texte, ...). Mais comparé aux logiciels de référence (powerpoint, keynotes...), cela reste relativement rudimentaire. Il est possible de créer vos propres *slides* et d'y importer des contenus venant d'une grande variété d'outils en ligne : le lien avec AirTable, Figma ou Miro est natif.

Sur les contenus...

Comme beaucoup d'outils d'IA, Tome gère moins bien les mots polysémiques ou trop généraux. L'expression « *management science* » donne ainsi, lors de notre test, des résultats incohérents. Sur des sujets plus précis, l'IA crée des phrases bien tournées, avec un contenu très peu approfondi, parfois extrapolé mais souvent juste. L'outil est ainsi utile pour comprendre ou expliquer des notions complexes (testez « *Bell inequalities* » pour comprendre les travaux du prix Nobel de physique 2022). Les aspects historiques d'une notion sont le plus souvent ignorés par l'IA, de même que les auteurs clés. Et pour cause, les propos proposés par Tome sont trop généraux pour avoir une pertinence sur ces thèmes (voir les exemples de pages ajoutées sur l'histoire du *Participatory design* et sur les auteurs clés sur *Participatory design*). Bref, pas idéal pour votre revue de littérature. Tome peut à la rigueur vous aider pour la rédaction de ces petits paragraphes qu'il faut écrire en introduction d'une partie.

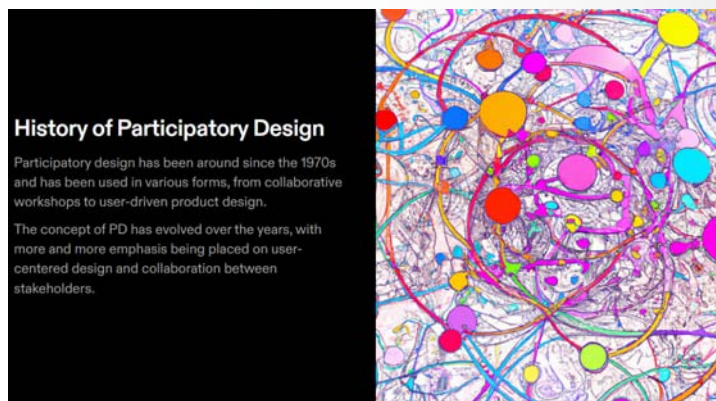


Image 2 - page supplémentaire générée par Tome sur les mots clés "History of Participatory design"

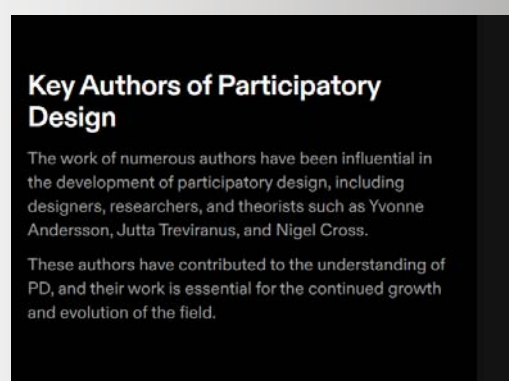


Image 3 - page supplémentaire générée par Tome sur les mots clés "Key authors of Participatory design" – l'IA ne parvient pas à créer une illustration

En conclusion

Tome nous semble utile pour :

- Simplifier des concepts complexes,
- Créer automatiquement la première trame d'un cours sur un nouveau sujet,
- Trouver un titre accrocheur pour un article (avec le risque non négligeable que tous les titres finissent par ressembler à « *unlocking the power of...* »),
- Savoir que cela existe dans vos interactions avec vos étudiants !

Estelle Peyrard
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Sébastien Vermandel
TechLab – APF France handicap

Outils de gestion. L'apport de l'école française

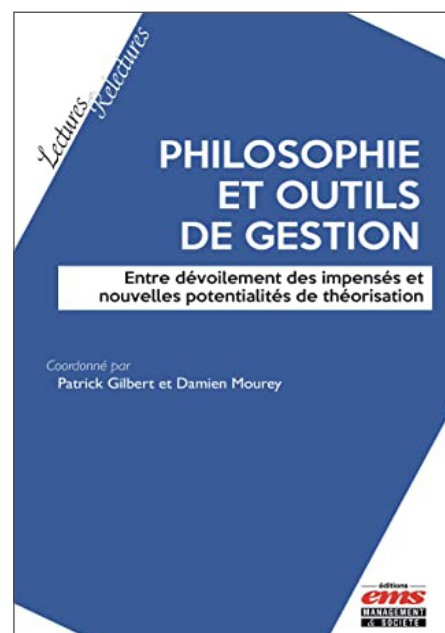
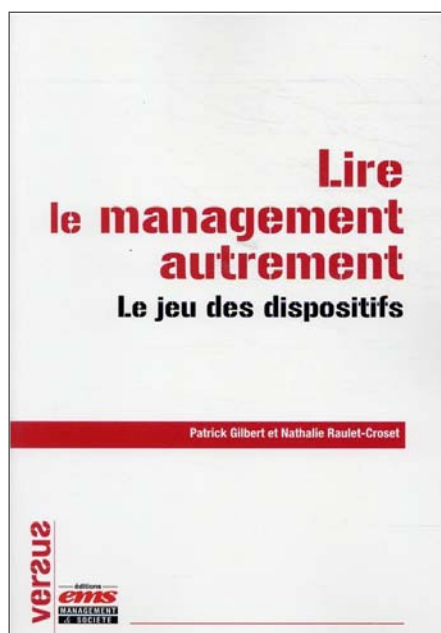
À propos de *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs*, de Patrick Gilbert & Nathalie Raulet-Croset et de *Philosophie et outils de gestion*, de Patrick Gilbert & Damien Mourey [eds]

Jean-François Chanlat

Professeur émérite, Université Paris-Dauphine-PSL Research,
Professeur affilié, HEC-Montréal,
Professeur invité, Institut Mines-Télécom BS

La recherche contemporaine en sciences des organisations et de la gestion existe depuis le tournant des années 1950. Elle s'est développée aux États-Unis et a gagné peu à peu le monde. Suite aux nombreuses missions françaises de productivité, organisées outre-Atlantique, durant cette période, dans la foulée du plan Marshall, la France découvrit l'organisation et la gestion comme objet de recherche, et les sciences de gestion naissantes (Boltanski, 1981 ; Chanlat, 1989 ; 2022 ; Djelic, 1998). Ayant pris conscience que les organisations constituaient désormais le cœur de nos sociétés et avaient pris une place fondamentale dans toute existence humaine (Blau & Scott, 1962 ; Etzioni, 1971 ; Crozier & Friedberg, 1977 ; Séguin & Chanlat, 1983 ; Ballé, 1989), on s'interrogeait donc sur leurs pratiques et leur gestion.

Au sein de ce nouveau champ de recherche, l'univers francophone, notamment français, a développé depuis maintenant plus d'une quarantaine d'années une ligne de recherche originale, autour des notions de dispositifs, d'instruments et d'outils de gestion (Chiapello & Gilbert, 2013). Deux ouvrages qui viennent de paraître chez EMS Éditions, cherchent à en rendre compte : celui de Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset, *Lire le management autrement. Le jeu des dispositifs*, et celui coordonné par Patrick Gilbert et Damien Mourey, *Philosophie et outils de gestion. Entre dévoilement des impensés et nouvelles potentialités de théorisation*. Chacun de ces deux ouvrages apportant un



éclairage intéressant sur ces thématiques, nous avons choisi de les regrouper ici dans un seul compte-rendu.

De l'utilité de penser en termes de dispositifs de gestion

Le premier ouvrage aborde les dispositifs de gestion à partir de situations concrètes ; les deux auteurs, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset, deux collègues connus de l'IAE de Paris pour leurs travaux sur le sujet, cherchent à montrer comment les dispositifs de gestion jouent un rôle dans la dynamique sociale ; et à amener le lecteur à « *lire le management autrement* ».

Comme nos deux auteurs l'écrivent :

on verra... le présent ouvrage comme un escalier dérobé donnant accès aux fondations de la gestion, un passage vers son architecture exposée aux regards. (p. 11)

Écrit dans une langue claire et agréable, il vise un lectorat très varié, allant de l'étudiant aux praticiens, en passant par les chercheurs en gestion et par toute personne intéressée par la gestion des organisations ; la gestion et l'esprit gestionnaire ayant aujourd'hui envahi, comme chacun sait, le monde social (Chanlat, 2022). Pour ce faire, nos deux auteurs partent de l'idée que :

les sciences de gestion sont des sciences humaines et sociales, dans la mesure où elles s'intéressent à l'action humaine, à l'étude des interactions entre les individus, les groupes et leur environnement. (p. 12)

À partir de leur riche expérience de terrain, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset montrent qu'il faut sortir d'une vision fragmentée, encore trop souvent observée aujourd'hui, pour adopter une conception élargie de l'action managériale.

Face à la conception instrumentale de la gestion, en effet encore trop souvent dominante dans le champ, mais qui fait l'objet de nombreuses critiques (réductionnisme, normativité, déterminisme, bricolage idéologique, etc.), ils plaident pour son dépassement sans renier son ancrage technique :

La gestion a pour objet la régulation instrumentée d'activités collectives organisées, considérée comme une classe de conduites qui a un rapport supposé avec la performance de l'organisation et dont la compréhension est indispensable pour fonder des applications en accord avec cette finalité. Cette régulation s'appuie sur des dispositifs de gestion, médiateurs essentiels entre les acteurs et leur environnement économique et social, pour satisfaire cet objet. (p. 13)

Leur projet cherche à s'inscrire clairement dans la filiation du courant sociotechnique développé au cours des années 1950 par des chercheurs du Tavistock Institute of Human Relations de Londres (Trist & Bamforth, 1951 ; Trist & Murray, 1997) ; c'est pourquoi Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset n'hésitent pas à qualifier leur perspective de « *nouvelle socio-technique* ».

Par rapport à cette perspective qui a contribué en son temps à mieux comprendre les liens entre la technique et le social (Boisvert, 1980 ; Liu, 1983), nos deux auteurs, tout en assumant son héritage, s'en différencient néanmoins de deux manières : dans la tradition anthropologique de Marcel Mauss, ils sortent la technique de l'univers strictement matériel pour l'étendre aux techniques de gestion ; et de l'autre, ils récusent toute séparation entre système technique et système social ; de nombreux travaux en sciences sociales, notamment en sociologie des techniques, démontrant en effet depuis leur étroite interrelation. En s'appuyant sur la notion foucaldienne de

dispositif, dont ils ne reprennent pas la connotation disciplinaire, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset abordent ainsi :

La gestion comme un ensemble d'éléments hétérogènes, discursifs, matériels, institutionnels et organisationnels, qui puise sa force dans ce qui lie ces différents éléments entre eux. (p. 14)

L'ouvrage est divisé en deux parties. La première, composée de trois chapitres, cherche à présenter les fondements de leur démarche ; le premier traite des caractéristiques des sciences de gestion ; le deuxième aborde les univers organisationnels au sein desquels se déploient les pratiques de gestion étudiées ; le troisième définit ce que les auteurs entendent par dispositif de gestion. La seconde partie, comme les auteurs l'écrivent :

[...] traduit de manière analytique la notion de dispositif de gestion dans une succession de chapitres abordant des dimensions structurantes, et souvent oubliée, de la gestion. (p. 14)

On y retrouve cinq chapitres, chacun d'entre eux touchant un aspect lié à ces dispositifs :

- l'idéologie (chapitre 4),
- le parler gestionnaire (chapitre 5),
- l'instrumentation (chapitre 6),
- l'ancrage spatial et territorial (chapitre 7),
- la dynamique des arrangements (chapitre 8).

Afin de rendre la lecture du texte plus aisée, chaque début de chapitre s'accompagne d'encadrés illustratifs faits à partir d'entretiens ou de petits cas concrets, le texte intégrant aussi par moment de brèves synthèses notionnelles, et comportant à la fin de chaque chapitre un bref rappel des idées essentielles présentées.

La gestion entre pratiques et connaissance : une science de l'action et dans l'action

L'ouvrage débute par une réflexion synthèse sur ce qu'est la gestion à partir de son histoire et des différentes contributions faites pour en définir ses fondements. Elle est lancée par un dialogue entre une praticienne et une chercheuse. À partir de ce dialogue, les auteurs veulent mettre en évidence une chose bien connue : la dualité qui existe entre pratiques et connaissance depuis les origines de la discipline ; et les trois grands paradoxes qui en découlent :

- 1) Produire une connaissance théoriquement fondée et néanmoins empiriquement utile ;
- 2) Penser la gestion comme un tout, malgré le découpage disciplinaire ;
- 3) Dépasser le caractère contingent et situé des connaissances, pour atteindre une certaine universalité de ces dernières. (p. 29)

Ils en profitent pour souligner les nouveaux objets qui en renouvellent aujourd'hui les approches ; ceux-ci étant liés aux enjeux contemporains de la responsabilité sociétale de l'entreprise, à l'impératif de solidarité et à la question de « la raison d'être » de l'entreprise ; ils notent l'élargissement de l'échelle que cela entraîne en raison notamment de la grave crise environnementale que nous vivons ; ce qui conduit à la mise en question d'une vision univoque de la performance, et à la prise en compte d'autres niveaux pour en rendre compte.

S'inspirant de la notion de situation de gestion, empruntée à notre regretté collègue, Jacques Girin (2016/1990), Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset cherchent à penser la gestion en dehors de l'entreprise et « hors les murs » ; ce qui les conduit à préciser leur positionnement par rapport à la recherche en sciences de gestion.

Selon eux, la gestion, en tant que discipline scientifique du social, est une science située au cœur des pratiques. En la présentant « *comme un réservoir de concepts* » aux usages variés selon les contextes, la gestion leur apparaît comme « *une science non seulement de l'action mais aussi dans l'action* » ; ce qui lui confère une originalité certaine au sein de l'ensemble des sciences sociales. Cette singularité les amène à défendre une posture précise en ce domaine : celle de chercheurs qui se tiennent aux côtés de praticiens *via* des recherches-action, des observations participantes, des dispositifs réflexifs, ... et de tous ceux et de toutes celles qui veulent réconcilier l'instrumental et le social. Autrement dit, leur démarche cherche à encourager « *une vision de la gestion, beaucoup plus située dans le quotidien de la vie organisationnelle, où l'on met d'autres ressources que les agents humains, en considérant des composants multiples...* » (p. 39) ; et à voir ainsi :

les sciences de gestion comme l'étude des dispositifs, définis comme des combinaisons socio-matérielles porteuses d'une orientation (évidemment pensée par les humains). (pp. 39-40)

Organisation et institution : deux configurations en matière d'organisation sociale

Le deuxième chapitre aborde la distinction entre organisation et institution. L'organisation est vue ici à la fois, comme un ordre social spécifique doté d'une matérialité (ensemble d'éléments physiques visibles : structures, ressources, procédures, objets, outils, espaces de travail, etc.), comme la résultante de décisions, comme un lieu de conciliation et de dépassement des contradictions, délimité par des frontières. Quant à l'institution, elle « *met l'accent sur des réalités extérieures à cette même entité,... plus culturelles et sociales, normatives ou conventionnelles...* » (p. 51) qui peuvent pousser, comme l'ont souligné les néo-institutionnalistes, des organisations dans un champ donné, à adopter des pratiques similaires par isomorphisme (coercition, pression normative ou mimétisme – Powell & DiMaggio, 1991). Si ce processus d'institutionnalisation peut conduire à réduire la variété des organisations, la réalité nous montre que celles-ci restent malgré tout d'une grande diversité, tant dans leurs formes juridiques (privée, publique, associative) que dans leurs configurations organisationnelles, voire dans les formes de dépassement de leurs frontières traditionnelles (réseau, méta-organisation), et leur dynamique temporelle (stable, éphémère, temporaire).

Les dispositifs de gestion : un essai de définition

Le troisième chapitre présente la notion de dispositifs de gestion. Après avoir remonté aux origines de ce terme et à la variété de ces usages dans de nombreuses disciplines du social, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset soulignent l'importance du travail de Michel Foucault à ce sujet et son influence dans le champ des sciences de gestion (Hatchuel *et al.*, 2005). Partant de la définition de ce dernier, ils l'utilisent de manière heuristique, et non dans une stricte filiation. Pour nos deux auteurs, il en ressort trois grandes caractéristiques :

1. une composition hétérogène mêlant idéal et matériel ;
2. une formation historique ;
3. une fonction stratégique ; ce qui les amène à définir le dispositif de gestion ainsi :

un arrangement, provisoire et évolutif, entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance. (p. 92)

Dans les chapitres de la seconde partie, ils abordent quatre dimensions étroitement associées à ces dispositifs de gestion : l'idéologie, le langage, l'instrumentation et l'espace.

L'idéologie derrière les dispositifs : des pensées pour gérer

Pour nos deux auteurs, si l'idéologie, un concept fort présent et fort débattu en sciences sociales, est utile dans l'analyse des dispositifs de gestion, ils remarquent qu'en sciences de gestion, ce concept demeure encore peu présent, voire banni par la plupart des travaux. Il est en effet l'objet de nombreuses critiques qui soulignent soit son inconsistance, soit le fait qu'il est toujours le masque d'un pouvoir quelconque. Malgré certaines critiques formulées à l'encontre de ce concept que tous deux partagent, ils lui trouvent, dans la foulée des psychosociologues, une utilité analytique. Nos deux auteurs voient en effet dans l'idéologie (désignée ici comme un ensemble de croyances, de valeurs, de normes collectives), un intégrateur des représentations et des opinions sociales qui ne traduit pas seulement une vision du monde, mais aussi dicte les conduites que l'on doit adopter en situation. Cet univers idéologique n'est cependant pas unifié. Il existe une concurrence dans ce domaine dont les travaux des conventionnalistes français ont cherché à rendre compte (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans le cadre de ce chapitre, nos deux auteurs ajoutent aux trois processus bien connus de la diffusion des idéologies managériales (domination, modes, isomorphisme), le processus de matérialisation qui l'accompagne à travers son instrumentation et son langage utilisé en situation de gestion.

Le parler gestionnaire : une expression d'un vécu en situation

Comme le notent nos deux auteurs dans le chapitre 5, s'appuyant sur les travaux portant sur les activités langagières en situation de gestion (Chanlat, 1990 ; Girin, 2016/1990), il existe un langage de gestion fait de mots, de slogans, de textes, de prises de parole, qui accompagnent toute action et toute mise en place de ces dispositifs de gestion. Tout comme les auteurs qui se sont intéressés à ces questions, nos deux auteurs montrent que la vision dominante de la communication, héritée des sciences de l'ingénieur (émetteur-récepteur), est réductrice ; et combien en revanche une conception empruntée aux sciences du langage est riche pour mieux saisir le sens, la symbolique et le politique qui émerge en contexte. Si un grand nombre de gestionnaires, influencés par le modèle dominant, l'oublie, certains ne l'ignorent pas, et n'hésitent pas à mettre en place des stratégies de contournement. Deux sont mises en évidence ici : d'une part, la légitimation du politique par le recours à des procédés de naturalisation et d'euphémisation ; et d'autre part, la réduction de l'asymétrie des relations par l'usage du tutoiement et l'appel à une communauté d'intérêts. Enfin, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset soulignent combien les dirigeants n'ont pas le monopole du langage gestionnaire, et combien tout univers organisé est le plus souvent un univers polyphonique (Pichault, 2013). De ce point de vue, des postures purement critiques ne permettent pas de rendre compte des tentatives de dialogue qui peuvent exister pour dégager des consensus ; c'est pourquoi, comme ils l'écrivent : « *Au final, le langage apparaît au carrefour des dispositifs* » (p. 148).

Les instruments de gestion : des médiateurs sociotechniques

Dans le chapitre 6, nos deux auteurs abordent l'instrumentation de gestion. Ils rappellent combien l'ancrage technique de la gestion est souvent relégué à l'arrière-plan. Leur objectif est ici de le mettre en évidence. Pour ce faire, ils partent d'une première distinction entre chose et objet faite par le philosophe, François Dagognet (1996). Alors que la « chose » renvoie à quelque chose de naturel, « l'objet » renvoie à un produit d'une activité sociale ; quant à l'outil, il est « un objet de l'objet » au sens où il intervient sur d'autres objets (Dagognet, 1996). Pour nos auteurs : « *un outil se définit par ses caractéristiques physiques, il agit sur la matière et produit des effets régis par des lois naturelles et universelles.* » (p. 157). Si parler d'outil de gestion est selon eux, un abus de langage, il reste que son usage peut être :

[...] commode pour se représenter les moyens qui accompagnent les pratiques de gestion... À la différence d'un outil, un instrument se définit par ses caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances), il agit de façon directe ou indirecte sur les personnes et produit des effets contingents largement indéterminés. (p. 157)

En raison de cette réalité sociale, mouvante, incertaine associée à la mise en place d'instruments de gestion, ces derniers deviennent des médiateurs sociotechniques qui agissent selon trois axes : un axe épistémique par la vision du monde qu'ils charrient ; un axe pragmatique par la manière dont ils encadrent et orientent l'action ; un axe politique par la manière dont ils interfèrent dans les relations entre acteurs. De ce point de vue, leur numérisation ne change pas leur nature, mais par la puissance qui en découle, elle en amplifie les effets. Dans ce chapitre, nos deux auteurs nous montrent donc bien comment les instruments de gestion et les systèmes humains sont fortement imbriqués et doivent être étudiés comme tels.



Portrait d'homme, Donato d'Angelo, Pinacothèque, Milan 3 septembre 2022

L'ancrage spatial et territorial : une variable clé de succès

Dans le chapitre 7, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset reprennent à partir des travaux menés sur l'espace, un certain nombre de constats qui viennent jouer un rôle clé dans la prise en compte des dispositifs de gestion, mais aussi comment ces dispositifs peuvent avoir eux-mêmes des effets sur ce rapport à l'espace. Tout espace organisationnel est en effet un construit social, conçu, vécu, et qui est l'objet de reconfigurations régulières par les acteurs au gré des changements qui se produisent ; indispensable à l'action collective, l'espace alimente les identités personnelles et collectives (Chanlat, 2006 ; Fischer, 1990 ; Girin, 2016/1990). De ce fait, il ne peut être négligé. Car, comme le soulignent nos deux auteurs :

la qualité de la coopération au sein du dispositif et donc le dépassement de la proximité uniquement sociale, dépend alors de l'interaction vertueuse entre la dimension prescrite et la construction sociale du territoire. » (p. 208)

Les agencements pour comprendre la dynamique des dispositifs

Dans le chapitre 8 qui constitue le dernier chapitre de leur ouvrage, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset abordent la question de la dynamique des dispositifs à partir de la notion d'agencement. Nos deux auteurs rappellent que « *les notions d'arrangement et d'agencement, à l'instar de dispositifs, désignent des assemblages de ressources et d'éléments de natures diverses qui existent au sein des organisations et*

constituent des ensembles orientés vers une performance. » (p. 214) ; et que cette notion comprend donc à la fois l'idée d'agence, d'action et la dynamique qui en résulte.

Dans cette partie, nos deux auteurs font appel à la notion d'agencement organisationnel avancée par Jacques Girin, il y a près de trente ans (Girin, 2016/1995). L'agencement, chez Girin, étant défini comme une combinaison d'éléments hétérogènes dotée d'un mandat qui mobilise trois types de ressources : des ressources humaines, matérielles et symboliques (Girin, Chanlat, Dumez & Breton, 2016). Ils nous montrent que l'agencement organisationnel peut connaître des évolutions imprévues, des blocages ou encore être source de résistances créatrices. Ce qui les conduit à terminer par une réflexion méthodologique en suggérant deux méthodes d'analyse : une première qui se fonde sur un repérage des éléments du contexte, et une seconde, qui cherche à identifier des éléments nouveaux. Cette réflexion sur la dynamique des dispositifs permettant de mieux suivre la trajectoire suivie et de rendre ainsi intelligible ce qui se passe.

En guise de conclusion, Patrick Gilbert et Nathalie Raulet-Croset rappellent comment leur ouvrage cherche à rendre compte au plus près de la réalité concrète des pratiques de gestion à partir d'une tradition existante, tant en Amérique du Nord qu'en France, autour de cette notion de dispositif de gestion, en évitant à la fois un universalisme gestionnaire toujours présent et problématique, et une critique idéologique stérile. Par là, nos deux auteurs cherchent à défendre une science de gestion qui s'inscrit dans les sciences sociales comme une *« science de l'action mais aussi dans l'action. »* (p. 37)

L'importance de la philosophie pour penser les outils de gestion

Le second ouvrage aborde un aspect moins mis en évidence par les sciences de gestion : le rôle que peut jouer la réflexion philosophique dans la réflexion sur les outils de gestion. Ses coordonnateurs, Patrick Gilbert, un des auteurs du premier ouvrage et Damien Mourey, professeur à l'Université de la Polynésie française, le soulignent d'entrée dans leur introduction par une interrogation : *« pourquoi donc introduire la philosophie dans ce lieu, où les sciences de gestion répugnent elles-mêmes à aller ? »* (pp. 13-14), et par la réponse que nos coordonnateurs lui donnent : prendre de la hauteur par rapport à une réalité omniprésente dans les univers organisés, une réalité souvent fort critiquée.

Les outils de gestion ne datent pas d'aujourd'hui. Si on peut en retrouver des traces dans les siècles passés, Patrick Gilbert et Damien Mourey rappellent que dans l'univers contemporain, c'est aux travaux de l'école américaine de Carnegie (March, Simon, Cyert) aux États-Unis, et en France, aux travaux pionniers de Michel Berry et à quelques autres que l'on doit une réflexion sur les outils de gestion. Pour nos deux coordonnateurs, les outils de gestion sont :

des objets qui résultent d'une formalisation de l'activité organisée et visent à instruire les divers actes de gestion (Moisdon, 1997)... Pour ce faire, ils réduisent la complexité et simplifient ainsi le réel dans la conduite des organisations, d'une façon qui n'est pas perceptible aux regards, ce qui justifie qu'on les considère comme une technologie invisible (Berry, 1983). (Gilbert & Mourey, 2021, p. 16)

Par la même, ils entretiennent un rapport étroit avec la performance.

L'objet de l'ouvrage est donc de montrer l'importance de la philosophie pour enrichir les efforts de réflexion autour de cette notion. Pour ce faire, l'ouvrage est divisé en

trois parties et fait appel à douze autres auteurs, tous des spécialistes reconnus dans le champ des sciences de gestion. Chaque partie est composée de quatre chapitres qui présentent à chaque fois la contribution d'un penseur.

La première partie concerne la dimension proprement politique de ces outils ; les auteurs mis en avant sont Jürgen Habermas (Philippe Eynaud & Adrien Laurent), Hannah Arendt (Hervé Dumez), Michel Foucault (Franck Aggeri), et Georg Lukács (Annick Ancelin-Bourguignon). La deuxième aborde la relation sujet-objet ; les auteurs présentés sont Roland Barthes (Amaury Grimand), Ian Hacking (Damien Mourey), François Dagognet (Patrick Gilbert) et Gilbert Simondon (Christophe Greffet). La troisième touche les processus instrumentés ; les auteurs convoqués sont Gilles Deleuze (Nathalie Raulet-Croset), Bruno Latour (Claire Dambrin & Bénédicte Grall), Charles Peirce (Alvin Panjeta), Emmanuel Levinas et Zygmunt Bauman (Yoann Bazin). Comme il serait trop long de faire un commentaire sur chacun de ces riches chapitres, je vais m'attacher à souligner ici ce qui me semble intéressant dans le choix qui a été fait.

La dimension politique des outils de gestion

La dimension politique fait appel d'entrée à Jürgen Habermas. Pour Philippe Eynaud et Adrien Laurent, le philosophe de Francfort, par son œuvre, riche et dense, a l'avantage de donner des voies alternatives à une réification que peut engendrer spontanément l'étude des outils de gestion ; d'une part, en fournissant des médiations au cœur de leur processus de production et de leurs pratiques ; et d'autre part, en ouvrant des espaces de parole permettant leur contournement ou leur détournement. Avec le chapitre dédié à Hannah Arendt, Hervé Dumez cherche à souligner que, si cette dernière n'a pas abordé à proprement parler le phénomène organisationnel, à l'exception de sa réflexion sur l'organisation totalitaire, elle a touché néanmoins des questions qui peuvent faire écho aux réflexions sur les instruments de gestion. Elle a en effet insisté sur l'idée que tout instrument s'utilise, et que le monde de l'instrumentation peut dès lors être déstabilisé par les nouveautés, les ruptures ; elle a souligné aussi combien l'action, étant par définition collective, est donc incertaine ; enfin, elle a mis en évidence que toute action s'accompagnait toujours d'un langage en raison du caractère collectif de toute action sociale. Sur ce sujet du politique, Franck Aggeri dans le troisième chapitre revient quant à lui sur la contribution fondamentale de la pensée de Michel Foucault. Il rappelle que Michel Berry dans son travail pionnier sur les outils de gestion s'en est inspiré, tout comme de nombreux autres chercheurs étrangers (Berry, 1983). Pour Franck Aggeri, l'originalité de Foucault est de relier d'un côté, pouvoir et savoir et de l'autre, pouvoir et technologies du pouvoir ; une idée va en émerger : la notion de « gouvernementalité » ; en désignant par là « *une approche processuelle, interactive, non déterministe et polycentrée de l'action collective.* » (p. 81), elle offre ainsi de belles possibilités pour enrichir la réflexion sur l'instrumentation en gestion. Dans le dernier chapitre de cette partie, Annick Ancelin-Bourguignon revient sur l'apport de Georg Lukács en matière de réification et d'aliénation, et en souligne toute l'actualité ; l'intérêt et l'originalité de Lukács étant en effet de lier la question de la réification et de l'aliénation à la question du maintien d'une domination sociale, il est utile de la mobiliser pour analyser la problématique propre aux outils de gestion.

La relation sujet-objet et les outils de gestion

La deuxième partie porte sur la relation sujet-objet et aborde différents points de cette relation. Amaury Grimand, dans le chapitre 5, revient sur le rôle des mythes et des récits dans tout univers social, notamment celui des organisations. Pour ce faire, il a fait appel à la pensée de Roland Barthes, dont il rappelle les points clés et l'intérêt pour ceux et celles qui s'intéressent aux outils de gestion : si le mythe a tendance à réifier la réalité, à ne pas permettre d'en saisir la genèse et la dynamique, il n'en est pas moins utile ; car il mobilise un imaginaire qui peut être en résonance avec la collectivité à un moment donné. Il est donc intéressant d'y avoir recours pour rendre compte de la complexité des outils de gestion et de leur rapport à l'imaginaire social. Dans le chapitre suivant, Damien Mourey, présente Ian Hacking, un auteur canadien important, mais encore souvent méconnu de beaucoup de lecteurs francophones, en dépit de sa notoriété internationale. Dans notre univers, il rappelle qu'il a, entre autres, occupé la chaire « Philosophie et histoire des concepts scientifiques » au Collège de France de 2000 à 2006. Influencé par Michel Foucault, son travail s'intéresse aux classifications et aux effets de boucle qu'elles produisent dans la société. Dans le cadre de la réflexion sur les outils de gestion, son travail, nous dit Damien Mourey, peut permettre d'accéder à un cadre conceptuel, et être d'une aide méthodologique précieuse pour étudier les effets performatifs des outils de gestion en matière de classements. Dans le chapitre 7, Patrick Gilbert revient quant à lui sur l'actualité de la pensée du philosophe français, François Dagognet. Si ce dernier reste encore un philosophe méconnu en gestion, Patrick Gilbert nous montre l'importance que peut avoir son travail, en tant que « *matériologue et penseur de la mesure* ». Influencé par Bachelard et Canguilhem, Dagognet s'est en effet intéressé aux objets, à tous les objets, même les plus petits. Il s'est défini lui-même comme un « *matériologue* » qui, contrairement au matérialiste, cesse d'opposer le matériel au mental en les rapprochant. Patrick Gilbert, en sélectionnant certains de ses écrits les plus féconds pour la réflexion sur les outils de gestion, en tire trois grandes leçons : une restauration de l'outil de gestion dans sa dignité technique, en tant que fait social total, pour parler comme Marcel Mauss (Chanlat, 2020) ; un choix de la transversalité pour enrichir la réflexion gestionnaire sur cette thématique ; et une mise en évidence de l'ambivalence de ces outils à travers leurs usages. Par son chapitre, il nous encourage ainsi à découvrir ce philosophe important, encore largement méconnu. Dans le dernier chapitre de cette seconde partie (le chapitre 8), Christophe Greffet revient sur la pensée de Gilbert Simondon. Contrairement à celle de François Dagognet, la pensée de Simondon connaît un regain d'intérêt très net ces derniers temps avec le tournant de la « socio-matérialité » que connaît aujourd'hui le champ de la gestion et des études organisationnelles (de Vaujany, Hussenot & Chanlat, 2016). À l'encontre de certains emprunteurs, optant pour le pôle technique, Christophe Greffet revient sur sa notion d'individuation, soulignant son importance dans le mode d'existence des objets techniques. Critiquant une vision finaliste, il met en évidence « *deux idées forces émancipatrices* » de la pensée de Gilbert Simondon : « *la réconciliation des structures et des opérations, ou l'alliance de l'être et du devenir.* » (p. 220).

Une approche processuelle des outils de gestion

Partant d'un autre tournant observable aujourd'hui, processuel celui-là, que les deux coordonnateurs attribuent au travail de Karl Weick, cette troisième et dernière

partie fait appel à plusieurs philosophes qui peuvent contribuer à enrichir selon eux une approche processuelle des outils de gestion : Gilles Deleuze, Bruno Latour, Charles Peirce, Emmanuel Levinas et Zigmunt Bauman.

Dans le chapitre 9, Nathalie Raulet-Croset revient sur l'actualité de la pensée de Gilles Deleuze. S'appuyant sur des concepts-clés comme « rhizome, agencements, machine désirante », elle en montre l'intérêt pour alimenter la réflexion sur les outils de gestion. Dans un monde en mouvement, l'approche de Deleuze permet de penser selon elle de manière métaphorique le rôle des outils de gestion dans ce processus, de les approfondir ; la notion d'agencement deleuzien permettant en particulier : « *un apport méthodologique pour identifier les connexions en situation, et en particulier la matière et le langage* » (p. 244). Dans le chapitre suivant (chapitre 10), Claire Dambrin et Bénédicte Grall présentent les éléments clés de la pensée de Bruno Latour, notamment à travers la théorie de l'acteur-réseau dont il a été, comme chacun sait, un des pionniers à l'école des Mines avec Madeleine Akrich et Michel Callon. Influencé d'une part par la pensée pragmatique anglo-saxonne (Dewey, James et Whitehead), et d'autre part, par les pensées de Michel Serres, de Gilbert Simondon et d'Isabelle Stengers, Bruno Latour ne se définit pas toutefois comme un philosophe, mais plutôt comme un sociologue et un anthropologue ; sa réflexion a néanmoins une dimension philosophique indéniable, en s'intéressant aux modes de vérité. C'est de là qu'il va s'interroger sur les modes d'existence et rendre visibles les non-humains (les actants). La sociologie de la traduction qui a résulté de ces travaux, vient donc apporter un regard original sur la manière dont s'articulent les objets techniques, les acteurs et les contextes ; il n'est donc pas étonnant qu'elle ait influencé les sciences de gestion qui s'intéressent à la diffusion et à la mise en œuvre des outils de gestion, à leur cycle de vie et à leur performativité. Dans le chapitre 11, Alvin Panjeta revient sur certains éléments de la pensée de Charles Peirce, l'un des fondateurs du pragmatisme américain qui a influencé de nombreux travaux en sciences sociales. Si les sciences de gestion de langue française l'ont peu utilisé jusqu'ici, on remarque depuis quelques années, qu'à l'initiative notamment de Philippe Lorino, le courant pragmatiste y connaît un net regain d'intérêt (Lorino, 2020 ; Hussenot *et al.*, 2022). Alvin Panjeta nous montre ainsi comment les notions d'« enquête », de « sémiologie » et de « synéchisme » de Peirce peuvent être fécondes pour explorer les outils de gestion ; car elles mettent en évidence le caractère conjoncturel, expérimental et créatif de tout agir social, et le lien étroit qui existe entre pensée et action. Dans le dernier chapitre, Yoann Bazin revient, quant à lui, sur l'éthique de Emmanuel Levinas, et la rapproche des réflexions faites par Zygmunt Bauman. Selon Yoann Bazin, l'éthique de Levinas permet en effet de problématiser deux aspects fondamentaux des outils de gestion : « *ils sont producteurs de distance entre les acteurs, les décisions et les actions, et ils réduisent la complexité des situations* » (p. 310). Quant à la pensée de Bauman, notamment sur la bureaucratie et la rationalité instrumentale, elle permet dans le prolongement de Levinas, de montrer selon lui comment les outils de gestion sont des vecteurs de mise à distance de l'éthique ; les outils de gestion pouvant alors devenir « *des lieux de rencontres* » autour desquels on peut reconstruire du commun et des collectifs solidaires.

Deux ouvrages complémentaires aux qualités multiples

La lecture de ces deux ouvrages complémentaires sur la question des dispositifs et des outils de gestion m'a donc inspiré le commentaire suivant, je reviendrai dans un

premier temps sur leurs apports successifs, et finirai par les quelques petits regrets que leur lecture a suscités en moi.

Le premier ouvrage possède un certain nombre de qualités :

- Il donne une définition claire de ce qu'on entend par dispositif de gestion ;
- Il rend bien compte de l'importance de ces dispositifs de gestion dans la pratique et la dynamique managériale ;
- Il souligne avec force le caractère contextuel de l'analyse de ces dispositifs de gestion ;
- Il met bien en valeur le rôle du langage et des mots employés pour mettre en place ces dispositifs ;
- Il met bien en évidence les rapports étroits qui unissent la technique et l'organisation sociale à partir de cas concrets ;
- Il montre bien comment l'espace, qui resurgit dans la réflexion contemporaine en gestion, est une dimension clé ;
- Il met en lumière les vertus d'une approche élargie de la gestion en puisant sur les riches travaux existants en sciences sociales ;
- Il rappelle avec force que les sciences de gestion sont des sciences de l'action et pour l'action ;
- Il a enfin un souci pédagogique qui rend l'argumentation facile à suivre, et souligne la force analytique de cette réflexion sur les outils de gestion.

Le second ouvrage possède lui aussi plusieurs qualités :

- Il montre la richesse que peut avoir la réflexion philosophique au développement de la théorie sur l'organisé et sur laquelle reposent les différentes conceptualisations des outils de gestion ;
- Il souligne bien comment tout effort de théorisation s'appuie toujours sur des présupposés philosophiques ;
- Il met en évidence comment la pensée des philosophes sélectionnés ouvre de nouvelles potentialités de théorisation et d'action ; chaque auteur exposant de manière claire les éléments de réflexion choisis.

Comme le lecteur peut le voir, la lecture de ces deux ouvrages m'a beaucoup plu et stimulé par la richesse et la diversité de leurs apports. En effet, ils viennent opportunément rappeler, chacun à leur manière, plusieurs éléments que les sciences de gestion et des organisations doivent en permanence garder à l'esprit et prendre en compte, notamment à l'heure de l'Anthropocène et des fractures socioéconomiques multiples :

- Voir la gestion et les pratiques de gestion comme un fait social total ;
- Ne jamais dissocier la technique de l'organisation sociale dans laquelle elle s'insère ;
- Analyser les pratiques de gestion et ses instrumentations toujours en contexte
- Prendre en compte le rôle du langage, du symbolique, de l'imaginaire, de l'espace dans ce type de réflexion ;
- Ne pas hésiter à questionner la notion de performance, notamment dans le contexte actuel ;
- Élargir sa vision en faisant appel à d'autres disciplines et à la réflexion philosophique.

Une mise en évidence de travaux de langue française originaux

Dans ces deux ouvrages, il faut également saluer le souci de rendre compte d'une tradition de langue française, tant dans le domaine des sciences sociales et de la philosophie, que dans celui des sciences de gestion et des organisations. À l'heure où

certains ne jurent que par le dernier article paru dans une revue de langue anglaise, les auteurs n'hésitent pas à rappeler les apports de différents contributeurs de langue française, certains très connus y compris des lecteurs de langue anglaise (Foucault, Latour), d'autres moins, voire pas du tout.

À la lecture de ces deux ouvrages, on voit en effet apparaître une véritable école française sur la question des dispositifs, de l'instrumentation et des outils de gestion dont l'originalité ne fait aucun doute. Porté par les travaux pionniers, menés en particulier au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG) (Berry, Girin, Bayart, Midler, Dumez...), au Centre de Gestion Scientifique (CGS) (Riveline, Moisdon, Hatchuel, Weil, Aggeri, Segrestin...), au Centre de Sociologie de l'Innovation des Mines ParisTech (Akrich, Callon, Latour), et par de nombreux autres collègues venant d'autres horizons (universités et écoles de commerce), dont font partie les auteurs du premier ouvrage et l'ensemble des contributeurs du second, ce courant français de recherche constitue un des piliers de ce qu'on appelle de nos jours le courant de la socio-matérialité (Vaujany, Hussenot & Chanlat, 2016) ; il se voit ici renforcé par les travaux faits dans d'autres sciences sociales et, notamment en philosophie, par ceux de Foucault, de Deleuze, de Simondon, de Levinas, de Barthes, de Dagognet.

Un retour à des écrits anglo-saxons et européens fondamentaux

Si ces deux ouvrages mettent en valeur avec raison de nombreux travaux de langue française, ils n'hésitent pas non plus à faire un retour salutaire à des classiques anglo-saxons et européens, certains pas toujours connus des chercheurs en gestion, aujourd'hui. Plusieurs sont à souligner ici : tout d'abord, le retour à l'approche sociotechnique du Tavistock dont les travaux ont largement irrigué, au cours des années 1950-1970, le champ des études sur le travail et l'organisation ; ensuite, le retour aux pragmatistes américains, souvent méconnus dans le champ de langue française, dont la fécondité ne fait ici aucun doute ; la découverte des travaux de Hacking, et enfin le retour à des auteurs européens majeurs comme Lukács, Arendt, Bauman, Habermas... À la lumière de ces réflexions, on pourra constater que certains écrits dits nouveaux sur certaines thématiques, ne sont pas si nouveaux que cela à la lumière de ces rappels.

L'intérêt de ces deux ouvrages est de s'inscrire donc aussi dans une lignée historique. Dans une période souvent marquée, là encore, par l'amnésie, voire l'ignorance de nombreux travaux classiques, il est heureux de constater que les auteurs n'ont pas eu peur de remettre à l'honneur des auteurs passés et de montrer ainsi l'actualité de leur production et leur fécondité ; cet intérêt étant stimulé chez chacun d'entre eux et d'entre elles par une ouverture anthropologique.

Une ouverture anthropologique

En effet, la lecture de ces deux ouvrages est un appel constant à un élargissement anthropologique de la réflexion sur ces questions. C'est la raison pour laquelle j'en partage la plupart des points de vue et des analyses présentes ; ce qui ne surprendra pas les gens qui me connaissent, puisque, pour ma part, je défends depuis plus d'une trentaine d'années, une telle posture (1990 ; 1998 ; 2022). Je n'en suis d'ailleurs pas surpris, connaissant personnellement beaucoup d'entre eux et d'entre elles. En outre, on peut constater que les deux auteurs du premier ouvrage et l'ensemble des contributeurs du second ont publié des travaux antérieurs en parfaite harmonie

avec cet esprit ; il est donc rafraîchissant de les voir persister dans ce chemin plein de potentialités créatrices. Comme la sociologie des sciences nous le rappelle régulièrement, les travaux originaux et marquants en sciences sociales empruntent, plus souvent que d'autres, des chemins de traverse, voire des voies inconnues ou ignorées jusque-là (Dogan & Pahré, 1991 ; Alter, 2000). Il me semble que les travaux faits sur les dispositifs, les instruments et les outils en gestion en offrent un exemple intéressant en sciences de gestion.

Quelques petits regrets

Malgré ce commentaire très positif, je souhaiterais finir ce compte-rendu par les quelques petits regrets que la lecture m'a suggérés. Ces petits regrets ne viennent bien sûr aucunement remettre en cause la qualité de ces deux ouvrages que je viens d'exposer ; je cherche seulement à les inscrire ici dans un dialogue fécond avec tous ces auteurs dont je suis par ailleurs très proche par l'esprit, et pour plusieurs, que je connais bien. Ces regrets concernent essentiellement quelques oublis : l'oubli de l'industrialisme, l'oubli de l'œuvre de Jacques Ellul, l'oubli du sujet (vie psychique), l'oubli de l'apport de l'analyse institutionnelle, et une dimension qui reste en retrait, la culture.

Dans la perspective présentée par les deux ouvrages, si de nombreux rappels historiques sont les bienvenus, comme je viens de le rappeler plus haut, j'ai été étonné de voir toutefois que la réflexion menée au XIX^e siècle au sujet de la technique était peu évoquée, notamment celle de Saint-Simon et de ses disciples, réflexions fondamentales pour comprendre la vision technocratique d'hier et d'aujourd'hui dans laquelle cette question des dispositifs, des outils et des instruments de gestion joue un rôle clé (Musso, 2017 ; Chanlat, 2022).

Un autre oubli qui m'a surpris est l'absence de référence à l'œuvre de Jacques Ellul. Rappelons que son travail qui a connu un retentissement important aux États-Unis, a d'ailleurs été récemment repris par Bruno Latour, un des auteurs convoqués dans le second ouvrage. Ellul décrivait à son époque l'état des relations sociales ainsi :

Les relations humaines ne peuvent plus être laissées au hasard, elles ne sont plus l'objet de l'expérience, de la tradition, de codes culturels, de symboliques : tout doit à la fois être mis au jour [...], élucidé, puis transformé en schémas techniques applicables [...] de façon à ce que chacun apporte sa construction d'une part, et d'autre part joue exactement le rôle que l'on attend de lui. (Ellul, 1977/2012, p. 46)

Autrement dit, « *la Technique ne se contente pas d'être le facteur principal ou déterminant, elle est devenue Système, et l'homme est au service de la technique plus qu'elle ne le sert* » (Ellul, 1977/2012, p. 7). Il me semble que cette réflexion critique aurait pu être intégrée dans les deux ouvrages.

Le troisième oubli concerne le sujet. Dans cette analyse du rôle des dispositifs de gestion, si les



Saint Jérôme tirant l'épine de la patte du lion,
Lazzaro Bastiani, Pinacothèque, Milan 3 septembre 2022

acteurs et les actants, c'est-à-dire les non-humains sont bien présents, la subjectivité des acteurs n'est jamais en revanche mise en lumière comme elle devrait l'être. Pourtant, comme le rappellent les psychosociologues des organisations dans l'action et dans la dynamique managériale, la subjectivité joue un rôle clé (Ollivier, 1995 ; Enriquez, 1997 ; Sainsaulieu, 2001 ; Dejours, 2015).

Le quatrième oubli porte sur les apports de l'analyse institutionnelle. Dans la dynamique des dispositifs de gestion, l'organisé, en tant que dialectique entre l'instituant et l'institué, n'est pas mis en évidence comme l'ont fait de manière originale les travaux des institutionnalistes français (Lapassade, 1967/2006 ; Lourau, 1970), souvent méconnus des chercheurs en gestion et qui ont été rappelés tout récemment par des collègues en gestion (Bouilloud, Perezts & Schaepelynck, 2019 ; Arnould, Gilon & Ville, 2020). Il serait intéressant de rendre compte des dispositifs, outils et instruments de gestion à la lumière de cette analyse dialectique.

Enfin, une autre dimension peu présente dans l'analyse est la place qu'occupent les cadres culturels. Si les auteurs les évoquent parfois, ils le font de manière rapide. Or, l'anthropologie des techniques a bien montré comment certains outils ou instruments étaient rejetés par un groupe pour des raisons symboliques : ils n'avaient aucun sens pour les populations concernées. Cet aspect est peu pris en compte dans les deux ouvrages. À un moment de l'histoire où les objets, les outils, les instruments de toutes sortes envahissent le monde entier, cette prise en compte des univers de sens propres à chaque groupe est capitale pour comprendre le degré d'appropriation, voire la possibilité d'envisager certains dispositifs. Le matériel et l'idéal, comme l'a montré Maurice Godelier, étant étroitement liés, le matériel doit toujours être en résonance avec cet idéal sous peine de rester inutilisé (1984).

Au-delà de ces petits regrets, je recommande bien sûr vivement la lecture de ces ouvrages qui viennent tous deux à point nommé pour nourrir nos réflexions sur cette question fondamentale des dispositifs, des outils et de l'instrumentation en gestion et nourrir, entre autres, le tournant de la socio-matérialité ■

Références

- Alter Norbert (2000) *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Arnould Magali, Gilon Christiane & Ville Patrice (2020) "La socianalyse institutionnelle ravivée par une nouvelle génération", *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2020/2, n° 30, pp. 65-82.
- Ballé Catherine (1989) *Sociologie des organisations*, Paris, Presses Universitaires de France/ Que Sais-Je ?
- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible*, Paris, École polytechnique.
- Berry Michel (2011) "Savoirs théoriques et gestion", in Barbier Jean-Marie [ed] *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 43-56.
- Berry Michel (2019) "Pour une recherche en management connectée aux enjeux d'aujourd'hui", *Revue Française de Gestion*, vol. 45, n° 285, pp. 29-41.
- Blau Peter & Scott Richard (1962) *Formal Organizations: A comparative Approach*, New York, Free Press.
- Boisvert Maurice (1980) *L'approche socio-technique*, Montréal, Agence d'Arc.
- Boltanski Luc (1981) "America, America... Le Plan Marshall et l'importation du 'management'", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, pp. 19-41.
- Boltanski Luc (1982) *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit.
- Boltanski Luc & Chiapello Eve (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- Boltanski Luc & Thévenot Laurent (1999) *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bouilloud Jean-Philippe, Perezts Mar & Schaepelynck Valentin, (2019) “Beyond the Stable Image of Institutions: Using Institutional Analysis to Tackle Classic Questions in Institutional Theory”, *Organization Studies*, vol 41, n° 2, pp. 153-174.
- Chanlat Jean-François (1989) “L’analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)”, *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 1-21.
- Chanlat Jean-François [ed] (1990) *L’individu dans l’organisation, les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Les Presses de l’Université Laval/Paris, Eska.
- Chanlat Jean-François (1992) “L’analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990)”, *Cahiers de recherche sociologique*, n° 18/19, pp. 93-138.
- Chanlat Jean-François (1998) *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Sainte Foy, Les Presses de l’Université Laval/Paris, Eska.
- Chanlat Jean-François (2012) “Anthropologie des organisations”, in Allouche José [ed], *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Chanlat Jean-François (2020) “La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total ?”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 16, série spéciale Coronam semaine 7, pp. 3-30.
- Chanlat Jean-François (2022) *Management, sciences sociales et sociétés : pour une anthropologie élargie*, Sainte Foy, Les Presses de l’Université Laval/Paris, Hermann.
- Chanlat Jean-François & Séguin Francine [eds] (1987) *L’analyse des organisations, une anthologie sociologique, Tome II : Les composantes de l’organisation*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Chanlat Jean-François & Pierre Philippe (2018) *Le management interculturel. Évolution, tendance et critiques*, Caen, Éditions Management et Sociétés.
- Chiapello Eve & Gilbert Patrick (2013) *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l’analyse sociale de l’instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- Crozier Michel & Friedberg Erhard (1977) *L’acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dagognet François (1996) *Les dieux sont dans la cuisine. Philosophie des objets et objets de la philosophie*, Paris, Synthélabo Groupe.
- Djelic Marie-Laure (1998) *Exporting the American Model: The Postwar Transformation of Europe Business*, Oxford, Oxford University Press.
- Dogan Mattei & Robert Pahré (1979/1991) *L’innovation dans les sciences sociales, la marginalité créatrice*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Ellul Jacques (2012/1977) *Le système technicien*, Paris, Le Cherche midi.
- Enriquez Eugène (1997) *Les jeux du pouvoir et du désir dans l’entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Etzioni Amitai (1971) *Les organisations modernes*, Gembloux, Duculot.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements*, Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton [coord.], Sainte Foy, Les Presses de l’université Laval/Paris, Herrman.
- Godelier Maurice (1984) *L’idéal et le matériel*, Paris, Fayard.
- Hatchuel Armand, Pezet Eric, Starkey Ken & Lenay Olivier [eds] (2005) *Gouvernement, organisation et entreprise : l’héritage de Michel Foucault*, Sainte Foy, Les Presses de l’Université Laval.
- Liu Michel (1983) *Approche socio-technique de l’organisation*, Paris, Éditions d’organisation.
- Lapassade Georges (2006/1967) *Groupes, organisations et institutions*, Paris, Economica.
- Lorino Philippe (2020) *Pragmatisme et études des organisations*, Paris Economica.
- Lourau René (1970) *L’Analyse institutionnelle*, Paris, Minuit.
- Moisdon Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d’existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l’épreuve de l’organisation*, Paris, Seli Arslan.

- Musso Paul (2006) *La religion du monde industriel, analyse de la pensée de Saint-Simon*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube.
- Musso Paul (2017) *La Religion industrielle : monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*, Paris, Fayard.
- Ollivier Blaise (1995) *L'acteur et le sujet*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Pichault François (2013) *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, Bruxelles, De Boeck.
- Powell Walter W. & DiMaggio Paul J. [eds] (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Sainsaulieu Renaud (2001) *Des sociétés en mouvement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Séguin Francine & Chanlat Jean-François [eds] (1983) *L'analyse des organisations. Tome I : les théories de l'organisation*, Saint Jean sur le Richelieu, Éditions Préfontaine [réédition, 1988, Montréal, Gaëtan Morin].
- Trist Eric L. & Murray Hugh (1997) *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology : The Socio-Ecological Perspective (Tavistock Anthology)*, Philadelphia, University of Pennsylvania.
- Trist Eric L. & Bamforth Ken M. (1951) "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting", *Human Relations*, vol. 4, n° 1, pp. 3-38 [trad. Franç. in Chanlat & Séguin, 1987].
- Vaujany François-Xavier de, Hussenot Anthony & Chanlat Jean-François [eds] (2016) *Théories des organisations : Nouveaux tournants*, Paris, Economica.

Le fardeau administratif des soignants

Matthias Waelli
Université de Genève

Najat Bennarab
AP-HP

Marc Beaussier
Institut Mutualiste Montsouris

L'ESSEC ET L'ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
ONT LANCÉ
EN 2022 UN
SÉMINAIRE SUR LA
DÉMOCRATISATION
DU TRAVAIL DANS
LA SANTÉ. PHILIPPE
LORINO ET ÉTIENNE
MINVIELLE EN
SONT LES DEUX
ANIMATEURS. LA
PREMIÈRE SÉANCE
A EU LIEU À L'ESSEC
LE 12 OCTOBRE.
ELLE A PORTÉ
SUR LA QUESTION
DU FARDEAU
ADMINISTRATIF ET
L'IMPOSSIBILITÉ
D'ÊTRE AU LIT DU
MALADE.

Le « fardeau administratif » semble être l'ennemi juré des soignants. Incriminé par presque tous, y compris hors de l'hôpital, il passe pour le principal facteur limitant du temps accordé aux patients. C'est dans ce contexte que le 8 février 2023, François Braun, ministre de la Santé et de la Prévention, annonce 15 mesures pour réduire les tâches administratives des médecins. Au-delà de la symbolique, le geste est censé améliorer les conditions d'exercice, et surtout augmenter le temps passé auprès du patient. La plupart des résolutions se centrent autour de la généralisation du numérique et du zéro papier. La numérisation est présentée comme un rempart au *workflow* administratif ; mais ce fardeau en lui-même, que représente-t-il ? Est-il lié aux procédures médicales, à une prolifération des demandes de reddition de comptes (les fichiers Excel), à d'autres préoccupations ? Peut-on distinguer ce qui relève de l'alourdissement bureaucratique et du management ? La simple expression de fardeau administratif montre un présupposé sur la nature des professions du soin. Certes, le soignant est fait pour soigner ; mais la répartition de ses tâches peut-elle et doit-elle refléter cette vocation de manière proportionnelle ? Cet idéal, construit et nourri au cours de la formation médicale, soulève un nombre croissant de questions. Il traduit un décalage profond avec l'activité de soin réelle.

Introduction (Philippe Lorino et Étienne Minvielle)

L'idée que le système de santé crée des tâches auxiliaires, vues comme un fardeau administratif, fait consensus en France. Toutefois, il est rare que l'on s'intéresse de près aux tâches en question. Quelle est la nature de ce fardeau administratif ? A-t-il une raison d'être ? Si oui, laquelle ou lesquelles ? Ce séminaire est une plongée dans la charge administrative, soi-disant ingrate, pour en brosser le portrait le plus concret possible.

Les retours de terrain jouent un rôle essentiel. Pour comprendre le sujet, il faut entendre « les gens qui vivent les choses », entre théorie et



*Il dottore, La Scala,
Milan 4 septembre 2022*

concret. En gestion de la santé comme dans la recherche en général, trop de débats se résument à des simplifications théoriques, éloignées de l'expérience. Les analyses entrent rarement dans la réalité. Le séminaire s'inspire donc de la pensée pragmatiste et sa réflexion collective fondée sur l'expérience. Par le dialogue entre divers personnes et contextes, il s'agit de partir de l'expérience pour aboutir à l'expérience. Tous les détours par la théorie rejoignent ce but : transformer l'expérience.

Qu'est-ce qui tient les soignants à distance des malades ? (Matthias Waelli, Chercheur à l'université de Genève)

Matthias Waelli est responsable du département Management de l'université de Genève. En 2010, il découvre l'hôpital en tant que sociologue du travail à l'EHESP (École des Hautes Études de Santé Publique). Étranger au secteur de la santé, il passe six mois à suivre le personnel infirmier, sur le mode du *shadowing*. Sa question de recherche est alors simple : « *Expliquez-moi votre travail.* »

Après six mois de suivi, de notes et de relecture, Matthias Waelli fait un constat. Certains soins infirmiers techniques génèrent beaucoup de dialogues, comme s'ils étaient particulièrement importants pour les soignants. À l'inverse, les actions réalisées au bureau de soins, hors de la chambre du patient, n'en génèrent presque aucun. Matthias Waelli s'interroge : pourquoi cet endroit, où le personnel infirmier passe le plus clair de son temps, n'est-il pas digne d'être raconté au sociologue ?

La question ressurgit plus tard au cours d'un atelier à l'hôpital. Un an après l'implantation du Dossier Patient Informatisé (DPI), la directrice de soins organise un retour d'expérience des soignants. Chacun doit rapporter comment il ou elle a vécu la mise en place du DPI. Au moment d'aborder la charge administrative, un groupe de stagiaires répond : « *Désolés, ça ne nous concerne pas. On est là pour apprendre, le travail administratif n'est pas dans notre formation* ». Une grande partie du travail infirmier ne serait donc ni digne d'être analysée par un sociologue, ni d'être enseignée, car caractérisée comme un travail administratif.

D'où vient ce refus d'opérer, cette négation de la tâche administrative comme travail médical ? Premièrement, les soignants semblent s'être construits un idéal-métier d'où l'administratif est exclu. En 2014, Allen mentionne déjà *l'invisible work of nurses* : 70 % du travail infirmier n'est pas inscrit dans la représentation idéale du métier. Au sens d'Allen, il existe ainsi quatre sortes de tâches invisibles : *creating working knowledge* (écriture, rédaction des dossiers), *articulation work* (coordination), *bed management* (gestion des lits) et travail de transfert des soins. Pour Allen, ces tâches, bien qu'exclues du *nursing mandate*, sont importantes. C'est pourquoi elles doivent urgemment rejoindre les programmes de formation. Ce propos recoupe celui d'une certaine littérature sur l'activité infirmière, notamment dans le contexte du *New Public Management*, où la rationalisation financière raccourcit les durées de séjour des patients à l'hôpital. La charge administrative supplémentaire est en effet peu intégrée, augmentant le *turnover* et les *burnouts* des soignants.

Paradoxalement, le temps passé auprès du patient n'a pas ou peu changé. Selon certains travaux de *Time and motion studies*, qui étudient le temps consacré au soin, il plafonne à 30 % depuis 20 ans. Le sentiment de ras-le-bol des soignants s'accroît, alors même que le temps de soins perdure. Face à ce paradoxe, Matthias Waelli s'interroge : le problème n'est-il pas organisationnel, lié au sens de l'activité et à son intégration dans le quotidien ?

Matthias Waelli entame ainsi une recherche sur la perception du travail administratif, au sein du programme QUARTS, conduit avec Étienne Minvielle et Lucie Michel.

- Les objectifs du programme QUARTS : identifier les facteurs influençant la perception du travail administratif, comparer la perception d'une unité de réanimation et d'une unité de gériatrie en soins de longue durée, et confronter ces perceptions avec la réalité du travail.
- Méthode du programme QUARTS :
 - ◊ Phase 1 : le chercheur évolue en *shadowing* – littéralement : en suivant le soignant comme son ombre – pour le recueil des perceptions et la construction d'une grille d'activités relevant du « travail administratif ».
 - ◊ Phase 2 : le chercheur effectue du *time and motion*, c'est-à-dire un chronométrage des activités effectives.
- Résultats :
 - ◊ Phase 1 : en réanimation, le travail administratif apparaît comme très intégré. Les soignants ne ressentent pas de charge administrative. Les tâches de *Documenting and Organization on Activities* (DOA) s'effectuent au fil de l'eau, directement auprès des patients. En soins de longue durée, le constat est tout autre. Le travail administratif est totalement déconnecté du soin. Le DOA est réalisé en-dehors du temps de travail, loin du lit du patient. Au total, les chercheurs identifient sept types de DOA.
 - ◊ Phase 2 : la répartition des tâches administratives est à peu près la même partout. Toutefois, selon le contexte et le mode d'organisation du travail, leur perception diffère. Lorsqu'elles sont intégrées, les activités administratives sont vues comme un vrai travail de soin.

70 % du travail soignant est aujourd'hui mal intégré à l'organisation des soins. Or, la tendance est plutôt à la délégation de ces tâches administratives qu'à leur appropriation. Les hôpitaux investissent dans de nouveaux métiers dédiés : IDEC (infirmière coordinatrice), parfois pharmaciens... À quel prix ? Un tel choix coûte cher, aussi bien financièrement qu'en termes de qualité. En outre, il dévalorise des tâches administratives pourtant incompressibles. Il convient donc de repenser le mandat des soignants, grâce à la formation et l'organisation du travail : instaurer des cours de management, en *bachelor* pour les infirmiers ou en formation initiale pour les médecins ; jouer sur le contexte local pour améliorer la perception des tâches administratives.

Témoignage en temps de crise covid (Najat Bennarab, Infirmière et directrice des soins à l'AP-HP)

Dans ce retour d'expérience, Najat Bennarab raconte son parcours en lien avec le travail administratif et la numérisation de l'hôpital.

Najat Bennarab débute en tant qu'infirmière à l'hôpital. Elle suit un parcours considéré comme classique dans divers secteurs. Comme ses collègues, elle fait alors face à une charge administrative. Contrairement à eux, elle ne la vit pas comme une contrainte. Cette charge s'impose à elle comme un temps sanctuarisé : il lui permet de se plonger dans l'écriture, la transmission narrative de son métier, dans laquelle elle « *donne à voir* » le travail. La charge administrative est pour elle une écriture de la qualité du travail infirmier. Car, si au quotidien, ce sont les patients qui évaluent la qualité du soin, c'est la hiérarchie qui évalue celle du travail des soignants. La transmission écrite est le meilleur outil pour rendre compte de ce travail. D'autant que les écritures ne concernent pas seulement le patient, mais aussi l'équipe médicale : instructions, commandes de matériel et de médicaments... Dans

son début de carrière, l'encadrement administratif structure ainsi la vie du service de Najat Bennarab.

Lorsqu'elle devient cadre de santé, Najat Bennarab voit ses missions évoluer. Management, *bed management*, connaissance des flux du service, tâches satellites sur la fluidité du parcours patient s'ajoutent à ses responsabilités habituelles. Elle endosse un rôle d'accompagnement et d'orientation des médecins. Elle doit notamment tenter d'équilibrer les charges de soins et le nombre de patients dans le service.

Plus tard, elle change d'établissement et rejoint pour un temps un hôpital doté du Dossier Patient Informatisé (DPI). À son arrivée, l'outil est déjà en place et maîtrisé, contrairement à son établissement d'origine. Elle réalise que pour construire un DPI intuitif pour tous, les techniciens ne suffisent pas. Il est important d'intégrer des soignants, des professionnels de terrain au processus, sans quoi le DPI devient une contrainte ; alors que bien conçu, il permet d'accompagner les soignants jusqu'au lit du patient. Najat Bennarab voit donc en la validation et l'intégration des données une nécessité. Elles facilitent le travail, l'objectivent et le rendent visible. Elles légitiment les efforts accomplis.

Najat Bennarab admet que l'accompagnement des soignants est crucial dans la prise en main des outils numériques. Elle prend l'exemple des aides-soignants, peu formés à leur utilisation, et au travail administratif en général. Le cursus d'aide-soignant (un

an seulement, contre trois pour les infirmiers) manque de ce qu'elle appelle une « *philosophie de l'écriture* » ; autrement dit, la formation passe par le geste médical et non la réflexion écrite ou la retranscription de l'activité. Les soignants peinent à s'approprier l'administratif, qui se transforme alors en contrainte. C'est pourquoi les outils numériques nécessitent un accompagnement spécifique, aussi bien pour les aides-soignants que pour les internes ou les médecins. Actuellement, aucune de ces professions ne bénéficie d'un suivi adapté. Faute de comprendre la valeur de l'administratif, et donc de l'outil, elles rencontrent des difficultés à l'intégrer dans leurs routines.

Aujourd'hui directrice de soins à l'EHESP, Najat Bennarab promeut l'accompagnement administratif et numérique pour les soignants. Selon elle, l'outil de pilotage ne doit pas créer un poids, mais une valeur ajoutée : « *Car soigner, c'est aussi tracer : reconnaître le travail effectué, et pas seulement pour soi-même.*

Un résultat de bilan, par exemple, n'est pas seulement

une feuille rangée dans un dossier. Le classer correctement, c'est se familiariser avec l'organisation du service, apprivoiser le patient et se renseigner sur son parcours. Un externe qui range une feuille dans un dossier prend aussi soin du patient. »

Pour Najat Bennarab, l'administratif n'a donc rien à voir avec du secrétariat. Il s'agit d'une question de sens et de valeurs : comprendre le pourquoi du geste administratif, et en amont, la traçabilité des soins. L'administratif est logiquement lié à l'existence du patient. C'est quand l'outil ne permet pas de tracer les soins que le bât blesse ; par exemple, quand les infirmiers du service doivent tracer un cathéter qu'ils n'ont



*La pergola, Silvestro Lega,
Pinacothèque, Milan
3 septembre 2022*

pas posé. Le conflit de valeurs ne relève ici pas de l'administratif pur, mais de l'outil lui-même. Simplifié, inadapté, il ne représente pas la réalité du métier. D'où une décorrélation entre l'administratif et le soin, et la sensation que l'infrastructure n'évolue pas aussi vite que la technologie.

Fardeau administratif en ville et à l'hôpital (Marc Beaussier, Médecin à l'Institut Mutualiste Montsouris)

Pour clore ce premier séminaire, Marc Beaussier, anesthésiste-réanimateur de formation, explore les différences de charge administrative entre la ville et l'hôpital. Sa première remarque est un paradoxe : le fardeau administratif ressenti par les médecins hospitaliers est supérieur à celui de la médecine de ville. Cette dernière implique pourtant la gestion du cabinet, la prise de rendez-vous, l'entretien des locaux... tandis qu'à l'hôpital, la direction se pose en gestionnaire. Pourquoi ce décalage ?

Marc Beaussier y voit d'abord un problème de perception. Pour les médecins hospitaliers, la notion de fardeau administratif renvoie au syndrome d'épuisement professionnel. Le nombre d'heures, la pression, l'hypersollicitation participent d'un ras-le-bol, qui ne concerne pas seulement l'administratif mais le métier dans son ensemble. D'autre part, l'hôpital vit une « *mutation de transparence* » : un changement culturel qui impose la traçabilité, la certification, et une charge mentale accrue de la communauté médicale, sans compter des parcours hospitaliers de plus en plus complexes. Afin de réduire la durée de séjour des patients, la prise en charge est morcelée et la vitesse obligatoire. Il en résulte une surcharge d'activité dans laquelle les soignants acceptent de plus en plus mal le fardeau administratif. Car qu'est-ce que l'administratif pour un médecin d'hôpital, sinon l'impératif de traçabilité ?

Quelques soignants boudent le *reporting* des activités, qui selon eux, n'est pas de leur ressort. Mais, pour Marc Beaussier, les comptes rendus hospitaliers ou opératoires font partie de la prise en charge du patient. La tâche est dense, mais médicale. Le compte rendu instille du sens dans les activités hospitalières, il est primordial, et même nécessaire à l'exercice de la médecine. Ce sont les médecins réticents qui manquent de sens collectif, ou ce que Marc Beaussier appelle une « *attitude corporate* » vis-à-vis de leur établissement. L'hôpital est un lieu de coopération. Les tâches administratives contribuent au maintien de la collectivité. Trop nombreux sont les médecins qui voient encore leur établissement à la troisième personne.

La charge administrative révèle donc les mutations sociologiques de la profession médicale. Face à ces mutations, l'hôpital fait preuve de conservatisme, teinté d'une peur de la déshumanisation des soins – peut-être à juste titre. « *Le ras-le-bol administratif traduit le fardeau du changement sociologique* », affirme Marc Beaussier. « *Beaucoup associent encore le médecin à une éminence grise, armée de son stéthoscope, qui provoque l'émerveillement des internes.* » Certes, l'hôpital évolue. Mais cette évolution repose sur la Faculté et l'enseignement, encore relativement figés. L'enseignement de la médecine ne s'effectue pas dans un cadre spécialement propice à l'innovation.

Derrière ce conservatisme se cachent aussi des soucis techniques. Parmi les outils numériques déployés à l'hôpital, beaucoup sont inadaptés aux patients et aux contextes. Pourtant, leur nombre continue de croître. Par exemple, l'Institut Mutualiste Montsouris (IMM) compte la bagatelle de 144 logiciels différents. Comment gérer une telle quantité d'outils numériques ? Chez les médecins, la sensation de fardeau administratif traduit aussi ce vertige, celui d'un retard pris

sur la technique. Les difficultés d'organisation du travail y contribuent : « *Ce qui ennuie les soignants, c'est d'être dérangés dans leur activité de soins : par exemple, être appelés auprès d'un patient en pleine rédaction de compte rendu. Beaucoup vivent mal ce télescopage, cette sensation de non-qualité. Mais bien sûr, tout n'est pas noir et l'hôpital s'améliore.* »

Quelles sont les solutions possibles ? Marc Beaussier souligne la nécessité de conduire une étude qualitative sur le sujet dans chaque hôpital ; ensuite, créer des aides à l'exercice – il existe pour la médecine de ville des assistants médicaux au bilan – est très positif ; enfin, un travail sur les mentalités s'impose. Il convient de sortir de l'association automatique entre numérique et déshumanisation. Cela passe d'abord par l'excellence technique des outils numériques : « *Il faut créer les bons outils, former les gens à leur utilisation et étudier les résistances. Par exemple, l'IMM dispose d'un logiciel de reconnaissance vocale très performant, mais certains médecins des vieilles générations s'entêtent à le rejeter : à cause des pannes, des fautes d'orthographe... Comme si les humains ne faisaient jamais de fautes.* »

Pour Marc Beaussier, l'avis des patients est un moteur crucial pour les projets innovants. Ils sont demandeurs et veulent être suivis, rappelés, impliqués. Ils compteront donc de plus en plus pour les années à venir ■

Notes prises par Aurore Fierobe, revues par les auteurs

Référence

Allen Davina (2014) *The Invisible Work of Nurses: Hospitals, Organisation and Healthcare*, London, Routledge.

Des dangers qui guettent (toujours ?) le chercheur

Stéphane Deschaintre
ISG International Business School

Le *Libellio d'Aegis* s'est souvent fait l'écho des difficultés et contraintes qui entourent le métier d'enseignant-chercheur, et en particulier l'activité de recherche. Un aspect d'un ouvrage de Pierre Rosanvallon, *Notre Histoire intellectuelle et politique* (2018), apporte un éclairage complémentaire à ce débat. Pierre Rosanvallon y identifie trois dangers qui menacent le chercheur dans la conduite de sa recherche.

Il peut paraître superflu de présenter Pierre Rosanvallon, chercheur renommé et auteur prolifique. Mais, brièvement, Pierre Rosanvallon est historien et sociologue. Ses travaux portent sur la démocratie, tant dans son histoire depuis la Révolution française que dans ses mutations modernes, en France notamment. Le parcours de Pierre Rosanvallon est atypique. Il est étudiant à HEC alors qu'éclate Mai 68. Animé par la profusion d'idées qui circulent à cette période, il ira jusqu'à organiser des « contre-cours » et des ateliers de lecture (Rosanvallon, 2018, p. 32). Son diplôme en poche, il débute sa carrière en tant que militant et entre en 1969 à la CFDT. Jusqu'en 1977, il y exercera diverses fonctions (conseiller économique, conseiller politique d'Edmond Maire et rédacteur en chef de la revue *CFDT-Aujourd'hui*). Publiant durant cette période plusieurs ouvrages et proche de Michel Rocard, il fait partie des théoriciens de la « deuxième gauche ». Il refuse ensuite d'embrasser une carrière politique, s'engage dans la recherche et obtient trois doctorats (en histoire, lettres et sciences humaines, et sciences de gestion). Il entre en 1983 à l'EHESS, où il est encore Directeur d'Études. En parallèle, il anime de 1982 à 1999 la Fondation Saint-Simon, un *think-tank* réformateur. Pierre Rosanvallon est élu en 2001 professeur au Collège de France, titulaire de la chaire d'histoire moderne et contemporaine du politique, poste qu'il occupera jusqu'en 2018. Il a récemment publié : *Le siècle du populisme – Histoire, théorie, critique* en 2020, et *Les épreuves de la vie – Comprendre autrement les Français* en 2021.

Le lecteur l'aura compris, les travaux de Pierre Rosanvallon sont éloignés des sciences de gestion, et c'est certainement la raison pour laquelle ils n'y sont quasiment pas repris¹. Dans son ouvrage *Notre Histoire intellectuelle et politique* publié en 2018, Pierre



Pierre et Paul, Guido Reni,
Pinacothèque, Milan
3 septembre 2022

1. Le *Libellio* n'échappe pas à cette tendance puisque, il n'a été fait, jusqu'à présent, aucune mention de Pierre Rosanvallon dans ses pages.

Rosanvallon revient sur ses parcours intellectuel et académique depuis 1968. Il identifie en particulier trois dangers qui ont pu le menacer dans son parcours de recherche (Rosanvallon, 2018, pp. 156 et suiv.).

Trois dangers qui guettent le chercheur

Pour Rosanvallon (2018), le premier danger est celui de l'« *universitarisation* » (p. 156) :

C'est en effet presque fonctionnellement que l'on demande à un « bon universitaire » de se spécialiser, c'est-à-dire en fait de progresser dans une seule direction, en ne se renouvelant que sous la forme d'une répétition améliorée, selon des séquences et des rythmes plus ou moins marqués – certaines existences se résumant même à une seule séquence. (p. 158)

Pour Rosanvallon (2018), cette universitarisation pose problème car elle interrompt le cheminement de la recherche :

J'emploie cette expression pour qualifier le risque d'enfermement dans une étape donnée de son travail. Je l'ai ressenti après la publication du *Moment Guizot*. J'avais été labellisé « spécialiste du libéralisme français » et, en quelques mois, les demandes d'intervention, de participation à des colloques ou à des ouvrages collectifs, en France et à l'étranger, s'étaient rapidement accumulées. Il m'aurait été facile de satisfaire ces demandes en accroissant et en actualisant régulièrement mon petit capital de départ. (pp. 157-158)

L'enfermement à une étape de travail nuit finalement à la vitalité intellectuelle :

C'est sur ce mode insidieux que le système universitaire peut insensiblement contribuer à un affadissement de la vie intellectuelle. Car le travail n'est plus alors guidé par des questions ; il se réduit à la gestion d'un domaine. (p. 158)

Deuxième danger : la « *noyade dans l'érudition* » (Rosanvallon, 2018, p. 158).

Dès la fin des années 1970, j'avais eu le sentiment d'être embarqué dans l'accomplissement d'un travail dont je ne pouvais voir l'issue, même en circonscrivant le projet. À l'ambition initiale d'une reconsidération globale du travail de la modernité s'était en effet nécessairement substitué l'objectif plus limité de faire une histoire conceptuelle de la démocratie française de la Révolution à nos jours (ce que j'ai en partie réalisé avec ma trilogie des années 1990). Mais j'ai dû me battre contre moi-même pour y arriver, tant j'ai été en permanence tenté de considérer que chaque volume n'aurait de consistance solide que s'il était constitué de nombreux tomes (dont j'avais de fait constitué la documentation). Cette tension entre une érudition nécessaire qui peut détendre à l'infini une question et un mouvement conceptuel qui n'a de force probante qu'en étant épuré m'a toujours semblé l'équilibre le plus difficile à gérer dans le travail intellectuel. [...] Ce risque [n'est] pas négligeable car il y a un grand plaisir à s'enfoncer dans l'érudition ; c'est gratifiant et rassurant. (p. 158-159)

À travers ce second danger, Pierre Rosanvallon évoque la difficulté à approfondir un thème, une question, tout en conservant une ligne d'argumentation claire. Comme il le dit lui-même, on peut se sentir valorisé (par soi-même et les autres) de connaître plein de choses. Pour autant, notre métier ne relève pas uniquement d'une « culture générale » ; les connaissances que l'on acquiert et dont on fait part doivent permettre d'étayer, de clarifier et de défendre des idées.

Le troisième danger est l'« *identification à son sujet* » (p. 159).

C'est le plus pernicieux et peut-être, au fond, le plus grave. Il procède d'un enfermement progressif et insensible dans ses lectures qui finissent alors par constituer un univers clos et suffisant dont on devient un personnage ou un acteur. C'est un danger évidemment plus fort avec les auteurs ou les milieux avec lesquels on se sent en empathie. Mais c'est peut-être aussi le cas pour ceux avec lesquels on ne se sent pas d'atomes crochus *a priori*, ou même

auxquels on est violemment opposé. On peut certes alors écrire à charge. Mais il y a en même temps toujours une tendance à valoriser un personnage ou un sujet que l'on a choisi, ne serait-ce que pour justifier l'investissement que l'on a fait. Je l'ai bien senti en travaillant sur Guizot et en découvrant à la fois la fécondité et l'originalité de ses écrits à un premier moment de sa vie, puis son enfermement ultérieur dans la plus plate des idéologies bourgeoises ; le danger étant de maximiser la première chose et de minimiser la seconde. (pp. 159-160)

Ce troisième danger semble le plus grave pour Pierre Rosanvallon. Il conduirait le chercheur à se créer un monde spécifique composé de ses lectures, ou plus généralement, de ses recherches. Ce danger évoque la « tour d'ivoire » dans laquelle certains chercheurs ou intellectuels peuvent s'enfermer ou se réfugier.

Comment s'en prémunir, ou les écarter

Pierre Rosanvallon propose des pistes pour se prémunir contre, du moins tenter d'écarter, les trois dangers identifiés.

Pierre Rosanvallon doit sa relative protection contre l'universitarisation à son appartenance institutionnelle, qu'il attribue en l'occurrence à une certaine chance :

J'avais ainsi eu la chance d'obtenir un poste sans devenir universitaire, l'EHESS étant une institution où l'on était de fait payé pour écrire ses livres et en présenter les éléments dans de petits séminaires. (p. 157)

Au sein de l'EHESS, ces « petits séminaires » ont également joué un rôle important :

Grâce à la pression des séminaires et d'un auditoire exigeant, l'EHESS m'a protégé de ce danger [l'universitarisation], mais sans totalement l'écarter. (p. 158)

La protection dont a bénéficié Pierre Rosanvallon réside dans la confrontation régulière à des pairs, confrontation organisée par son institution, sans doute avec une dimension contraignante. Ces conditions qu'il juge favorables ne furent cependant pas suffisantes pour le protéger complètement de l'universitarisation.

Pour éviter la noyade dans l'érudition, Pierre Rosanvallon a dû se battre contre lui-même, comme un extrait précédent l'indiquait. Enfin, contre l'identification à son sujet, Pierre Rosanvallon considère que :

Il n'y a qu'une solution pour écarter ce risque, c'est de ramener en permanence un auteur au contexte de son œuvre et au travail auquel elle correspond dans une perspective historique élargie, elle-même rapportée aux questions du présent. C'est-à-dire pour cela d'avoir toujours en tête pour qui et pourquoi on écrit. (p. 160)

Pour se protéger, Rosanvallon (2018) nous indique en fait qu'il faut suivre le fil conducteur qui sous-tend la recherche et qui a mené à telle étape du travail.

Confrontation régulière (et sans doute contrainte) aux pairs, se battre contre soi-même et suivre le fil conducteur de ses propres recherches sont les moyens de protection que Rosanvallon (2018) identifie face aux trois dangers précédents.

Certes, Rosanvallon (2018) identifie des dangers à l'aune de sa propre expérience de recherche, menée de manière très différente à ce que l'on peut pratiquer en gestion. En effet, une grande partie de ses recherches a consisté à lire en bibliothèque les ouvrages historiques consacrés au thème qu'il avait choisi. Il reste néanmoins possible de tirer quelques enseignements pour notre champ.



*Nature morte, Giacomo Ceruti,
Pinacothèque, Milan
3 septembre 2022*

Quelques réflexions autour de ces dangers

Rosanvallon (2018) nous fait part de trois dangers sur la recherche trouvant leur origine dans l'activité de recherche. Ils sont centrés sur le chercheur individuel, sur son expérience. Cette voie semble déjà intéressante dans la mesure où elle fait entendre des aspects internes au métier de chercheur. Récemment, ces derniers ont pu passer au second plan face aux contraintes extérieures qui pèsent sur les enseignants-chercheurs en gestion, et notamment l'évaluation par la publication.

Le danger d'universitarisation concerne plutôt les chercheuses et chercheurs animés par un projet dont les publications constituent des

jalons intermédiaires. Etant donnés les efforts déployés pour accomplir ces étapes, la tentation peut être grande de profiter de cet accomplissement, de rester dans ce périmètre, et ainsi de voir se flétrir le projet initial. Ainsi, l'universitarisation ne constitue pas nécessairement un danger pour tout chercheur. Des collègues peuvent effectivement se sentir tout à fait à l'aise avec le fait de se spécialiser, et cela constitue leur manière de faire de la recherche. D'ailleurs, de grandes carrières académiques ont pu et peuvent encore se construire sur cette base-là.

Pour éviter les dangers identifiés, Rosanvallon (2018) s'appuie sur deux types de ressources : individuelles et collectives. Il explique qu'il s'appuie d'abord sur lui-même, voire « se bat » contre lui-même. On peut espérer que chaque collègue trouve en elle-même/lui-même les ressources pour écarter les dangers. Cela pourrait tout de même conduire à un épuisement individuel, puisque le travail de recherche est grandement solitaire, et que l'évaluation par la publication pousse à l'individualisation.

En termes de ressources collectives, Pierre Rosanvallon admet avoir bénéficié d'un environnement favorable à l'EHESS pour conduire et développer ses recherches. Cet environnement est même très particulier, et il est très peu probable qu'il s'impose dans les institutions qui emploient des chercheurs en gestion. Les ressources institutionnelles dont pourraient bénéficier les chercheurs pour éviter les dangers semblent alors contingentes et fluctuantes.

Les collectifs de travail sont en ce moment affaiblis par diverses pressions institutionnelles et externes. C'est inquiétant car ils constituent la ressource indispensable pour écarter les dangers identifiés par Rosanvallon (2018). Certes on peut puiser en soi-même la ligne directrice de sa recherche ou le souffle pour éviter la noyade dans l'érudition. Échanger avec des collègues, même informellement, le permet tout autant, et parfois même plus rapidement. Des remarques du type « Ah tiens, ta recherche prend une nouvelle orientation ? » ou « Tu es sûr d'avoir besoin de lire tout cela ? » peuvent amener la/le collègue à une prise de recul sur la conduite de sa recherche. Le collectif est en outre essentiel pour un aspect constitutif de notre métier : la discussion scientifique. Cette discussion scientifique est formellement organisée dans les revues, dans les conférences et séminaires de recherche dans les institutions. Elle existe également de manière informelle, et c'est primordial pour notre communauté.

À travers les dangers qu'il identifie et les évitements qu'il propose, l'ouvrage de Pierre Rosanvallon permet de réaffirmer l'intérêt du collectif dans la recherche, et nous invite à faire (re-)vivre les collectifs de recherche ■

Références

Rosanvallon Pierre (2018) *Notre Histoire intellectuelle et politique (1968-2018)*, Coll. *Les Livres du nouveau monde*, Paris, Le Seuil ; (2020) Coll. *Points*, Paris, Le Seuil.

Rosanvallon Pierre (2020) *Le siècle du populisme – Histoire, théorie, critique*, Coll. *Les Livres du nouveau monde*, Paris, Le Seuil.

Rosanvallon Pierre (2021) *Les épreuves de la vie – Comprendre autrement les Français*, Coll. *Le Compte à rebours*, Paris, Le Seuil.



*Le guéridon vert devant la fenêtre,
Braque, Pinacothèque, Milan
3 septembre 2022*

Dossier Bruno Latour



Moine, Domenico e Lanfranco da Ligurno XIII^e siècle,
château de Milan 4 septembre 2022

Bruno Latour nous a quittés fin 2022. Son œuvre est considérable. Il n'est pas question de l'évoquer dans son ensemble. Simplement de remercier son auteur pour tout ce qu'il nous a donné, et, si l'on veut bien me le pardonner, de ce qu'il m'a donné : je n'ai pas souvent croisé Bruno mais, chaque fois que je l'ai fait, je suis sorti de l'échange avec quelque chose qui a compté pour moi.

Et, tout d'abord, l'existence du *Libellio* doit beaucoup à *Pandore*, la revue que Bruno avait lancée en 1978 (avec Denise de Pouvourville comme collaboratrice)

et qui avait accueilli ma première publication dans son antépénultième numéro (Dumez, 1983). C'est lors d'une conversation avec lui qu'il m'avait parlé d'ateliers d'écriture, que nous avons ensuite créés au laboratoire avec Nathalie Raulet-Croset, et du *Travail intellectuel* de Jean Guittou, livre qui devrait être sur la table de chevet de tout chercheur (Dumez, 2016) ; durant la pause d'un séminaire de doctorants, dans un amphithéâtre de l'École des Mines, il m'avait décrit les exercices de description qu'il faisait

faire à ses étudiants, ce qui m'avait fait m'intéresser à cette technique trop oubliée (Dumez, 2011 ; 2018). J'avais rendu compte de son étrange et fascinant ouvrage sur les modes d'existence (Dumez, 2013) et il m'avait proposé de participer aux travaux de son groupe sur les organisations. Je regrette de ne l'avoir pas fait.

Échanger avec lui était toujours passionnant, son enthousiasme pour la recherche et les idées étant merveilleusement communicatif. On ressortait allègre et plein d'énergie des entretiens avec lui.

Dans ce dossier, Michel Villette évoque leur rencontre aux États-Unis. Laure Colin témoigne de ce qu'une doctorante en sciences de gestion peut trouver dans son œuvre. Un compte rendu du livre de David Lapoujade, qu'il avait salué, revient sur ses rencontres avec William James et Gabriel Tarde ■

Références

- Dumez Hervé (1983) “Une rencontre entre théorie économique et gestion : à propos du livre de JM. Oury Économie politique de la vigilance”, *Pandore*, n° 23, avril, pp. 5-13.
- Dumez Hervé (2011) “L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4 (Hiver), pp. 27-38.
- Dumez Hervé (2013) “Une anthropologie des Modernes. À propos de Enquête sur les modes d'existence de Bruno Latour”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 3, pp. 47-55.
- Dumez Hervé (2016) “Les affres de l'écriture, ou comment aider un doctorant bloqué sur son clavier”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 2, pp. 49-57.
- Dumez Hervé (2018) “Décrire pour théoriser”, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 24, n° 57, pp. 75-90.

Portrait de Bruno Latour en jeune chercheur

Michel Villette

Selon Google Scholar, Bruno Latour a été cité 282 870 fois dans des publications académiques ce qui fait de lui, sans contestation possible, le sociologue français le plus influent de sa génération. On se demande d'ailleurs bien pourquoi il n'a pas fini au Collège de France comme Pierre Bourdieu, ce qui aurait réuni en un même lieu une belle brochette de virtuoses controversés des discours sur le monde social.

Mais tenons-nous en ici au début de l'histoire.

Lorsqu'un penseur de grande notoriété décède, on a tendance à ne retenir que la forme finale de sa pensée, celle qui a été la plus médiatisée et qui fut formulée au stade de la carrière où il disposait d'une autorité suffisante pour s'autoriser les prises de position les plus spectaculaires, les remontées en généralité les plus audacieuses et les considérations philosophiques les plus transcendantes, au risque de planer un peu trop au-dessus du sol des expériences contingentes de l'humanité ordinaire.

Revenons donc quarante-cinq ans en arrière, pour évoquer le souvenir d'un ami, le jeune doctorant Bruno Latour, que j'ai côtoyé au cours de notre séjour de recherche commun à l'Université de San Diego en 1977.

À cette date, l'enquête de Bruno Latour dans le laboratoire de biologie dirigé par Roger Guillemin au Salk Institut était en cours. Il y passait ses journées à tenir son journal d'ethnographe. Son livre *Laboratory Life, the Construction of Scientific Facts* (Latour & Woolgar, 1979) était encore en chantier, et ce qui deviendrait la méthode d'enquête latourienne était en gestation et ne devait prendre une forme systématique qu'en 1984, avec la publication d'un étonnant traité, rédigé à la manière de l'*Ethique* de Spinoza et qui a pour titre « Irréduction ».

Sur le campus de San Diego, nous étions trois étudiants étrangers à prolonger tard dans la soirée des discussions sur les manières d'étudier le monde social. Karine Knorr Cettina (1981) illustre la tradition philosophique allemande et son goût immodéré pour les concepts abstraits et les grandes perspectives historiques sur l'évolution de la science. Bruno Latour et moi au contraire, étions collés à l'étude empirique, au terrain d'enquête, attachés à la tradition ethnographique, et séduits par les perspectives radicales que nous offrait la tradition californienne de l'éthnométhodologie, illustrée sur le campus de San Diego par Aaron Cicourel dont nous suivions les séminaires.

Cependant, Bruno et moi ne cessions de nous chamailler, car j'étais un post-doctorant de Pierre Bourdieu et Bruno Latour était à la fois séduit par la force du système d'explication bourdieusien et désireux de s'en affranchir radicalement.

La querelle entre nous sur la manière de faire de l'ethnographie était une maquette de ce qui allait se passer par la suite. En bon élève, je persistais à dire que pour analyser une situation observée ethnographiquement, il fallait faire intervenir « le contexte », c'est-à-dire mobiliser des connaissances sur la structure sociale dans laquelle cette situation se développe. En d'autres termes, en bon post-durkheimien, je croyais que des éléments de théorie sociologique appuyés de données statistiques devaient être injectés dans le processus explicatif des microphénomènes observés ethnographiquement. Cela me paraissait relever de la « méthode sociologique » la plus élémentaire et la plus incontournable.



*Le chant de triomphe
des Hébreux,
Bernardino Luini,
Pinacothèque, Milan
3 septembre 2022*

C'est précisément à cet impensé, à cette évidence première que s'en prenait Bruno Latour. Pour étudier un quelconque phénomène social, il voulait – par décision de méthode –, faire table rase du passé et du contexte (de l'histoire et de la structure), et suivre pas-à-pas le parcours des acteurs, en éliminant autant que possible de l'explication toute connaissance *a priori* qui ne serait pas directement déduite de l'activité des personnes observées. Ainsi, pour savoir qui allait perdre et qui allait gagner, il était inutile de définir *a priori* qui était bourgeois et qui était prolétaire, qui était richement doté en ressources et qui ne l'était pas, qui disposait d'un vaste réseau de relations et qui en manquait : ces facteurs explicatifs ne deviendraient pertinents comme explication que s'ils se manifestaient dans le cours d'action, et si et seulement si, le chercheur pouvait documenter exactement le rôle qu'ils avaient joué dans l'obtention du résultat. Bref, selon Latour, le chercheur ne devait pas dire à l'avance ce qui serait important ou décisif dans la réussite ou l'échec d'une quelconque entreprise humaine. Il devait observer le processus et hiérarchiser les facteurs uniquement en fonction du rôle que ceux-ci avaient joué ici et maintenant, et dans le cas d'espèce. Ainsi pouvait-on avoir des surprises et obtenir des résultats de recherche inattendus.

Par cette décision de méthode, Bruno Latour se donnait la possibilité d'expliquer le succès de David contre Goliath, le renversement de dogmes scientifiques établis par d'audacieux chercheurs, ou encore l'émergence d'innovations techniques improbables face à de puissants *lobbies*, mais aussi, et de la même façon, le parcours des perdants. Ce refus radical du sociologisme d'inspiration Durkheimienne et des règles de la méthode sociologique, est certainement à l'origine de l'ostracisme dont Bruno Latour a été victime de la part de l'*establishment* sociologique français pendant une grande partie de sa carrière. Non seulement il n'est pas devenu professeur de sociologie au Collège de France (sans doute parce qu'il ne ressemblait pas à un véritable sociologue, puisque ne tenant pas de discours d'autorité sur ce qu'est la société). Il n'est pas devenu non plus directeur de recherche à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales et a dû se réfugier à l'École des Mines de Paris, puis à Science Po.

Il est intéressant de signaler parallèlement qu'Aaron Cicourel – pourtant l'un des fondateurs de l'ethnométhodologie (1974) – n'a jamais obtenu de poste dans un département de sociologie américain et qu'il a dû développer son enseignement et sa recherche au département de médecine de l'Université de San Diego. Pour ma part,

je n'ai jamais eu de poste non plus dans un département de sociologie. Professeur à AgroParisTech, j'étais souvent plus proche des chercheurs en gestion et des ingénieurs que des sociologues académiques.

À quoi bon établir un savoir sur la société « en général » si la règle de méthode première est de mettre en suspens toute connaissance préalable sur l'état du monde social lorsqu'on veut comprendre comment se développe un processus social particulier?

Pour Bruno Latour, comme pour les ethno-méthodologues, ce n'est pas le chercheur lui-même qui doit produire, véhiculer et utiliser des connaissances sur le monde social, mais les acteurs qui, pour faire des choix et pour agir, sont mis en demeure de faire des hypothèses sur l'état du monde social sur lequel ils tentent d'avoir prise. Ils s'équipent des connaissances produites par les administrations, les statisticiens, les démographes, les géographes, la police, les comptables, les économistes, les sociologues ou les prêtres et plus généralement, par tous les prescripteurs et producteurs de « vérités » sur le monde social. La croyance plus ou moins certaine des acteurs dans les « vérités » qui ont retenu leur attention va déterminer le cours de leurs actions. C'est précisément cette mise à l'épreuve qui dira s'ils ont eu raison de mettre leur confiance dans telle ou telle des « vérités » en compétition.

Au fond, pour Bruno Latour, la force du véritable chercheur en sciences sociales n'est pas de savoir comment marche la société mais, au contraire, de n'avoir aucun préjugé sur ce qui va marcher ou non et donc, d'accompagner pas-à-pas les acteurs dans leurs expérimentations, pour apprendre avec eux ce qui est possible, sans s'enfermer dans une explication fataliste.

Pierre Bourdieu proposait de libérer le peuple en l'éclairant des lumières critiques de la science sociologique, une science qui devait dire le vrai « scientifiquement » sur l'état du monde social à des gens qui n'en avaient pas conscience, afin de leur permettre d'échapper à l'aliénation et de retrouver des marges de liberté dans leurs actions.

Bruno Latour se riait de cette conception gramscienne des sciences sociales. Pour lui, libérer les gens consistait à les encourager à explorer le monde selon une démarche expérimentale pragmatique, sans préjuger de qui est fort et qui est faible, sans aucune certitude sur qui va gagner et qui va perdre, en aménageant des parcours exploratoires pour trouver ce qui résiste et ce qui marche. Il proposait aussi de ne pas dire *a priori* et de façon définitive qui sont les alliés et qui sont les adversaires : les alliés, il faut les convaincre ; les adversaires il faut les neutraliser (ou les transformer en alliés). Rien n'est joué d'avance.

Tout cela était non seulement très nouveau, mais aussi difficile à admettre pour moi, parce que le point de départ et le ressort caché de nos vocations de chercheurs étaient très différents.

Bruno Latour voulait expliquer comment des chercheurs parviennent à établir et à promouvoir une vérité scientifique inédite (et, plus tard, une technologie nouvelle). Il s'identifiait aux héros de l'innovation dont il suivait les parcours, car il se voyait lui aussi en novateur subvertissant l'approche traditionnelle de la recherche en sciences sociales.

Ma passion sociologique venait des traumatismes que j'avais subis au cours de mes premières expériences professionnelles en entreprise. Mon point de départ était l'incompatibilité entre mes études de philosophie et mes débuts dans le marketing et la publicité ; un choc douloureux entre philosophie et sophistique dont j'avais

trouvé l'archétype dans *Le Sophiste* de Platon. Mon projet intellectuel était de réaliser des enquêtes ethnographiques dans des grandes entreprises et des cabinets de conseil en management. Mon but était de montrer de l'intérieur, sur la base d'une documentation ethnographique précise, comment le monde des affaires imprime sa marque sur la vie des gens. Je voulais faire connaître à un large public la manière dont les entreprises établissent leur emprise sur le monde social. Pour mener à bien cette urgente critique, il me fallait échapper à la *doxa* managériale et, pour cela, m'appuyer sur un savant comme Bourdieu qui, comme Socrate, permettait de penser l'écart entre les sophismes managériaux obscurs de la caverne du capitalisme et les vérités éternelles de la sociologie.

Pouvait-on combiner la posture de recherche de Pierre Bourdieu avec celle de Bruno Latour ?

De 1983 à 1985, alors que Bruno Latour publiait *Les Microbes, Guerre et Paix* suivi de *Irréduction* et que j'étais en train d'écrire *L'homme qui croyait au management*, nous partagions le même bureau au CESTA, un organisme de recherche disparu depuis, et établi dans l'ancienne École polytechnique, sur le site de la Montagne Sainte Geneviève.

Nous avons encore beaucoup discuté. J'ai lu le manuscrit d'*Irréduction* et j'ai manifesté un certain enthousiasme pour ce texte, mais je me souviens que Bruno Latour était anxieux au moment de le publier. D'éminentes autorités académiques lui avaient dit que s'il publiait ce texte, sa carrière universitaire était finie.

Pour comprendre cette menace en forme d'*oukase* et ses effets, il faut relire attentivement les premiers axiomes du traité (page 177 de l'édition originale) :

1.1.1. Aucune chose n'est par elle-même réductible ou irréductible à aucune autre.

1.1.2. (Il n'y a que) des épreuves (de force ou de faiblesses). Ou plus simplement encore : des épreuves. Tel est le point de départ, un verbe, éprouver.

1.1.3. C'est parce qu'une chose n'est pas, par elle-même, réductible ou irréductible à aucune autre, qu'il n'y a que des épreuves (de forces). En effet, ce qui n'est jamais ni réductible, ni irréductible, il faut bien l'éprouver, le rapporter, le mesurer constamment.

Ce début laborieux n'est pas très clair. Lorsqu'on connaît le talent littéraire de Bruno Latour, on se demande bien pourquoi il n'a pas dit tout simplement ce qu'il voulait dire : « *Rien n'est réductible à rien, sauf par un coup de force (ou un tour de force)* ». On devine que cette formule proprement scandaleuse n'était guère audible dans des communautés scientifiques qui n'entendent produire que des énoncés purs, blanchis et lavés par une méthodologie irréprochable de toutes corruptions économiques, politiques et administratives.

La formulation de l'énoncé 1.1.3. me paraît particulièrement révélatrice : (*de forces*) a été placé entre parenthèses, comme s'il s'agissait d'un détail, alors que c'était évidemment le mot essentiel.

Oserais-je dire qu'à la lecture de ce traité, je suis devenu un peu plus Latourien que Bourdieusien, même si j'ai toujours louvoyé entre ces deux pôles d'attraction inconciliables.

En tous les cas, c'est dans ce même bureau que nous partagions et où s'écrivaient les numéros de la revue *PANDORE*, que Bruno Latour a préparé avec Michel Callon le sommaire du numéro 10 de la revue *Culture Technique* (une revue aujourd'hui disparue),

dans laquelle ils traduisaient un florilège de travaux d'historiens de l'industrie et des techniques initialement publiés dans la revue américaine *Technology and Culture*. Ce numéro spécial était le prélude à tous les travaux latouriens sur l'innovation, des travaux dont la méthodologie a été parfaitement résumée dans un article publié par la revue *Gérer et Comprendre* en 1988 par Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour sous le titre : « À quoi tient le succès des innovations ? », un article qui n'est rien d'autre que le commentaire de l'article de Reese V. Jenkins (1975) *Technology and the market : George Eastman and the origins of mass amateur photography*, dont la traduction avait paru dans le numéro 10 de *Culture Technique*.

Que conclure sur les relations entre les approches bourdieusiennes et latouriennes du monde social ?

Il me semble que, selon la question de recherche que l'on se pose, on peut aujourd'hui choisir librement entre ces deux modes d'explication pourtant philosophiquement incompatibles. Lorsqu'on est à la recherche de déterminismes massifs, statistiquement observables, on reste plus ou moins Bourdieusien. Lorsqu'on est à la recherche d'acteurs qui jouent sur des probabilités faibles, et qu'on étudie ces entreprises improbables qui défient les croyances en la fatalité et remettent en cause nos idées stables sur le poids des structures, on devient presque inévitablement Latourien.

Même si certains travaux de Pierre Bourdieu (1992) s'attachent à rendre compte de parcours individuels improbables, comme celui de Gustave Flaubert, lorsqu'il écrit le livre *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, on voit bien à la simple lecture du titre, que le structuralisme va l'emporter sur le subjectivisme, même si l'ouvrage montre bien le travail spécifique que l'artiste doit accomplir à la fois contre ses déterminations et grâce à elles, pour se produire comme créateur, c'est-à-dire comme sujet de sa propre création.

Finalement, on peut mettre en évidence des structures, puis trouver des exemples de parcours qui font mentir ces structures. On peut aussi suivre des parcours individuels pour en déduire le poids (ou la fragilité) des structures.

Dire qu'au niveau mondial, c'est le passeport qui fournit la meilleure explication des inégalités sociales (Shachar, 2009), ce sera encore et toujours faire du Bourdieusisme, ou plus généralement du Durkheimisme ou, si l'on veut, du sociologisme. Montrer comment un jeune originaire des quartiers les plus pauvres de Tunis a émigré à Paris et y a fait fortune en délavant des jeans, puis en les criblant de trous d'usure avant de les vendre, ce sera toujours plus ou moins faire du Latourisme. Inutile de clore cette stimulante controverse ■

Références

Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (1988) "À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole", *Gérer et Comprendre*, n° 11 & 12, pp. 4-17 & pp. 14-29.

Bourdieu Pierre (1992) *Les règles de l'art, genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Le Seuil.

Callon Michel & Latour Bruno [eds] (1983) Numéro spécial USA, *Culture technique*, n° 10.



Portrait
d'Alessandro Manzoni,
Francesco Hayez,
Pinacothèque, Milan
3 septembre 2022

- Cicourel Aaron (1974) *Cognitive Sociology: Language and Meaning in Social Interaction*, New York, Free Press.
- Jenkins Reese V. (1975) "Technology and the Market : George Eastman and the Origins of Mass Amateur Photography", *Technology and Culture*, vol. 16, n° 1, pp. 1-19. [trad. franç. : (1983) "George Eastman et les débuts de la photographie populaire", *Culture Technique*, n° 10 (juin), pp. 75-87.
- Knorr Cetina Karin (1981) *The Manufacture of Knowledge: An Essay on the Constructivist and Contextual Nature of Science*, Oxford, Pergamon Press.
- Latour Bruno & Woolgar Steve (1979) *Laboratory Life, the Construction of Scientific Facts*, Thousand Oaks, Sage Publication [trad. franç. La vie de Laboratoire, Paris, La découverte, 1988].
- Latour Bruno (1984) *Les Microbes, Guerre et Paix, suivi de Irréductions*, Paris, Éditions A.M. Métailié.
- Platon *Le Sophiste*. <https://beq.ebooksgratuits.com/Philosophie/Platon-sophiste.pdf>
- Shachar Ayelet (2009) *The Birthright Lottery*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Villette Michel (1988) *L'homme qui Croyait au Management*, Paris, Le Seuil.
http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette_michel/homme_qui_croyait_management/management.html

Comment analyser les trajectoires des innovations ?

Retour sur les travaux de Bruno Latour

Laure Colin

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Les études menées par Bruno Latour constituent une base de connaissances permettant aux chercheurs en gestion de dépasser une vision ossifiée des organisations (Czarniawska, 2014 ; 2017). En ignorant les hiérarchies, micro et macro, ses travaux décrivent un monde plat, où les connexions entre des entités hybrides (composées d'humains et non-humains) sont constamment redéfinies. De plus, en combinant la philosophie, la sociologie, l'anthropologie, l'histoire, la sémiologie et même la fiction dans son exploration de modes de travail, sous le label d'anthropologie des sciences et des techniques, Bruno Latour a réussi à imposer une nouvelle manière de comprendre la trajectoire des innovations.

Pour Bruno Latour aucun innovateur n'est en mesure de décrire son projet même s'il est possible de recourir à une série d'indicateurs (financiers, techniques, environnementaux...) pour rendre compte de l'innovation qu'il souhaite introduire. En effet, lorsqu'une innovation est lancée, il est impossible de savoir ce qui va se passer. C'est uniquement après qu'une innovation a échoué ou réussi qu'un innovateur peut dire s'il a eu raison ou tort de la lancer. Pour Bruno Latour (2003), il faut dès lors considérer l'innovation comme une expérience, où des moyens matériels et humains sont continuellement échangés contre de l'information sur l'état des possibles. Au début tout est possible, mais on ne sait rien. À la fin on sait tout, mais plus rien n'est possible. Bruno Latour (2003) souligne qu'il faut alors se détacher de la multiplicité des méthodes prétendant évaluer les innovations par des procédures apparemment rationnelles. Ces méthodes permettent de limiter considérablement les niveaux d'incertitude au milieu desquelles les innovations doivent se battre pour exister. Elles supposent au départ une information sur les états du monde dont on ne disposera qu'à l'arrivée (ou à la fin plus ou moins tragique du projet). L'innovateur doit se projeter dans un avenir lointain dont il ignore presque tout. En ce sens, Bruno Latour, considère quelque chose comme étant une innovation, ou une découverte, ou un événement, lorsque nos méthodes habituelles pour suivre, prédire ou prévoir son développement nous font défaut (Latour *et al.*, 1992). Compte tenu de cette définition, nous nous demandons comment suivre une innovation ? Qu'est-ce que les travaux de Bruno Latour peuvent apporter à un doctorant en sciences de gestion étudiant des projets d'innovation ?

Nous rendons compte de deux de ses ouvrages – *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques* (1988), co-écrit avec le sociologue Steve Woolgar, et *Aramis ou l'amour des techniques* (1992). Il nous semblait intéressant de les étudier ensemble pour plusieurs raisons. L'un porte sur l'étude d'un projet en cours de réalisation (Latour & Woolgar, 1988) quand l'autre analyse un projet terminé (Latour, 1992). De plus, ils portent sur des organisations différentes : le premier s'intéresse à un laboratoire en Californie et le second à la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). Deux idées essentielles se dégagent de ces deux livres. D'une part, le chercheur, pour comprendre un processus d'innovation, doit suivre la trace de l'activité réelle des acteurs. Il doit réussir à saisir en quoi leurs calculs, mais aussi les instruments qu'ils utilisent façonnent un objet, leurs connaissances. D'autre part, l'anthropologie des sciences et des techniques permet de montrer que les faits scientifiques et les techniques ne résultent pas d'une évidence naturelle, mais sont bien le produit d'un processus complexe, d'une construction sociale. Après avoir présenté les deux livres dans la première partie, nous nous intéressons dans la deuxième partie à la posture de recherche de l'anthropologue des sciences et des techniques. Enfin, dans la dernière partie, nous nous attarderons sur des éléments d'analyse comme les processus d'intéressement, la traduction¹, qui permettent de comprendre le succès ou les échecs des innovations.

1. Théories développées avec Madeleine Akrich et Michel Callon au sein du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'École des Mines de Paris (Akrich *et al.*, 2006).

Deux enquêtes socio-techniques

Soucieux de rompre avec la vision classique des études en sciences sociales sur les sciences et les techniques, Bruno Latour ne considère pas, dans les deux livres, les innovations comme des éléments lointains n'ayant aucun rapport avec ce qui se passe quotidiennement sur la paillasse d'un laboratoire ou dans les interactions entre les ingénieurs d'un projet. Afin de suivre de plus près les acteurs pour comprendre comment les innovations sont socialement construites, il met en place des dispositifs de recherche lui permettant d'analyser les interactions entre individus *in situ* (Latour

& Woolgar, 1988) mais également *a posteriori* (Latour, 1992). Ces dispositifs sont présentés de manière originale à travers la mise en scène de deux équipes de recherches fictives.

Dans *La vie de laboratoire*, Bruno Latour et Steve Woolgar (1988) s'intéressent aux recherches qui ont été menées au sein du laboratoire du Professeur Guillemain de l'Institut Salk de San Diego (Californie). De 1975 à 1979, le professeur Guillemain a offert à Bruno Latour la possibilité d'assister à toutes les réunions, de lire le courrier, tous les brouillons et même de travailler en blouse blanche au sein de son laboratoire. Cette place d'observateur participant lui a permis d'observer *in situ* les pratiques du travail de laboratoire. À ce moment, Roger Guillemain travaille sur la caractérisation du Thyrotropin-Releasing Factor (TRF). Cette hormone contrôle notamment le métabolisme de l'organisme, la fonction neuromusculaire et le rythme cardiaque. En 1978, le professeur Guillemain recevra le prix Nobel de



Martyr de Saint Pierre, Cima da Conegliano, Pinacothèque, Milan 3 septembre 2022

médecine pour ses travaux sur le sujet. À partir de son travail d'observation, Bruno Latour met en scène une équipe de recherche composée de plusieurs chercheurs en sciences sociales ayant différentes visions de la « vie de laboratoire ». Tour à tour, un ethnologue parfaitement ignorant (chapitre 2), un historien des sciences (chapitre 3), un éthnométhodologue (chapitre 4) et un sociologue (chapitre 5) proposent leurs visions de la vie du laboratoire (cf. figure 1).

Approche disciplinaire	Anthropologue <i>Chapitre 2</i>	Historien des sciences <i>Chapitre 3</i>	Ethno-méthodologue <i>Chapitre 4</i>	Sociologue <i>Chapitre 5</i>
Méthodes	Observation participante.	Entretiens des acteurs impliqués et étude du corpus d'articles produits sur le TRF entre 1962 et 1969.	Observation participante et entretiens – attention portée aux microprocessus (étude des processus de négociations, des gestes et comportements).	Observation participante et entretiens – attention portée aux éléments de carrière (reconstitution des trajectoires professionnelles).
Point de départ	Inscriptions littéraires.	Déconstruction sociale du TRF (analyse historique).	Microsociologie des faits.	Crédibilité scientifique.
Interrogations	Comment représenter le laboratoire différemment ?	Par quels processus est-il possible d'éliminer le contexte social et historique dont dépend la construction d'un fait ?	En quoi les détails donnent des arguments logiques, comment ils permettent d'obtenir ce que l'on appelle des preuves et comment ils opèrent à ce que l'on appelle des processus de pensées ?	Qu'est-ce qui motive les chercheurs ?
Résultats	Le laboratoire est composé d'inscriptions littéraires. Ces informations formelles permettent de structurer les discussions informelles.	Le TRF est la résultante de la recherche de différents laboratoires. <i>In fine</i> , seul le laboratoire du professeur Guillemin a réussi à percer le mystère du TRF.	Ces échanges conversationnels fournissent une multitude de preuves de l'intrusion de facteurs sociaux dans les échanges quotidiens entre scientifiques qui donnent lieu à des arguments « logiques », à la mise en œuvre de « preuves » et au fonctionnement de « processus de pensée ».	Un groupe est la résultante de trajectoires multiples. Son organisation peut alors être interprétée comme l'accumulation des mouvements et des investissements de ses membres. La crédibilité scientifique dicte les actions, les comportements individuels et <i>a fortiori</i> celui du groupe.

Figure 1 : Synthèse des approches d'après Latour et Woolgar (1988)

Chacun des chapitres présente une approche différente de la vie de laboratoire. Au chapitre 2, l'approche de type anthropologique démontre l'importance des inscriptions littéraires, le chapitre 3 souligne les caractéristiques de l'environnement matériel dans la construction d'un fait, au chapitre 4 enfin, les auteurs empiètent sur le terrain de l'épistémologie pour révéler les microprocessus à l'œuvre lorsque l'on a des idées et lorsque l'on utilise des arguments logiques et lorsque l'on obtient des preuves. Les auteurs n'ont pas souhaité mettre en avant une approche plutôt qu'une autre puisqu'elles leur semblent toutes essentielles.

Dans *Aramis ou l'amour des techniques* (1992) Bruno Latour s'intéresse cette fois-ci, à un projet terminé : ARAMIS (Agencement en Rames Automatisées de Modules Indépendants dans les Stations de transport en commun de passagers). Projet de mini métro automatique, ARAMIS devait offrir aux usagers les avantages de la voiture individuelle et des transports en commun afin de réduire la pollution de l'air,

les embouteillages et d'irriguer les banlieues peu peuplées avec un système pas trop coûteux. Équivalent de l'anglais, *Personal Rapid Transit* (PRT) pour « transport rapide personnalisé », ARAMIS prévoyait la mise en circulation de navettes de dix passagers, fonctionnant de manière indépendante, mais pouvant former des rames lorsque leurs itinéraires convergeaient. Pour le compte de la RATP, l'auteur est chargé de comprendre qui a tué ARAMIS. Comme dans *La vie de laboratoire*, il choisit de mettre en scène une équipe de recherche, composée cette fois-ci d'un jeune ingénieur de l'École des Mines et de son professeur, sociologue chevronné. Le lecteur suit l'initiation socio-technique de l'élève à travers les échanges qu'il a avec son professeur. L'auteur (invisible) ajoute à cela les comptes rendus *verbatim* des entretiens ainsi que les documents bruts tels que les protagonistes du projet pouvaient les lire. Présenté comme une « *scientifiction* » : une enquête de sociologie doublée de « *l'histoire amoureuse d'une machine* » (p. 7), cet ouvrage permet de retracer les différentes étapes du projet, depuis ses débuts prometteurs en 1969, jusqu'à son arrêt en 1987 à travers la voix des différents protagonistes.

Quelle est la posture de recherche de l'anthropologue des sciences et des techniques ?

Une des particularités des deux livres est de s'interroger sur la posture que doit adopter le chercheur pour rendre compte des échanges, des négociations, des compromis entre les acteurs, *in situ*, mais également *a posteriori*. Les équipes de recherches mises en scène par Bruno Latour soulignent l'importance de l'enquête pour s'approcher des innovations dans les domaines des sciences et des techniques. Le chercheur doit contourner le discours des savants afin de devenir familier de la production des faits, des objets techniques. Pour cela, le chercheur doit pouvoir : enquêter librement, douter de ses informateurs et se familiariser en toute indépendance avec les éléments dont il parle. Par exemple, dans *La vie de laboratoire* (Latour & Woolgar, 1988), Bruno Latour précise qu'il a réussi à maintenir cette posture, car il n'avait aucune connaissance en neuroendocrinologie.

Une fois le problème de familiarité et de distance dépassé, le chercheur doit se saisir dans sa démarche de recherche des contraintes de l'ethno-méthodologie. L'ethno-méthodologie est :

Le nom du mouvement de réaction contre l'abus, en sociologie, de la métalangue qui recouvre ce que disent et ce que font, en pratique les acteurs sociaux. Au lieu d'imputer à chaque fois des intérêts, des calculs, des classes, des habitus, des structures aux acteurs sociaux supposés, les marionnettes de la société, l'ethno-méthodologie veut vidanger la sociologie de toute sa métalangue et prendre l'acteur et sa pratique comme le seul sociologue compétent. Entre le sociologue qui met de l'ordre et l'acteur qui ajoute du désordre, mieux vaut se fier à l'acteur. (Latour & Woolgar, 1988, p. 25)

En effet, pour Bruno Latour, les sciences et les techniques se déploient dans un monde à ontologie variable, qui est le résultat de l'entre-définition des acteurs concernant le projet sur lequel ils travaillent. Dans un même entretien, un interlocuteur peut offrir plusieurs théories de l'action. Les acteurs des projets doivent être dès lors appréhendés comme des :

Foules d'informateurs précis et cultivés, ils savent tout. La sociologie c'est eux qui la font pour nous, et mieux que nous, ce n'est pas la peine d'en rajouter. Nous suivons les acteurs. (Latour, 1992, p.12)

Tout au long de l'analyse, le chercheur ne doit pas imposer son analyse. Si les acteurs d'un projet définissent non seulement l'essence et la volonté des autres acteurs, mais

aussi les règles d'interprétation, où il n'y a pas de métalangue, pas de discours maître ou l'on peut déterminer qui détient la meilleure version : la théorie sociologique, les documents, les entretiens, la littérature ou encore la fiction. En d'autres termes, le chercheur ne doit pas mettre en avant une approche plutôt qu'une autre puisqu'elles semblent toutes essentielles. Pour suivre l'innovation, il faut dès lors rompre avec la sociologie classique, dont les points de repère restent fixes, et passer à une sociologie relativiste ou relationniste, sans repères fixes et sans métalangue. Pour Bruno Latour, il faut déployer tous ces points de vue dans un référentiel souple, pour éviter de laisser croire qu'un protagoniste s'est fourvoyé ou qu'un autre a pris le bon chemin.

Comment rendre compte de la complexité d'un processus d'innovation ?

Pour Bruno Latour, ce ne sont pas directement les individus, mais bien les techniques, les objets, les séquences de travail, ou encore les réseaux qui se constituent autour des innovations auxquels il faut s'intéresser. Ils constituent les unités les plus appropriées pour comprendre ce qui amène des chercheurs à obtenir un prix Nobel ou des ingénieurs à abandonner un projet révolutionnaire de mini-métro. En mêlant des éléments d'analyse des deux enquêtes, nous avons cherché à mettre en avant la manière dont on pouvait rendre compte de la construction sociale des innovations.

Tout d'abord, pour Bruno Latour, il faut percevoir le monde comme étant rempli de foules d'humains et de non-humains, qui interfèrent sans cesse. Dans cette optique, les acteurs sont des sociotechniciens. Ils prennent en compte dans la construction de leurs métalangues, des questions sociales (les calculs, les passions des humains) et des questions proprement techniques (les caractéristiques techniques des non-humains) (Latour, 1992, p. 8). Ainsi, au chapitre 2 de *La vie de laboratoire*, l'ethnologue nous précise que la production de faits scientifiques est rendue possible par l'utilisation de différents objets, qu'il qualifie de « dispositifs d'inscription littéraire », décrits comme :

Tout appareil capable de transformer une substance matérielle en une figure ou un diagramme directement utilisable par un scientifique pour produire un document. Le laboratoire est organisé autour de ces inscriptions, les paillasse sont remplies : « d'appareils divers » quand les bureaux sont recouverts : « de livres, de dictionnaires et d'articles » (Latour, 1992, p. 35).

Au sein du laboratoire du professeur Guillemin, les inscriptions sont au centre de toutes les discussions et de toutes les étapes intermédiaires. Les scientifiques travaillent avec ces inscriptions pour produire de nouvelles inscriptions. En d'autres termes, pour comprendre la complexité du processus d'innovation, il faut s'intéresser aux objets à partir desquels se construisent des points de vue. Une innovation est d'abord une fiction qui est parfois transformée en objet (Latour, 1992, p. 27).

Pour transformer une « fiction » en objet, les acteurs doivent ensuite assurer la stabilité de leurs interprétations en établissant des passerelles qui leur permettent d'aller et de venir d'un référentiel à l'autre en modifiant aussi peu que possible leurs points de vue. Pour cela, ils doivent échanger, négocier, passer des compromis. Pour avoir un aperçu des retournements, des résistances qui se transforment en adhésion ou des enthousiasmes qui se muent en scepticisme puis en rejet, il faut ensuite se pencher sur les chaînes de traduction et le travail d'intéressement. En d'autres termes, lorsqu'un acteur dit « nous », il traduit la volonté de plusieurs autres acteurs en une seule volonté dont il devient le porte-parole. Il se met alors à agir pour plusieurs (Callon, 1986 ; Akrich *et al.*, 2006). Le travail d'intéressement se réfère à

l'ensemble des actions mentionnées, comme les actes de persuasion, qui permettent de mobiliser des acteurs pour les faire adhérer à une vision. L'intéressement peut aboutir à l'établissement de relations nouvelles qui passent parfois par la rupture d'autres relations (Akrich *et al.*, 1988). Le travail d'intéressement consiste donc à construire des chaînes de traduction.

Dans *Aramis*, l'auteur nous précise que, pour comprendre la trajectoire d'ARAMIS, il faut s'intéresser aux « longues » chaînes de traduction, résultant du travail d'intéressement. ARAMIS est tout d'abord un problème de société : comment combiner les atouts des véhicules individuels et des transports en commun ? Au fur et à mesure, le livre suit la transformation d'ARAMIS. Par le biais du travail d'intéressement de plusieurs acteurs, petit à petit, ARAMIS devient un problème de cinétique avec la compagnie Automatismes et Technique et Bardet, un prototype dans un champ de betteraves à côté d'Orly. Mais, une difficulté persiste dans le travail d'intéressement. Latour précise que toute la difficulté de l'innovation réside dans le fait qu'elle doit intéresser au même moment des gens et des choses. Au moment, où ARAMIS est implanté comme prototype à Orly :

Le directeur général est intéressé ; il intéresse facilement les journalistes auxquels il fait miroiter un scoop et des petits fours. Tous s'assemblent dans le champ de betteraves qui s'est transformé en système de transport révolutionnaire de la fin du siècle. Se produit une mésaventure fréquente dans les projets, mais rare dans les contes de fées : en quelques minutes le carrosse redevient citrouille, hésite, devient carrosse, puis citrouille, puis quand il devient à nouveau carrosse, il est trop tard. C'est que l'innovateur doit compter sur des assemblages de choses qui ont souvent le même caractère incertain que les rassemblements d'humains. Pour faire passer Aramis de la phase papier à la phase prototype, il faut intéresser au projet un moteur, un détecteur à ultrasons des logiciels, des courants électriques... (Latour, 1992, p. 55)

Pour Bruno Latour, la taille des acteurs est donc variable. Dans l'histoire d'une innovation, l'enchaînement des étapes n'a aucune importance, il faut précisément s'intéresser au gonflement ou au dégonflement de taille relative des acteurs. S'ils sont moins nombreux, « *le projet perd en réalité puisque celle-ci provient de l'ensemble des liens robustes que l'on peut établir entre acteurs ; s'ils sont trop nombreux, le projet risque de se noyer dans les volontés erratiques de multiples acteurs qui poursuivent leurs buts* » (Latour, 1992, p. 66). Pour se matérialiser, un projet doit faire en sorte que le nombre d'acteurs reste constant et que ces derniers soient intéressés par le projet. Au travail d'intéressement doit donc s'ajouter un travail de protection qui permet d'éviter les fluctuations d'acteurs (arrivée d'intrus, de parasites...). Bien qu'il soit difficile de limiter les variations, pour Bruno Latour, il faut limiter l'ampleur des fluctuations. La mise en place de règlements est présentée comme une réponse à ce problème (Latour, 1992, p. 67). En d'autres termes, il faut appeler innovant le projet dont le nombre d'acteurs à prendre en compte n'est pas connu dès le départ.

Enfin, la trajectoire d'un projet ne dépend pas du contexte, sociologique, économique, mais bien des acteurs. Pour Bruno Latour, afin de mener une étude *a posteriori*, il faut s'intéresser aux réseaux ou « *l'ensemble des positions dans lesquelles un objet a un sens* » (1988, p. 94). Ainsi, dans *Aramis*, il est précisé :

Un projet technique n'est pas dans un contexte, il se donne un contexte, ou parfois ne s'en donne pas [...] Il ne faut pas « replacer les projets dans leur contexte », comme on le dit sottement, mais suivre comment le projet se contextualise ou se décontextualise. Pour cela, il faut remplacer le gros mot rigide de contexte par le petit mot souple de réseau. Tout contexte se compose

d'individus qui décident ou non de lier le sort d'un projet au sort des grandes et des petites ambitions qu'ils représentent. (Latour, 1992, p. 115)

Dans *La vie de laboratoire*, l'historien choisit ainsi de remonter à la genèse du TRF. Il ne cherche pas à montrer ce qui s'est réellement passé, mais simplement de mettre en évidence la manière dont les faits ont été construits. Le TRF a été rattaché à plusieurs réseaux. L'histoire reconstruite souligne que son étude s'est déplacée d'un réseau à un autre. Entre 1962 et 1970, soixante-quatre articles ont été publiés sur le sujet par un groupe de vingt-cinq personnes. Après 1970, le TRF est étudié et cité par un nombre plus important d'auteurs. Cette transition, d'un réseau vers un réseau plus large, peut être comprise par le changement d'auteurs des articles. Avant 1970, presque tous les auteurs étaient endocrinologues. Après cette période, la communauté s'élargit à un public plus large de chercheurs. Il apparaît donc que le statut de fait dont bénéficie un objet est relatif à des réseaux particuliers. Les innovations deviennent réversibles ou irréversibles en fonction du travail de mise en contexte réalisé par des réseaux d'acteurs.

Conclusion

Pour comprendre le succès ou l'échec d'une innovation, il ne faut pas s'attarder sur ses qualités intrinsèques, mais bien sur les transformations qu'elle subit. Il faut s'intéresser aux réseaux socio-techniques : aux objets, au travail d'intéressement, aux chaînes de traduction et aux réseaux... En ce sens, ARAMIS est un échec, car même si les acteurs négocient, se rencontrent, personne n'inscrit dans la nature même d'ARAMIS les évolutions pressenties. Le projet a échoué parce que les dizaines de groupes d'intérêt liés par lui n'ont pas pu se mettre d'accord sur ce qu'ARAMIS était censé faire. L'équipe de recherche distingue en fonction des dires des acteurs vingt interprétations, mais les documents techniques restent muets sur cette dispersion. ARAMIS en 1987, est mot pour mot le même ARAMIS que celui de 1970. *A contrario*, la TRF est devenue une innovation majeure pour le domaine de la neuroendocrinologie, car les acteurs impliqués ont réifié leurs découvertes au fur et à mesure *via* de nouvelles inscriptions littéraires et se sont servis des réseaux travaillant sur le même sujet.

Un des aspects qui nous a particulièrement intéressée à la lecture des deux ouvrages est la posture de recherche adoptée par Bruno Latour pour rendre compte des échanges, des négociations, des compromis entre les acteurs, *in situ* (Latour & Woolgar, 1988), mais également *a posteriori* (Latour, 1992). Dans *La vie de Laboratoire*, Bruno Latour étudie la science telle qu'elle se fait. Plus précisément, il s'intéresse aux microprocessus, à la façon dont les gestes, les discussions les plus insignifiants – en apparence – contribuent à la construction sociale des faits. Pour lui (Latour, 1983), cette démarche permet de montrer aux sociologues et aux historiens que les sociétés sont transformées avec et par le contenu même de la science. En effet, les pratiques



Pantalone, La Scala, Milan
4 septembre 2022

de laboratoire conduisent constamment les chercheurs, en échangeant avec d'autres chercheurs, à faire des va-et-vient entre le laboratoire et l'extérieur. Selon lui, les laboratoires sont parmi les rares endroits où les différences d'échelle, macro et micro, sont rendues insignifiantes. La conséquence méthodologique de cet argument est que, pour comprendre l'activité d'un laboratoire, il faut nécessairement s'intéresser à la topologie des pratiques (Latour & Woolgar, 1988). Dans *Aramis*, le principe est de faire sortir un projet d'innovation du silence, en reconstituant les controverses qu'il a suscitées. Tenter une ethnographie d'un cas de « haute technologie » sans visiter les lieux et les moments où les techniques sont fabriquées nécessite d'adapter sa méthode. Le principe de l'ethnométhodologie stipule que la seule explication sociale se trouve dans les ressources techniques utilisées par les acteurs eux-mêmes, et que le seul métalangage à utiliser est leur langue, ce qui dissout complètement les « facteurs purs » qui étaient jusqu'à présent les ingrédients utilisés pour décrire la science en action. Le chercheur doit alors s'intéresser aux listes que les acteurs, humains et non-humains, dressent (Latour, 1993).

À la lecture de ces éléments, un doctorant étudiant des projets d'innovation peut tirer plusieurs leçons. Tout d'abord, en ce qui nous concerne, nous nous intéressons à des projets pour lesquels il nous est impossible d'avoir accès aux discussions, aux négociations quotidiennes, mais seulement aux dires des acteurs *a posteriori*. Un des apports des travaux de Bruno Latour, pour notre collecte de données, porte sur l'importance de la reconstitution de l'ensemble des réseaux d'acteurs dans le temps pour avoir accès à l'ensemble des métalangages des différents protagonistes. Cette approche permet de comprendre la trajectoire des innovations avant que les traces des acteurs ne se perdent. Si, en effet, pour Bruno Latour (1992), les grandes explications peuvent être appréciables, dès que l'on ne souhaite plus accuser quelqu'un mais comprendre la trajectoire des innovations, il faut les remplacer par l'étude des réseaux d'acteurs.

Une fois les réseaux sociaux reconstitués et l'ensemble des métalangages collectés, nous nous sommes demandé comment analyser correctement ces données. En effet, la grande hétérogénéité du matériau dans *Aramis* nous a laissée souvent désemparée que l'élève de l'École des Mines. Les décisions présentées par un très grand nombre de protagonistes sont souvent confuses, et on ne peut *a priori* décider si elles seront cruciales ou non. À cela doit s'ajouter un autre niveau de complexité, puisqu'il faut également ajouter les voix des non-humains qui participent pleinement à définir la trajectoire des innovations. Il faut dès lors parler de réseaux socio-techniques. Dans *Aramis* toujours et jusqu'à la fin du livre, il nous a été impossible de savoir quelle était la bonne version de l'histoire. De cette position d'inconfort, nous avons retenu une seconde leçon pour notre recherche : ne pas négliger le travail de description. En suivant Bruno Latour, il faut partir du principe que la tendance des analyses de réseaux socio-techniques à éliminer des grands clivages entre macro/micro, technologie/science et humains/non-humains ne doit pas nous plonger dans une forme d'indifférenciation. Les réseaux socio-techniques sont très différenciés, mais leurs différences sont si fines qu'il faut, pour les identifier et les analyser, mettre en place de nouvelles méthodes (Latour *et al.*, 1992). Un des moyens proposés pour surmonter cette angoisse réside dans la nature même du travail de description des réseaux. Pour Latour, la description est souvent opposée à l'explication *a posteriori*. Il ne faut pourtant pas chercher des causes supplémentaires. L'explication émerge une fois que la description est saturée. À la fin d'*Aramis*, nous avons été aussi soulagée que

l'étudiant de l'École des Mines lorsqu'il comprend qu'il faut 20 versions pour intégrer le fait qu'ARAMIS ait été abandonné. Pour suivre les innovations à travers d'autres réseaux socio-techniques, il ne faut donc pas abandonner la tâche de la description pour celle de l'explication.

À ce stade de notre recherche, les travaux de Bruno Latour nous ont permis de saisir l'importance de la reconstitution des réseaux socio-techniques et du travail de description pour analyser les trajectoires des innovations. Toutefois, si nous voulons suivre totalement la démarche de Bruno Latour, il nous reste plusieurs difficultés à surmonter. En suivant Latour, le chercheur doit avoir accès à un grand nombre d'éléments issus des non-humains. Or, les caractéristiques de notre terrain d'études ne nous permettent pas cet accès, faute d'autorisations. Comment alors rendre compte du développement des innovations ? Est-il possible de répliquer totalement les méthodes proposées par Bruno Latour pour comprendre la trajectoire des innovations ? Existe-t-il des méthodes substitutives ? ■

Références

- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (1988) "À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole". *Gérer et Comprendre*, n° 11 & 12, pp. 4-17 & pp. 14-29.
- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno [eds] (2006) *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.
- Callon Michel (1986) "Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'année sociologique*, vol. 36, pp. 169-208.
- Czarniawska Barbara (2014) "Bruno Latour: An Accidental Organization Theorist", in Adler Paul, du Gay Paul, Morgan Glenn, & Reed Mike [eds], *The Oxford Handbook of Sociology, Social theory and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press, pp. 87-105.
- Czarniawska Barbara (2017) "Bruno Latour and Niklas Luhmann as Organization Theorists", *European Management Journal*, vol. 35, n° 2, pp. 145-150.
- Latour Bruno (1983) "Give me a Laboratory and I Will Raise the World", in Knorr-Cetina Karin D. & Mulkay Michale [eds], *Science Observed: Perspectives on the Social Study of Science*, pp. 141-170.
- Latour Bruno (1992) *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- Latour Bruno (1993) "Ethnography of High-Tech: About the Aramis Case", in Lemonnier Pierre [ed], *Technological Choices: Transformations in Material Culture Since the Neolithic*, London/New York, Routledge, pp. 372-398.
- Latour Bruno (2003) "L'impossible métier de l'innovation technique – PROTEE une nouvelle méthode d'évaluation des projets fortement incertains", in Mustar Philippe & Penan Hervé [eds], *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, pp. 9-26.
- Latour Bruno & Woolgar Steve (1988) *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.
- Latour Bruno, Mauguin Philippe & Teil Geneviève (1992) "A Note on Socio-Technical Graphs", *Social Studies of Science*, vol. 22, n° 1, pp. 33-57.



*Composition, Serge Poliakoff,
Pinacothèque, Milan 3 septembre 2022*

Le monde en train de se faire, et à faire

À propos de *William James. Empirisme et pragmatisme* de David Lapoujade

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Dans une de ses chroniques, Bruno Latour (2006, p. 54) parle de cet ouvrage comme d'un « *éblouissant petit livre* » et sans doute y a-t-il trouvé une philosophie proche de la sienne, ainsi qu'une inspiration à relire Tarde. Jean Bastien en a donné un aperçu dans le *Libellio* (Bastien, 2008). Il n'est pas question ici de résumer la philosophie de William James, ni même ce livre qui lui est consacré, juste de donner quelques aperçus en revenant sur les incompréhensions souvent liées au pragmatisme.

Correction des idées reçues

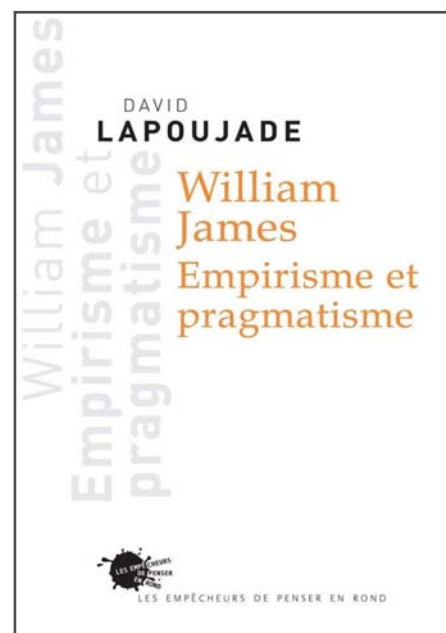
Le pragmatisme, comme son nom l'indique, insiste sur la pratique, qui évoque l'action. Il s'agirait donc d'une philosophie qui considère qu'une idée est vraie si elle est « vérifiée » par l'action, si elle « marche ». On serait dans le contexte du capitalisme américain. Toutes ces affirmations sont fausses : le pragmatisme n'est pas une philosophie, mais plutôt une méthode et les idées ne sont pas vérifiées dans l'action. Quant au contexte du pragmatisme, il est celui du traumatisme de la guerre de Sécession, plus que celui du capitalisme triomphant (Menand, 2001 ; Dumez, 2020).

Qu'appelle-t-on pratique ?

Tout part d'une confusion. Pratique, ne signifie en effet pas action, telle qu'elle serait opposée à la pensée : le pragmatisme s'oppose précisément à la séparation entre action et pensée, entre théorie et pratique. Rien de plus absurde donc. Mais à quoi fait alors référence la pratique ? Aux choses en train de se faire.

Ce qui *existe* réellement, ce ne sont pas les choses, mais les choses en train de se faire. (James, 1910, p. 254)

Ce qui intéresse les pragmatistes, ce n'est donc pas la pensée telle qu'elle est figée, codifiée, ni l'action telle qu'elle se fait en routine,



mais ce qui est en train de se faire, ce qui introduit de la nouveauté dans le monde, pensée comme action, et le plus souvent les deux ensemble.

« Pratique » signifie que l'on considère la réalité, la pensée, la connaissance (et aussi l'action) *en tant qu'elles se font*. (Lapoujade, 2007, p. 11)

La plupart des pragmatistes ont été marqués par la pensée hegelienne qui met l'accent sur le mouvement, mais ils la critiquent parce qu'elle se centre sur le mouvement terminé, achevé. Eux veulent repenser la relation entre théorie et pratique du point de vue de la création des idées nouvelles, du monde en train de se faire.

Ce n'est pas qu'une théorie doive devenir pratique ; mais elle est une pratique d'invention et de création. (*op. cit.*, p. 70)

Quant au pragmatisme, il devient une méthode de construction de nouvelles idées à travers l'expérimentation.

À la lettre, le pragmatisme propose donc moins une nouvelle définition de la vérité qu'une méthode d'expérimentation, de construction pour de nouvelles vérités. Expérimenter, c'est considérer la théorie comme une pratique créatrice. (*op. cit.*, p. 74)

Il s'agit donc de ne plus se tourner vers les idées, les pratiques telles qu'elles sont, mais telles qu'elles sont en train de se faire, de changer, d'inventer de nouveaux futurs. Pour James, la réalité est en train de se faire, et elle est à faire. Il y a donc une exigence morale de l'action. Il parle en ce sens de méliorisme, selon lequel le monde est ouvert et doit être amélioré (Hennion & Monnin, 2020). C'est tout le sens de l'idée pour James. D'où elle provient a peu d'importance.

Nous n'avons pas à rechercher d'où provient l'idée mais où elle conduit. (James, 1916, p. 52)

Et c'est bien le rôle de l'idée que de conduire.

Du point de vue pragmatique, une idée est donc inséparable de ses conséquences. Elle produit un effet dans la pensée sous la forme soit d'une autre idée qui s'y associe, soit d'une perception qui l'individue, soit, encore, d'une action qui la prolonge. Elle est un processus. (*op. cit.*, p. 59)

Comment le nouveau apparaît-il, pensée et action ?

De la naissance du nouveau

James essaie de se placer au moment du surgissement du nouveau. Alors que Dewey le pense à partir des routines qui font notre monde, comme rupture avec ces routines sous l'effet d'une résistance (Dumez, 2007), lui fait une expérience de pensée, celle de l'empirisme radical : que peut-il y avoir avant toute idée, tout concept, et même toute perception, nos perceptions étant déjà fortement structurées ? Par définition, nous ne pouvons rien en savoir. Poussons cependant l'expérience : il n'y aurait rien qu'un flux indifférencié. Aucun objet, aucune chose. Il n'y a qu'un espace multidimensionnel de relations possibles. Le phénomène premier n'est donc pas la chose, déjà identifiée, potentiellement en relation avec d'autres, mais la possibilité même des relations.



Rosaura, La Scala,
Milan 3 septembre 2022

Interprété pragmatiquement, le pluralisme ou la doctrine selon laquelle il y a du multiple, signifie simplement que les diverses parties de la réalité peuvent entretenir des relations extérieures. (James, 1909, *op. cit.*, p. 76)

David Lapoujade commente :

Car, finalement, l'empirisme radical se présente comme une théorie des relations, libres de toute substance, de toute inhérence, de toute attribution essentielle ; il faut libérer le matériau des formes dont on veut le faire dépendre. (*op. cit.*, p. 76)

Le premier acte à poser pour sortir du flux informe est alors la mise en série.

Interpréter, c'est construire des séries. (*op. cit.*, p. 43)

Le processus de signification commence avec la mise en série. (*op. cit.*, p. 44)

Les séries relient les choses. Le monde est un réseau de séries et de mises en séries pratiques.

Nous créons nous-mêmes et constamment des connexions nouvelles entre les choses, en organisant des groupes de travailleurs, en établissant des systèmes postaux, consulaires, commerciaux, des réseaux de voies ferrées, de télégraphes, des unions coloniales et d'autres organisations qui nous relient et nous unissent aux choses par un réseau dont l'ampleur s'étend à mesure que se resserrent les mailles [...] Du point de vue de ces systèmes partiels, le monde entier se tient de proche en proche de différentes manières. (James, 1914, p. 118)

Après l'expérience de pensée, on retrouve donc bien le monde tel que nous le connaissons, un monde d'autoroutes, de câbles Internet, de satellites, de voies TGV, dans lequel chaque être est à l'intersection de séries multiples. Qu'est-ce alors que la pensée ? Sa nature est déambulation : nous suivons les séries, relation par relation, et nous créons le nouveau de cette manière – en suivant les séries où elles nous mènent, en passant d'une série à une autre.

La connaissance, toutes les fois que nous l'envisageons concrètement, signifie « déambulation » déterminée, à travers des intermédiaires, depuis un *terminus a quo* jusqu'à un *terminus ad quem* ou dans la direction de ce dernier. (James, 1913, p. 102)

Il faut donc « organiser un matériau en séries fonctionnelles » (*op. cit.*, p. 94). La déambulation une fois faite, les intermédiaires disparaissent.

Les concepts sont des courts-circuits, des abréviations, des substituts des séries intermédiaires. (p. 96)

Au départ, les concepts ont été des idées fécondes, qui ont créé du nouveau, devenu ensuite routine.

La question de savoir si une idée est théoriquement vraie est de peu d'importance par rapport à la question de savoir si pratiquement elle fait naître des possibilités pour notre action future. (*op. cit.*, p. 123)

Les concepts nouveaux se créent par contre parce que l'univers des relations possibles est ouvert, jamais déterminé et parce qu'ils peuvent mettre en relation des choses qui jusque-là ne l'étaient pas.

L'existence sous forme individuelle [...] rend possible pour une chose d'être reliée par des choses intermédiaires à une autre avec laquelle elle n'a pas de rapports immédiats ou essentiels. Ainsi sont toujours possibles entre les choses de nombreux rapports qui ne sont pas nécessairement réalisés à tel moment donné. (James, 1910, pp. 312-313)

Encore une fois, les concepts ne valent que pour leurs conséquences, c'est-à-dire la nouveauté qu'ils permettent.

[...] on peut estimer que l'élément substantiel d'un concept, si beau soit-il, si digne soit-il d'une contemplation immobile, on peut estimer que la part la plus importante de sa signification, réside dans les conséquences auxquelles il conduit. Ces conséquences peuvent nous conduire soit à nous faire agir soit à nous faire penser. (James, 1914, p. 61)

Cet accent mis sur le monde en tant que se faire, sur les séries, est en écho à la théorie du signe de Peirce. Le signe ne renvoie pas à une chose, mais à un aspect de la chose qu'il met en série : c'est le sens de l'interprétant qui prend un aspect de la chose et l'interprète en le mettant en série, l'interprétation elle-même étant toujours en mouvement, jamais finie, une déambulation selon le mot de James.

Du pragmatisme comme méthode (et pas philosophie)

Pour James, le pragmatisme n'est pas une philosophie, mais une méthode pour choisir entre les philosophies. Prenons le matérialisme et l'idéalisme. Nous n'avons aucun élément objectif pour choisir entre liberté et déterminisme. Les discussions en la matière ne cesseront jamais, sans qu'un élément intellectuel décisif n'intervienne finalement. Mais que nous permettent de faire l'idéalisme ou le matérialisme ? À peu près les mêmes choses. Aux yeux du pragmatisme, les deux s'équivalent. Prenons maintenant le déterminisme et la philosophie de la liberté. De la même manière, nous ne disposerons jamais d'un critère intellectuel, « scientifique », pour trancher entre l'un et l'autre. Par contre, la philosophie de la liberté nous pousse à agir, à faire des choses, à tenter d'améliorer le monde, chacun à notre petit niveau. Le pragmatisme nous fournit donc un critère de choix entre les deux : l'une est plus tournée vers l'action, le monde à changer, que l'autre, c'est plutôt celle qu'il faut retenir, même si aucune « preuve » ne nous permet de dire qu'elle est plus « vraie » que l'autre.

James et la société

Contrairement à Peirce, qui insiste sur la communauté, et contrairement à Dewey, qui s'est aventuré sur le domaine sociétal et politique, James ne traite pas du social, ou seulement indirectement. Durkheim l'avait lu et le cite, mais James n'aimait pas sa sociologie, beaucoup trop figée sur les institutions à son goût. Il appréciait par contre l'approche de Tarde, son « souci des petites différences ». Pour lui, le social tient par la confiance, mais la confiance est ce qui permet de se lancer dans des actions nouvelles, malgré l'incertitude qui les caractérise.

Un organisme social quelconque, petit ou grand, est ce qu'il est, parce que chaque membre accomplit son devoir avec la conviction [*trust*] que les autres membres en feront autant au même moment. Partout où un résultat cherché est obtenu par la coopération de plusieurs personnes indépendantes, l'existence positive de ce résultat est la simple conséquence de la confiance [*faith*] mutuelle préalable des parties intéressées. Un gouvernement, une armée, une organisation commerciale, un navire, un collège, une équipe d'athlètes n'existent qu'à cette condition, sans laquelle non seulement on ne saurait rien accomplir, mais encore rien tenter. (James, 1916, p. 58)

C'est le « rien tenter » qui est ici important : l'initiative nouvelle n'est possible que sur un fond de confiance, cette confiance pouvant s'effondrer à tout moment et devant alors être reconstruite. La confiance permet en effet d'élaborer des conventions (on sait que la notion vient du *Treatise on Human Nature* de Hume) par un travail d'échanges de signes.

Une convention est une règle d'interprétation qui s'élabore au fur et à mesure que s'échangent les signes. (*op. cit.*, p. 142)

La vision du social et de l'histoire de James repose donc sur l'analyse des petites actions qui finissent par tout changer.

Quant à moi, mon siège est fait : je suis contre la grandeur et l'énormité sous toutes leurs formes, et en faveur des forces morales, moléculaires et invisibles, qui opèrent d'individu à individu, se glissent au travers des fissures de l'univers comme de tendres radicelles multiples ou comme le suintement capillaire de l'eau, et finissent pourtant par lézarder les plus durs monuments de l'orgueil humain, si vous leur en laissez le temps. Plus l'objet de votre étude est considérable, et plus la vie s'y montre creuse, brutale, trompeuse. Je suis donc, et pour cette seule raison, contre toutes les grandes organisations : et d'abord, au premier rang, celles qui ont un caractère national ; contre tous les succès et les gros résultats ; en faveur des forces éternelles de vérité qui travaillent toujours dans l'individu, sans succès immédiat, toujours bafouées jusqu'à ce que l'histoire vienne, longtemps après leur mort, leur donner le beau rôle. (Lettre à Madame Harry Whitman, 7 juin 1899, *op. cit.*, pp. 141-142)

C'est précisément ce qu'il appréciait chez Tarde qui cherchait la construction sociale dans les interactions entre individus et dans des types de relations, imitation, contre-imitation et invention.

Conclusion

David Lapoujade peut alors synthétiser la démarche pragmatique.

[...] le pragmatisme est une méthode pour ce qui est en train de se faire, non pour ce qui est déjà fait ou pour ce qui doit être fait ; il est en ce sens résolument antithéorique. Le point de vue théorique suppose en effet que la connaissance possède sa fin en elle-même, dans une science achevée en droit, objet de contemplation ou possession de sagesse. Le point de vue pratique suppose que la connaissance est, en droit, inachevée et que la connaissance est déterminée par des fins extérieures. Et c'est ce que James n'a pas cessé de faire : nous libérer de cette clôture théorique : libérer le matériau de ses formes, libérer les relations de l'inhérence, libérer les événements de l'attribution, libérer la vérité de la vraisemblance, libérer le mouvement de l'immutabilité, libérer la déambulation de la fondation, libérer les multiplicités de l'unité, libérer l'idée de la représentation ; bref, l'empirisme radical et le pragmatisme libèrent la philosophie d'une finalité théorique pour la rendre coprésente à sa pratique créatrice. Une fois encore, théorie et pratique ne désignent pas deux activités distinctes, telle que l'une s'exercerait dans le domaine technique, utilitaire ; elles désignent deux points de vue : l'un – théorique – qui vient toujours après coup (rétrospectif), après l'action, pour la penser ; l'autre – pratique – qui vient avec ou en même temps que l'action (prospectif), pour l'action à faire [...] Pour le pragmatisme, la connaissance ou, plus généralement, la théorie n'ont pour seule fonction que de conduire ou d'orienter notre activité, elles ne la constituent pas. (*op. cit.*, pp. 101-102)



Abraham répudiant Agar,
Le Guerchin, Pinacothèque,
Milan 3 septembre 2022

On passe d'une idée à une action, d'une idée à une idée, sans cesse. La question est celle de la « *raison des séries* » (*op. cit.*, p. 103).

On comprend dès lors l'intérêt de Bruno Latour pour ce livre dans lequel il trouvait l'écho de sa propre démarche, rechercher le social en train de se faire, dans la lignée de James et de Tarde :

The presence of the social has to be demonstrated each time anew; it can never be simply postulated. (Latour, 2005, p. 53) ■

Références

- Bastien Jean (2008) “Trois conjonctures à partir de James susceptibles d'intéresser la gestion”, *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 1, printemps, pp. 32-35 (dossier Raisonances).
- Dumez Hervé (2007) “Un contre-modèle de l'action : l'expérience selon Dewey”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n°4, numéro spécial « Pragmatisme et recherche sur les organisations », pp. 18-24.
- Dumez Hervé (2020) “Retour sur l'école pragmatiste. À propos de *The Metaphysical Club* de Louis Menand”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, n° 2, pp. 41-50.
- Hennion Antoine & Monnin Alexandre (2020) “Du pragmatisme au méliorisme radical : enquêter dans un monde ouvert, prendre acte de ses fragilités, considérer la possibilité des catastrophes”, *Sociologies*, en ligne : (<http://journals.openedition.org/sociologies/13931>).
- James William (1909) *A Pluralistic Universe*, New York, Longmans, Green, and co.
- James William (1910) *Philosophie de l'expérience*, Paris, Flammarion.
- James William (1913) *L'idée de vérité*, Paris, Alcan.
- James William (1914) *Introduction à la philosophie*, Paris, Rivière.
- James William (1916) *La volonté de croire*, Paris, Flammarion.
- Lapoujade David (2007) *William James. Empirisme et pragmatisme*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond.
- Latour Bruno (2005) *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Latour Bruno (2006) *Chroniques d'un amateur de sciences*, Paris, Presses des Mines.
- Menand Louis (2001) *The Metaphysical Club. A Story of Ideas in America*, New York, Farrar, Straus & Giroux.

Utiliser la presse professionnelle en ligne pour suivre les transformations des marchés

Alexandre Mallard
i3-CSI, Mines Paris, PSL

LE 28 NOVEMBRE
2022, ALEXANDRE
MALLARD (I3-CSI
MINES PARIS PSL)
EST INTERVENU
DANS LE SÉMINAIRE
DU CRG

Plusieurs recherches menées ces dernières années, autour du bâtiment durable, ont mobilisé la presse professionnelle en ligne. Il est alors apparu intéressant de réfléchir, d'un point de vue méthodologique, à l'utilisation dans la recherche de ce type de presse pour étudier les questions liées à la transformation des marchés.

L'usage de ce type de matériau apparaît être indispensable dans un travail d'enquête. Il permet de construire une chronique événementielle et donne à voir les prises de position des différents acteurs. Ce matériau constitue un complément très intéressant à des méthodes plus classiques, par entretiens par exemple. Pourtant, il existe encore peu de recherches sur la presse professionnelle et plus particulièrement sur la manière dont ces matériaux sont constitués et utilisés. Corrigan (2018) explique qu'elle donne des informations sur le secteur, qu'elle constitue un espace de production de normes, et qu'elle présente de la publicité sur les produits et services du marché.

La recherche d'Alexandre Mallard s'insère dans le courant des *market studies* (Callon *et al.*, 2007 ; Kjellberg & Helgesson, 2006 ; Geiger *et al.*, 2014). Ce champ de recherche s'intéresse à la manière dont les marchés sont construits à travers l'utilisation de règles. De ce point de vue, la presse professionnelle joue un rôle dans la construction des marchés, mais elle n'est pas un intermédiaire neutre et transparent. Il faut donc la traiter avec une distance méthodologique car la presse est encadrée dans le marché. Pour étudier les formes de performativité de la médiation constituée, la recherche présente une méthodologie de traitement en cinq étapes :

- La constitution d'un corpus ;
- L'identification des formes de performativité ;
- L'écriture d'une histoire ;
- La cartographie des débats et conflits ;
- La caractérisation du rôle des acteurs.

L'article étudie le cas du label RGE (Reconnu Garant de l'Environnement) (Mallard, 2021). Il s'agit d'une déclinaison du Grenelle de l'Environnement dans le secteur du bâtiment. Après la Réglementation Thermique



*Le concert, Pietro Longhi, Pinacothèque,
Milan 3 septembre 2022*

(RT) lancée en 2012, ayant donné lieu à de vifs débats, l'objectif était d'éclaircir le fonctionnement du marché des professionnels de la rénovation grâce à un label. Ce marché était problématique en raison des niveaux de qualité très variables proposés par les professionnels, de son opacité (le marché fonctionne beaucoup sur la recommandation), de signes de qualité abondants, mais peu fiables (il existe une instrumentation abondante, avec des certifications notamment, qui semblent inefficaces – trop de labels tue le label). L'idée était donc non pas de rajouter un label supplémentaire, mais de produire un dispositif permettant de labéliser les qualifications et les labels existants afin d'aiguiller les consommateurs.

Ce label, promu par les pouvoirs publics, a été mis en place suite à une concertation étroite avec l'Agence de la Transition Écologique (ADEME) et les grandes fédérations professionnelles : la FFD (Fédération Française du Bâtiment, représentant les grandes entreprises) et la CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment, porte-parole des petits artisans) et des professionnels de la certification (QUALIBAT, QUALIFELEC, QUALIT'ENR). L'idée était de montrer aux acteurs que le nouveau label était pour tous. Un calendrier de mise en place progressive a été lancé en 2011 afin que l'ensemble des acteurs s'approprient le nouveau dispositif. Le label a fonctionné comme un instrument d'action publique, un dispositif marchand (Callon *et al.*, 2007) orienté vers des *collective concerns* (Frankel *et al.*, 2019).

Constitution d'un corpus

Le *corpus* repose sur le *Moniteur* (425 articles) et *Batiactu* (398 articles) sur la période 2012-2021. Les articles ont été sélectionnés sur la base d'une occurrence de « RGE ». Il a fallu ensuite nettoyer et vérifier les données pour s'assurer que le *corpus* constitué était le bon. Il a fallu également contrôler la « densité de problématisation » (différencier les types d'items). Les articles sont des *news* d'une page ou deux, diversement centrés sur la RGE. Un article peut parler de RGE, mais problématise-t-il vraiment la RGE ? Une règle simple a été alors utilisée : RGE est-il dans le titre et dans le premier paragraphe de l'article ? À partir de là, un sous-corpus a été constitué, de 120 articles. Un point d'étonnement est alors apparu, on pouvait penser *a priori* qu'il y aurait un pic au début du lancement du label, et qu'ensuite il y ait une disparition progressive du sujet. Pourtant, pendant dix années, la RGE est restée l'objet de controverses.

Identification des formes de performativité

La deuxième étape du travail portait sur la qualification discursive à l'œuvre dans cette presse. Par un travail de *grounded theory*, il s'est agi de construire une typologie d'articles. Dans le cas de RGE, on distingue 8 types d'articles (sur le corpus problématisant) :

1. Compter les adoptions
2. Décrire les politiques publiques et les changements réglementaires
3. Rendre visibles les offres
4. Annoncer les partenariats
5. Décrypter les évolutions de la conjoncture
6. Rendre compte des débats et des controverses
7. Mettre en scène la concertation
8. Présenter des rapports

Les catégories 3 & 4 ont une dimension promotionnelle. La catégorie 5 a un côté prospectif : les journalistes prévoient la manière dont le marché va évoluer à partir des témoignages venant des pouvoirs publics ou des responsables d'entreprise. Le mouvement, « RGE pas comme ça », apparaît dans la catégorie 6 en réponse à la grogne des petits artisans en 2014. *L'UFC que choisir ?* a ensuite porté le débat sur le module formation, considéré comme inefficace. Ces controverses ont lancé un travail de concertations mis en place par les pouvoirs publics et dont la presse professionnelle rend compte dans la catégorie 7.

Pour Kjellberg et Helgesson (2006), du point de vue de la performativité, on peut classer ces différentes catégories en trois formes : *representational practice*, *normalizing practice*, *exchange practice*. Toutes les catégories représentent le marché, mais certaines normalisent ou sont des pratiques d'échange. Les controverses ont une dimension normative claire. Elles mettent en avant la manière dont il faudrait organiser le marché.

Écriture d'une histoire

L'article repose sur l'idée de mobiliser les huit catégories pour écrire une histoire. La presse professionnelle joue, à différents moments, différents rôles. Pour la période de 2012 à 2015, au moment où le label se met en place, les articles portent donc sur la description du fonctionnement marchand. Les acteurs se positionnent. Puis, la mise en route de consultations en 2014-2015 aboutit à une reformulation des caractéristiques du label. On voit alors apparaître des débats et controverses qui déboucheront en 2016-2015 sur des contestations menées par *l'UFC que choisir ?* sur le thème de son inefficacité.

Cartographie des débats et conflits

Le corpus réduit a ensuite été utilisé pour faire une l'analyse lexicographique pour faire apparaître les débats et controverses. On voit apparaître quatre zones de débats : la lourdeur de montage des dossiers, les débats autour l'éco-conditionnalité en lien avec la Commission européenne, les petits artisans, l'inefficacité (*UFC Que choisir ?*).

Caractérisation du rôle des acteurs

Au-delà des controverses et des débats, la dernière étape permet de suivre les acteurs. On voit apparaître les modes d'intervention des différents acteurs. La CAPEB et QUALIBAT sont les acteurs qui apparaissent plus souvent dans les articles. L'ADEME y est quant à elle très en retrait. Son absence peut être liée au fait qu'elle est un des bras armé du gouvernement.

DÉBAT

Question : Vous n'avez pas parlé de la préformation théorique, est-ce que vous avez trouvé des résultats conformes à la théorie ?

Réponse : Sur la question de la performance, l'article de Kjellberg et Helgesson (2007) est intéressant. L'article fait le point sur la question de la performativité, il la clarifie en cherchant une définition opérationnelle. Dans les débats nombreux qui ont

eu lieu sur la performativité depuis la fin des années 1990, il a été mis en avant que la performance ne résulte pas seulement des économistes qui conditionnent le marché, mais également d'autres acteurs. Dans un marché donné, il faut donc chercher à comprendre comment une pluralité d'acteurs, par des activités de description, vont produire la performativité. La presse professionnelle est ici un des acteurs qui participent à la performativité du marché.

Question : Quelle est la motivation à développer cette méthode ? Comment avez-vous fait le choix de lecture par année (quelle est la granularité : trimestre, semestre, année ?) ? Comment une telle méthode peut-elle entrer en relation avec d'autres méthodes (interviews exploratoires, retour au terrain pour discuter les catégories, etc.) ? Comment se situe le CSI dans la sociologie des marchés ?

Réponse : Première question, la réflexion est partie d'une frustration. Elle est un peu liée également à l'étude des controverses. Deuxième question, la granularité dépend de l'abondance du matériau. Des granularités trop fines donnent des choses incompréhensibles. Ce sont des points que l'on acquiert par la pratique. Troisième

question, effectivement, je connaissais le milieu en ayant mené des enquêtes qualitatives. Ma connaissance du milieu était préformée. Mais, je souhaiterais faire jouer la méthode sur un domaine que je ne connaîtrais pas. Je me dis que je perdrai moins de temps et que je ferai moins d'erreurs. Le deuxième point est : qu'est-ce qu'on ne voit pas ? Je peux évoquer des points : on voit arriver des débats à partir d'un certain niveau de visibilité. La contestation « RGE pas comme ça » apparaît dans la presse à l'automne, mais la contestation existait plusieurs mois auparavant. Simplement, ce n'était pas visible. Autre point aveugle : l'*inside information*, des choses que tout le monde sait, mais dont on ne parle pas. Mais il faudrait creuser cette question de ce qu'on ne voit pas dans la presse. Pour revenir à la question de l'articulation avec d'autres méthodes, coupler avec de l'analyse de réseau serait sans doute intéressant. Dernière question, l'intérêt du CSI pour les marchés remonte très loin. La sociologie des marchés de Michel Callon est complètement adossée à sa sociologie de l'innovation. C'est sa particularité. Par ailleurs, mes collègues ne se reconnaissent pas dans le fait qu'ils font de la sociologie des marchés, ils diraient plutôt qu'ils font de la sociologie de la transformation. Le marché est un point de passage, mais parmi d'autres (le droit, la société, les mœurs).



Autoportrait,
Domenico Aspari,
Pinacothèque Milan
3 septembre 2022

Question : Il semble y avoir deux objectifs, la lecture par la performativité, et la lecture par la méthode. Sur ce dernier point, la méthode semble assez proche des méthodes de revue de littérature classiques ; quelle est son originalité ? Concernant la presse professionnelle, ne doit-on pas se poser la question de son business model ?

Réponse : Une des spécificités de ma démarche est la compréhension des formes de performativité. Comment la presse professionnelle représente-t-elle le marché, mais comment aussi le performe-t-elle ? La presse professionnelle se caractérise par des articles plus courts, plus compacts, plus concentrés. Cela a une spécificité qui a un impact. Par ailleurs, elle est très orientée chronologie : un article de presse professionnelle rend compte du fait qu'il s'est passé telle chose à tel moment. Sur le modèle économique, c'est un point aveugle. Je n'ai pas étudié la manière dont

travaillent les journalistes de la presse professionnelle. Ce serait une autre entrée dans le sujet, qui serait importante. J'imagine que le Moniteur est plus adossé aux grandes entreprises, ça peut influencer l'information. Ce serait un autre chemin, complémentaire.

Question : Est-ce que les controverses n'étaient pas sous-jacentes, dès le début ?

Réponse : Sans doute. Il faudrait revenir sur les articles du corpus large.

Question : Cette presse, à la fois, représente le marché, et elle est à la fois la préformation du marché ; mais peut-on distinguer représentation et performance ?

Réponse : Il me semble que le tableau proposé permet de distinguer ; la dimension performative des articles n'apparaît pas dans toutes les cases. On le voit bien sur la partie promotionnelle de la presse, elle a vocation de proposer de nouveaux produits. Je récuse l'idée que cette presse décrit simplement le marché, mais, en même temps, je n'ai pas l'impression que tout article aille dans le sens de la performance ■

Notes prises par Laure Colin et Hervé Dumez, revues par les auteurs

Références

- Callon Michel, Millo Yuval & Muniesa Fabian (2007) *Market devices*, Oxford, Blackwell.
- Corrigan Thomas F. (2018) "Making Implicit Methods Explicit: Trade Press Analysis in the Political Economy of Communication", *International Journal of Communication*, vol. 12, n° Feature (July), pp. 2751-2772
- Frankel Christian, Ossandón José & Pallesen Trine (2019) "The Organization of Markets for Collective Concerns and their Failures", *Economy and Society*, vol. 48, n° 2, pp. 153-174.
- Geiger Susi, Harrison Debbie, Kjellberg Hans & Mallard Alexandre [eds] (2014) *Concerned Markets. Economic Ordering for Multiple Values*, Cheltenham, Elgar Publishing.
- Kjellberg Hans & Helgesson Claes-Fredrik (2006) "Multiple Versions of Markets: Multiplicity and Performativity in Market Practice", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, n° 7, pp. 839-855.
- Mallard Alexandre (2021) "Le label 'RGE' ou la figuration de l'État sur les marchés de la construction durable. Un label d'État entre signal marchand et emblème politique", *Revue française d'administration publique*, vol. 178, n° 2, pp. 311-326.



*Le baiser, Francesco Hayez,
Pinacothèque Milan 3 septembre 2022*

Goya : le loup et le chien

Jean-Michel Saussois

Goya peintre de cour et peintre de l'humanité. C'est ce en même temps qui constitue une véritable énigme. Courtisan et en même temps insoumis. Chien et en même temps loup. Goya fait son travail de portraitiste, obéissant comme un bon chien soumis à la voix de son maître mais « en même temps » le peintre de la cour royale se sent libre comme un chien sans collier, comme un loup qui n'a de cesse de se poser des questions en toute indépendance. Goya est en effet taraudé par la seule question qui vaille à ses yeux : face à un corps désarticulé par la cruauté des hommes, il pose cette question ¿*Qué más?* Quoi faire de plus après avoir empalé un corps sur une branche d'arbre, après avoir dévêtu puis poignardé une femme, après avoir tiré à bout portant sur un homme implorant sa grâce, après avoir arraché les dents d'un pendu ? Jusqu'où pouvons-nous aller dans l'insoutenable ? Jusqu'où pouvons-nous supporter l'insupportable ? Voilà la question posée par Goya. Cette question, Primo Levi la posera dans les mêmes termes. Au sortir du camp d'Auschwitz, il se demande ce que signifie être un homme *Se questo é un uomo* (Si c'est un homme). Camus se posera lui aussi la même question pendant la guerre car tout devient possible quand tout devient permis « *Non, un homme ça s'empêche. Voilà ce que c'est un homme, ou sinon...* » Goya ne cessera de s'interroger sur ce « sinon » que Camus énonce après lui tout en continuant à jouer le jeu du peintre officiel, jusqu'au moment où il décide de rompre les amarres avec la cour royale espagnole alors sous la domination de Ferdinand VII, Roi qui rétablit l'inquisition interrompue pendant la courte occupation napoléonienne ; moment de rupture où le peintre s'investit dans les *pinturas negras*. Dans ces peintures noires, le « en même temps » disparaît. Il lui reste quelques années à vivre et assez d'énergie pour imaginer le « sinon » de Camus sous forme d'images terrifiantes et insoutenables.

Goya a passé sa vie au service des familles royales et des aristocrates. Il fera une entrée remarquée à la cour en peignant le frère du Roy, l'*infante* Don Luis de Borbón (*La familia del infante don Luis*, 1783-1784) avec toute sa famille. Sur le tableau, Goya apparaît discrètement à gauche de la toile en hommage à son maître Velasquez, auteur de *las meninas*, le personnage central étant l'*infante* vêtu de blanc assis à une table et

vers qui tous les regards se dirigent ; le peintre enchaîne portrait sur portrait et sa production est impressionnante, des centaines de tableaux de différents formats ; un tableau, parmi d'autres : la jeune María del Pilar Teresa Cayetana de Silva y Álvarez de Toledo XIII, Duquesa de Alba. La duchesse vêtue d'une robe blanche est ceinturée d'un large ruban rouge qui contraint sa poitrine pour lui donner une taille de guêpe. Le peintre accroche des petits nœuds rouges sur son abondante chevelure noire et son corsage ; à ses pieds, la duchesse a son petit chien manchon, auquel Goya a également accroché un petit nœud rouge sur l'une des pattes arrière. Aujourd'hui, ce tableau apparaît comme une farce moqueuse. Ce serait pourtant une fausse piste : il faut imaginer la duchesse flattée du résultat et le peintre honoré de cette jeune aristocrate au teint d'albâtre. On dit même que la duchesse aurait été sa maîtresse.

Pour la famille royale, Goya est certes un peintre talentueux mais elle le considère comme un simple fournisseur, tout comme Mozart dont Norbert Elias montre qu'il était aussi considéré comme un simple fournisseur pour les gens de cour de l'archevêché de Salzbourg. « *La position du musicien dans cette société était dans le fond celle d'un artisan faisant partie du service d'un prince et occupant un poste fixe. Elle n'était pas très différente de celle d'un graveur sur bois, d'un peintre, d'un cuisinier ou d'un orfèvre qui, sur ordre des nobles dames et seigneurs, confectionnent des produits élégants, de bon goût, voire excitants en restant dans la mesure, pour l'édification, le divertissement et l'amélioration de la qualité de vie de ses commanditaires* » (Elias, 1991, p. 198). Mozart, certes reconnu par la Cour comme un génie, vivait pourtant une sorte de dichotomie sociale : d'un côté, il évoluait avec aisance au sein des gens de cour, ayant appris à se conformer à leur normes sociales, de l'autre, les gens de cour le traitaient comme un employé somme toute de rang moyen – les aristocrates anglais parlaient de gens « *below the stairs* », pour qualifier ces gens-là. Cette analyse sociologique de Norbert Elias sur Mozart pourrait s'appliquer à Goya. Comme premier peintre de la Cour, Goya reçoit tous les honneurs, dont des gratifications généreuses. Cette reconnaissance sociale ne se fera pas sans efforts ni sans renoncements, lui qui a commencé à travailler dès l'âge de dix-sept ans puis comme employé recruté pour dessiner des cartons pour les tapisseries des chambres à coucher royales. À l'âge de vingt-trois ans, il financera lui-même un voyage en Italie pour se confronter pendant trois ans aux peintres italiens, puis dirigera l'académie des Beaux-Arts, et, enfin, deviendra le premier peintre de la Cour en 1789. Mais il sait que sa position est fragile, dépendant du bon vouloir des rois qui se succèdent, n'hésitant pas à prendre des risques comme celui de peindre Manuel Godoy, secrétaire d'État allié aux troupes françaises (*Manuel Godoy, principe de la paz*, 1801). Goya passe pour un collaborateur, un *afrancescado*, un francophile voulant exalter la puissance militaire et sexuelle du secrétaire d'État en se focalisant sur le noir luisant de ses bottes et sur sa braguette généreusement remplie. Il récidivera en peignant les ennemis de l'Espagne comme le général Nicolas Philippe Guye (1810), gouverneur de Séville pendant l'occupation française. Ces tableaux lui seront d'ailleurs reprochés d'autant plus qu'il aggrave

son cas en faisant un portrait de la maîtresse de Godoy, femme allongée lascivement sur un canapé, vêtue (*La maja vestida*, 1800-1807) puis dévêtue (*La maja desnuda*) Deux tableaux qui ne seront pas du goût de l'Inquisition rétablie en Espagne par Ferdinand VII. Prise de risque ou provocation ? Il y a chez Goya cette obsession voire cette fascination de la chute, chute du sommet de l'escalier social qui l'a conduit là où il est, premier peintre de la Cour. Ayant réussi à gravir les marches en partant du dessous de l'escalier, cette obsession/fascination de la chute (*La caída*, 1786-1787) explique peut-être sa soumission. Mais il faudrait en envisager une autre, fausse, un consentement feint. Goya serait à l'image des marranes en Espagne, juif converti au catholicisme mais qui n'en demeure pas moins juif et d'ailleurs traqué comme tel par l'Inquisition. Goya, artiste se sentant traqué, se convertit aux jeux de cour mais n'en demeure pas moins artiste qui affirme son indépendance, une indépendance qui tient de sa force créatrice que rien ne semble pouvoir arrêter, tout comme Mozart d'ailleurs, mais avec une différence importante, celle d'avoir obtenu la reconnaissance sociale de ceux qui, à la Cour espagnole, le considéraient comme inférieur. Cette reconnaissance de la Cour de Vienne, Mozart ne l'obtiendra jamais, il ne jouira jamais de ce poste fixe qui lui aurait permis une stabilité financière et d'écrire librement sa musique. Il se dirigera vers une voie escarpée pour l'époque, celle de l'artiste indépendant, un artiste revendiquant de produire sans commande. C'était le prix à payer pour qui ne voulait pas « ramper » devant la Cour et le faisait savoir trop ouvertement.

Goya cherche également à naviguer entre la dépendance du serviteur et l'autonomie du créateur mais d'une toute autre manière. Il aurait pu se mettre à genoux devant les puissants et se contenter de faire des portraits à la gloire de ses maîtres et vivre heureux comme le chien repus de la Fontaine :

*Flatter ceux du logis, à son Maître complaire :
Moyennant quoi votre salaire
Sera force reliefs de toutes les façons :
Os de poulets, os de pigeons,
Sans parler de mainte caresse*

Il n'en sera rien car le loup est toujours en embuscade. Vues de près, des failles sont visibles dès le début dans ses peintures officielles, des peintures qui ne sont pas si lisses et innocentes qu'elles en ont l'air à première vue. Dans l'une d'elle, *La caída*, il peint la chute d'une noble jeune fille tombée de son âne, on voit les servants l'aider à se relever tandis que la mère lève les bras au ciel d'impuissance sans pour autant la secourir. La noblesse ne pourrait pas vivre sans ses serviteurs, éloge



*La familia del infante
don Luis de Borbón,
Goya, (1784)*

de sa dépendance ? Voilà ce que semble nous dire ce tableau *a priori* champêtre. Peut-être faut-il n'y voir qu'une simple observation de la vie quotidienne, mais au risque peut-être d'une surinterprétation, il semble s'agir aussi d'une observation au scalpel, une observation acide qu'il développera par la suite dans ses gravures (*caprichos*, *los desastros de la guerra*). Dans un autre tableau, il peint des jeunes filles visiblement de bonne famille qui tiennent un drap blanc par les quatre bouts et font sauter en l'air un enfant sans visage ou un mannequin (*el pelele*, 1791-1792). Goya dessine là l'innocence, jeunes filles riant entre elles de ce jeu cruel. Il reprendra d'ailleurs cette image de la cruauté dans l'une de ses gravures de la série *disparates* (*disparate femenino*, 1815-1824). Dans une autre peinture (*el cacherrero*, 1778-79), il montre une noble jeune femme regardant de la fenêtre de sa calèche une banale scène : un potier en train de vendre des bols en porcelaine à de jeunes femmes de bonne famille qui semblent les inspecter avec précaution. L'élégante jeune femme a un air curieux, la curiosité de Madame de Sévigné observant de sa fenêtre les paysans en train de faner et relatant ce spectacle champêtre à sa fille, trouvant ce travail tout à fait ravissant. Goya observe les scènes de la vie quotidienne à la cour comme les scènes de campagne. C'est une attaque de diligence au cours de laquelle les cochers gisent sur les bas-côtés, un noble à genoux priant pour implorer sa grâce devant un bandit qui n'hésite pas à tirer sur lui à bout portant (*el asalto de ladrones*, 1793-1794). Quelques années plus tard, la même scène sera représentée avec des soldats français sans visage remplaçant les bandits et mettant en joue un patriote qui n'implore pas sa grâce mais lève les bras au ciel comme pour revendiquer son sacrifice au nom du peuple espagnol. Goya ne juge pas, il observe et aussi s'auto-observe comme pour voir « où il en est » : dans l'un de ses autoportraits (*autoretrato*, 1815), pointent dans ses yeux l'inquiétude mais aussi sa vulnérabilité. Goya a soixante-neuf ans. Comme si ses yeux nous disaient, vais-je tenir longtemps ainsi dans ce double jeu ?

Là est son ambivalence. Goya est un peintre de cour, certes, mais il fréquente à Madrid les intellectuels attirés par les idées révolutionnaires qui commencent à se diffuser de la France, des intellectuels qui dénoncent l'emprise de l'Église et ses rituels d'auto-flagellation, interdits en 1777 mais toujours présents dans le pays.

Les processions du Vendredi saint (*procesion de disciplinares*, 1810-1816) où les pénitents se flagellent jusqu'au sang, Goya les peint, avec une femme qui leur tourne le dos et nous regarde comme pour nous dire *qué más*. Les pénitents sont habillés de robe de bure blanche et portent des chapeaux pointus, *capirote*, emblème de l'appartenance à des fraternités, les moines encapuchonnés de Zurbaran sont toujours là. Goya a soutenu l'abolition de l'Inquisition en 1808 par Joseph Bonaparte, le frère de Napoléon. Car



Le pantin, Goya, (1791-92), Madrid, le Prado,
28 décembre 2012

l'Inquisition est encore vivace en Espagne et vient doubler le pouvoir royal, la séparation entre l'État et l'Église n'étant pas à l'ordre du jour et le code civil introduit sous Napoléon disparaissant rapidement. Mais, là encore Goya n'hésite pas à peindre le tribunal de l'inquisition sans aucune concession dans les détails (*Escena de Inquisición*, 1810-1816). On y voit sur une estrade un juge au chapeau pointu à moitié assoupi entouré d'assesseurs avec des trognes d'ivrogne et, au fond, sur une autre estrade surplombant la salle, on aperçoit un greffier maniant sa plume, comme si la condamnation de l'accusé, un homme assis sur un fauteuil, était déjà écrite avant d'avoir été prononcée.

Déjà, en 1793 c'est-à-dire à 47 ans, Goya déclarait : « *j'ai choisi la liberté et je travaille à la conserver* » ; c'est à cette période qu'il se lance dans une série de gravures (80) qu'il nommera *Los caprichos*. Caprices du peintre pour dire ce qu'il avait à dire et cela en toute liberté ? Pourtant, toute vérité n'est pas bonne à dire, puisque la publication de ses planches qui devaient paraître régulièrement dans les journaux madrilènes est assez vite stoppée, la crainte de l'inquisition faisant office d'auto-censure. Ses premières gravures dénoncent la misère sociale, mais sans un regard militant pour autant, plutôt compassionnel qui appelle le silence (*chut ! caprice 28*), silence de la sidération devant un spectacle insoutenable. Bassesse, ignominie, cupidité, ivrognerie, emprise des sorcières, commerce des femmes, maltraitance des enfants, seront les thèmes gravés sur des plaques de cuivre. Plus tard, une autre série de gravures, *Los desastres de la guerra*, publiée après sa mort, en 1863, dénoncera les ravages de la guerre sanglante menée par les troupes de Napoléon.

L'inquisition avec son cortège d'images d'atrocité est de retour avec Ferdinand VII. De ce dernier (*Fernando VII con manto real* 1814/1815), Goya montrera la posture ferme à la Mussolini avec une mâchoire conquérante et un menton en galoche, marionnette bardée de toutes les décorations possibles du royaume et empoignant son spectre de Roi avec détermination. Sous son règne, les ponts semblent définitivement rompus avec la cour et le peintre « se lâche ». Enfin. Il lui aura fallu du temps, contrairement à Mozart qui, lui, les a coupés avec la société de cour de Salzbourg, se rendant compte assez vite qu'il lui fallait fuir pour ne pas étouffer sa puissance créatrice. Quitte à rencontrer plus tard des difficultés à Vienne, le compositeur s'enfuit au vu des traces que laisse sa chaîne sur le cou du chien. Pour Goya, la rupture a été plus lente, peut-être par sa capacité à être « en même temps » loup la nuit et chien le jour.

C'est dans cette dernière période, la fin du « en même temps », qu'interviennent *Las pinturas negras*, rassemblées aujourd'hui dans une salle au Musée du Prado à Madrid. On doit à un collectionneur français le sauvetage de ces peintures murales qui ont pu être miraculeusement reportées sur des toiles. Goya peint en effet à même le mur et cela sur les deux étages de sa maison nommée, la *quinta del sordo*, parce jusqu'à là habitée par un sourd. Goya aurait en fait repeint sur des fresques déjà là, fresques qui représentaient alors des paysages champêtres plutôt tranquilles. Or, au moment de sa rupture avec la société de cour

espagnole, la tranquillité des paysages n'est plus de mise pour l'artiste. C'est dans cette grande maison loin de Madrid qu'il passera ses dernières années en Espagne, vivant quotidiennement avec ses démons. Ils étaient déjà vivants dans ses peintures, comme ce bœuf cornu entouré par des femmes qui lui tendent des bébés embrochés (*El aqualarre*) mais c'est dans cette maison qu'il ira le plus loin, comme si les amarres étaient rompues, comme si son surmoi était définitivement vaincu. Les barrières de la bienséance sont définitivement brisées, le consentement n'est plus de mise. Place aux cauchemars, aux rêves inavouables, aux images insoutenables. Saturne aux yeux hallucinés dévorant avec avidité son propre fils dont on ne voit plus qu'une partie de son corps sanguinolent (*Saturno devorando a su hijo*, 1820-1823).

C'est peut-être l'artiste/cinéaste Philippe Parreno qui a le mieux réussi à nous faire directement entrer dans la grotte mentale de Goya. Dans son court métrage, *La quinta del sordo*, il nous fait entendre la maison du sourd sachant que Goya, faut-il le rappeler, l'était lui-même, et cela depuis de nombreuses années. D'emblée, un son métallique et strident emplit la pièce et cela de façon ininterrompue. Ce que l'on entend, c'est comme un bruit de soufflet de forge mais aussi un bruit sourd avec des crissements et aussi des bruits d'écoulement d'eau, une eau qui semble sourdre du tréfonds de la terre. Le son vient comme s'imprimer sur des images qui défilent très lentement, en fait des gros plans sur la toile épaisse comme du goudron plus ou moins noir et reluisante d'eau où scintillent des étoiles, ou plutôt des points lumineux qui apparaissent de façon aléatoires comme lors de l'examen d'un champ visuel, des points apparaissant de façon aléatoire de gauche à droite ou de haut en bas, puis une oreille surgit tout d'un coup comme pour nous rappeler la surdité de Goya. Nous voyageons dans le temps, en pleine science-fiction. Le cinéaste nous plonge volontairement dans les abîmes de Goya et après un long moment fixé sur cette toile saturée de matière, des visages surgissent lentement. Le chien si souvent commenté par les critiques d'art (*Perro semihundido*) s'enfonce inexorablement dans une terre glaise maronnasse, une terre jaunâtre si présente dans les tableaux du peintre, une terre maculée de tâches. Les yeux du chien, je les retrouve dans les yeux inquiets de l'auto-portrait du peintre. Ces yeux du chien sont les siens, qui semblent nous dire *¿que màs?* Nous nous enfonçons lentement mais sûrement dans la boue, le corps du chien est à demi enfoncé, il va disparaître sans l'ombre d'un doute. L'enlèvement assuré, le chien le sait et il nous prend à parti. Autre peinture, une femme assise sur le bord d'un lit cage sorti de nulle part nous regarde et là encore le lit semble posé sur un sol meuble, la couleur des draps est la couleur de la terre. Autre image. Deux garçons se battent à coup de gourdins (*Duelo a garrotazos*) enfoncés à mi-corps dans de la boue, là encore couleur maronnasse, et l'issue du combat semble incertain, guerre fratricide conduisant à la mort de l'un des deux combattants ou des deux à la fois. Ce que veut nous faire sentir Philippe Parano, c'est l'expérience de la nuit et du silence, notre malaise face au surgissement de fantômes, de trognes inquiétantes à la Brueghel, des orbites de femmes hallucinées.

Nous faisons l'expérience de ce que ces *pinturas negras* signifient pour le peintre, ses démons intérieurs cette *inquiétante étrangeté* que Freud a été le premier à théoriser lorsqu'il explorait les rêves (Freud, 1988). Shakespeare vient à notre rescousse pour nous faire comprendre ce que nous voyons :

Life's but a walking shadow, a poor player,
That struts and frets his hour upon the stage,
And then is heard no more. It is a tale
Told by an idiot, full of sound and fury,
Signifying nothing.
(Macbeth, Acte 5, scène 5)

C'est peut-être dans la gravure *El sueño de la razon produce monstruos* (1797-99) où le peintre s'interroge sur le débordement des émotions incontrôlées lorsque la raison disparaît sous le sommeil, que les fresques murales trouvent leur sens. La gravure largement commentée par les historiens de l'art insiste sur *el sueño*, le sommeil en espagnol, mais *el sueño*, c'est aussi le songe. Roger Caillois dans un magnifique petit livre sur la lumière des songes se risque à faire une hypothèse passionnante sur le rôle de l'art et cette hypothèse est une clef de compréhension de l'œuvre de Goya : « *Je soupçonne que l'art a souvent été employé [...] à nier des reculs et des effrois qu'il n'est pas au pouvoir de l'homme de surmonter par ses propres forces et il doit pour les vaincre recourir aux subterfuges qu'il tire de son industrie* » (Caillois, 1984, p. 21). La raison mise en sommeil est certes un danger mais elle produit aussi des images qui peuvent être source de lumière ou procurer de l'apaisement à qui est en proie à ses démons.

Mais il nous faut retourner aujourd'hui aux désastres de la guerre. J'ai écrit ce texte deux mois avant la guerre en Ukraine. Les images quotidiennes montrant les immeubles éventrés par des missiles, les chiens errant au milieu des cadavres, les corps de civils aux mains liées, le regard apeuré des enfants, toutes ces images renvoient à la question posée par Goya : ¿qué más? ■

Références

- Elias Norbert (1991) *Mozart sociologie d'un génie*, Paris, Éditions du Seuil.
Freud Sigmund (1988) *L'inquiétante étrangeté*, Paris, Folio Essais.
Caillois Roger (1984) *La lumière des songes*, Fontfroide le haut, Fata Morgana.



La Scala de Milan vers 1841, (4 septembre 2022)

Cicéron, pourquoi ?

Hervé Dumez

In hac igitur calumnia timoris et caecae suspicionis tormento, cum plurima ad alieni sensus coniecturam, non ad suum iudicium scribantur, quam difficile sit euadere.

Quand on a peur de chaque mot, quand on tremble à chaque ligne, quand, au lieu de suivre le mouvement de sa pensée, on doit se régler sur la pensée d'un autre qu'on ne connaît qu'imparfaitement, il est bien difficile de sortir de l'épreuve à son honneur.

(Aulus Caecina, à Cicéron)



*Buste de Cicéron, Vaux-le Vicomte
(2 juillet 2022)*

O n m'a fait lire Cicéron à onze ou douze ans, et on m'en a détourné pour ce qui aurait dû être à jamais. Si le Tite-Live pour latiniste débutant m'avait intéressé avec ses histoires de Romulus et Rémus, de Cincinnatus et de Lucius Scaevola, le *Pro Milone* me rebuta profondément. La défense, au moyen d'interminables phrases, d'une crapule ayant assassiné une autre crapule, m'ennuya sans retour. Si en hypokhâgne et en khâgne, il me fallut refaire du latin, je lus Tacite et Suétone, et avec encore plus de bonheur l'*Énéide*, Ovide ou Tibulle

(que je découvris des années après qu'un de mes camarades, sans doute en quatrième, m'ait abordé dans la cour de récréation pour me dire : « Tu savais qu'il y a un poète latin qui s'appelle Tibulle ! », ce qui le faisait s'écrouler de rire chaque fois qu'il pouvait dire cette phrase à un nouvel interlocuteur). Je crois que je ne lus pas une nouvelle page de Cicéron, séchant de toute façon avec constance les cours de latin où l'on en reparlait probablement.

Puis, il y a quelques années, je lus attentivement Hannah Arendt et tombai au détour d'une de ses lettres sur cette remarque : « *Je lis Cicéron,*

et je suis sûrement la première à trouver ça fascinant. » Un jour donc que je chinai comme à mon habitude l'étal du *libellio* de Deauville, Antoine Serdaru, j'y découvris l'édition complète bilingue en cinq *in-quarto* de Nizard (nous avons perdu beaucoup d'œuvres de Cicéron mais ce qui reste est néanmoins considérable). Autant sans doute pour les reliures que pour le contenu, j'en fis l'acquisition, me disant qu'un jour peut-être, je la feuillèterai. Mais, sans plus y penser, je la laissais sommeiller sur une étagère. Jusqu'à ce qu'une gonarthrose du genou m'ait interdit de marcher durant près d'un an, avant et après la pose d'une prothèse. Condamné à mon canapé, les heures devant bien s'écouler d'une manière ou d'une autre, j'avisai les cinq monstres qui occupaient tant d'espace sur la bibliothèque en face de moi, et, sans grand enthousiasme, finis par me résoudre à ouvrir le premier.

Je retrouvais l'impression que j'avais eue à douze ans, celle d'un insupportable imbu de lui-même, presque risible dans sa prétention d'ordre pathologique. Je persévèrai pourtant et rencontrai une vie, avec, dans des temps terriblement troublés, d'incontestables succès, des chutes non moins éclatantes, jusqu'à l'assassinat final, du courage et de la lâcheté, une intelligence subtile, claire et tout aussi capable de s'aveugler et de commettre les pires sottises. Une vie, mais d'une intensité exceptionnelle. Une philosophie également, pas si plate qu'on aurait pu le penser, pas vraiment somptueuse comme celle des Grecs dont elle s'inspire, mais qui est en fait celle, un peu grise, de la démocratie. Au point qu'en dépit de la prétention puérile de l'homme, une estime et même un penchant finissent par naître de sa fréquentation, pour l'exacte raison que Voltaire a dite :

J'aime passionnément Cicéron, parce qu'il doute ■

Cicéron Envol et première chute

Hervé Dumez

*Atque totum est sive artis, sive animadversionis,
sive consuetudinis, nosse regiones, intra quas venere
et pervestigas, quod quaeras.*

*Pour réussir, le tout est de bien connaître la région
où tu entends chasser, et de suivre patiemment
à la trace ce que tu recherches.
(Cicéron, De oratore)*

Scio me asinum germanum fuisse.

*Je le sais, j'ai été un vrai âne.
(Cicéron, à Atticus)*

Cicéron naît le 3 janvier de l'an – 106. Il n'est pas issu d'une famille connue, mais, avocat devenu célèbre, il réussit à se faire élire consul pour l'année – 63 et il lui revient de déjouer le complot de Catilina contre la république. Cinq ans plus tard, il est pourtant condamné à l'exil et doit quitter Rome en mars – 58.

Cicéron, qui signifie pois chiche, est le surnom de notre famille. Il y a débat en son sein : les uns disent qu'un de nos ancêtres cultivait et vendait ce petit légume dans la plaine s'étendant au pied d'Arpinum¹ d'où nous sommes originaires ; d'autres, qu'un de nos aïeux avait le bout de nez rond et fendu, évoquant la forme de ces petites boules. On m'a souvent suggéré de changer ce surnom un peu ridicule mais j'ai toujours refusé. Marcus est le nom que crient mes amis quand je parais sur le forum, comme aussi celui qu'ont chuchoté dans la nuit les femmes qui m'ont aimé. Celui de ma famille, Tullius, peut paraître romain. Il ne l'est pas. Nous appartenons à un peuple qui a longtemps combattu le pouvoir naissant de Rome, qui l'a même assiégée avant de devoir se soumettre, les Volsques. Raison pour laquelle les grandes familles patriciennes de Rome, les Claudius, les Cornélius ou les Manlius, m'ont toujours regardé de haut, même si je suis leur meilleur défenseur. On me traite d'*inquilinus*, de locataire, c'est-à-dire de faux romain, de citoyen de rang inférieur. Il

1. Aujourd'hui Arpino, à mi-chemin entre Rome et Naples.

me fallut donc m'imposer comme un homme nouveau, Marcus Tullius Cicero, un de ceux auquel les plus hautes places, réservées aux grandes familles, devraient échapper, mais qui parvient pourtant à les conquérir de haute lutte.



*Saint Ambroise,
Gonfalone de la commune
de Milan XVI^e siècle,
château de Milan
4 septembre 2022*

Enfant, je montai les rues d'Arpinum suivi de mon esclave qui portait ma boîte à livres jusqu'au petit forum sur lequel, sous une colonnade, le maître d'école tenait sa classe. Mes camarades me faisaient une haie d'honneur. Leurs parents venaient assister aux cours et accompagnaient de commentaires admiratifs mes prestations, me donnant en exemple à leur progéniture. L'instituteur nous avait appris l'alphabet grec et nous tirions de sa boîte notre Homère qu'il nous faisait dérouler. Chaque vers était matière à enseignement : sur les dieux, la mer, la guerre, les relations entre les hommes. Nous devions également apprendre les douze tables qui forment l'essentiel du droit romain. Nous savions que les arbres doivent être élagués à quinze pieds, qu'un mort ne doit être ni enterré ni brûlé dans la ville, qu'en cas de divorce une femme doit prendre ses biens et rendre la clef de la maison, qu'un vendeur a obligation

d'annoncer les défauts du bien qu'il veut céder. Je brillais en grec, commençais à m'intéresser à la philosophie après *l'Iliade* et *l'Odyssée*, et j'aimais à m'initier aux règles du droit.

Le sachant, mon père m'emmena à Rome lorsque je fus adolescent et il m'introduisit auprès d'un juriste-consulte célèbre. Le matin, une queue se formait en sa maison, près du forum, pour lui soumettre des problèmes juridiques sur lesquels, assis sur son siège, il se prononçait. Sur un banc, derrière lui, je prenais des notes et me formais en silence. Après les séances, je lui posais des questions et il m'éclairait sur les points litigieux. Le droit me plaisait comme savoir concret des relations entre les hommes dans toute leur complexité. Une cause – l'établissement d'une fille ou l'achat d'un domaine – est fait de personnes, de lieux, de temps, de faits, d'affaires, et de toutes ces circonstances réunies. C'est ce qui rend passionnant d'essayer de la défendre : il faut entrer dans ce petit monde, s'y intéresser, l'explorer dans tous ses détails, réfléchir aux liens qui le font tenir ensemble. Étrangement, le latin a un mot, dont le grec ne dispose pas, pour désigner ce qu'il ne faut pas faire : *ineptus*. Inapte est celui qui parle trop, mal à propos, parce qu'il ne s'intéresse qu'à lui et pas aux autres, à leur vie et à leurs intérêts. Quelqu'un qui ne sait prendre en compte ni les gens, ni les lieux, ni les circonstances. Je savais qu'il me fallait, tout à l'inverse, pour défendre une cause, développer

cette capacité à entrer dans un nœud de relations entre les êtres et les événements, et j'y parvenais avec un certain bonheur.

Mon père, s'il n'était pas patricien, n'appartenait pourtant pas à la plèbe, mais à l'ordre des chevaliers, intermédiaire dans la société romaine. À dix-huit ans, je servis comme officier d'état-major dans les armées de Sylla qui imposait alors sa dictature sanglante, éliminant ses adversaires. On lisait leurs noms sur les murs de leurs maisons et au forum, et ce simple affichage – proscription – valait condamnation à mort, chacun étant autorisé à exécuter la sentence. Quand je revins de l'armée, mon père avait arrangé mon mariage. Terentia était de famille connue et riche, sa sœur était vestale. Il se trouva que nous nous aimâmes. Elle me donna une fille, Tullia, puis plus tard un petit Cicéron.

J'aurais pu essayer de m'établir comme consultant, mais j'étais un peu jeune et ma réputation non encore établie. Il me fallut plutôt imiter Sextus Ellius qui se promenait de long en large au forum montrant ainsi à tout un chacun qu'il était libre de l'aborder et de le solliciter. Tous les matins, je descendais donc au cœur de la ville et m'appliquais à l'arpenter, me faisant reconnaître des uns et des autres, les saluant de quelques mots. Cette persévérance finit par porter son fruit.

Publius Quinctius, en effet, s'adressa à moi pour me confier sa défense. L'affaire était compliquée à souhait. Son frère Caius, qui s'était associé avec un certain Sextus Naevius pour exploiter un domaine en Gaule, près de Narbonne, venait de mourir et Quinctius était son héritier. Naevius entendait garder le tout pour lui, prétendant que Caius avait eu des dettes envers lui. Sachant que Quinctius devait faire un voyage en Gaule, il organisa un rendez-vous chez le prêteur et fit constater son absence : le frère malheureux vit alors tous ses biens confisqués au profit de son adversaire et y perdit son honneur, c'est-à-dire sa capacité à pouvoir encore commercer. Naevius était défendu par le meilleur avocat du moment, Hortensius. Quinctius avait aggravé son cas en ayant reçu l'appui d'un proscrit. La cause apparaissait des plus mal engagées. Le dictateur était autorisé à considérer comme une offense que l'on osât s'intéresser à quelqu'un pouvant être considéré comme un de ses opposants. Et qui pouvait être assez audacieux pour espérer contrer le grand Hortensius ? Quinctius n'avait guère le choix : seul un jeune inexpérimenté pouvait assumer le pari de sa défense, avec toutes les chances d'échouer et de n'y pas survivre, n'ayant plus d'autre option que de se faire oublier pour le restant de ses jours dans une ferme au fin fond du latium. Le prêteur qui organisait le procès, peut-être avec l'appui du pouvoir, avait décidé contre toute tradition de faire parler le défenseur en premier, Hortensius jouissant du privilège de conclure la procédure. Cela équivalait à être obligé de concevoir une défense sans connaître les arguments adverses. Comment accepter de plaider dans ce contexte ? Combien il est difficile au temps de la jeunesse de savoir s'il faut choisir de courir un risque, une de ces options qui peuvent faire basculer une vie commençante dans un sens ou dans l'autre... Ma petite Tullia sur les genoux, devant le foyer, au soir de ma rencontre avec Quinctius, je me

demandais avec anxiété si j'avais le droit de tout mettre en jeu. Puis je décidais finalement de le faire.

Le travail d'instruction se fit dans la fébrilité. Longuement, patiemment, je démêlais l'écheveau de l'affaire, ne craignant pas d'ennuyer avec les faits. J'analysais notamment les incohérences de dates dans les discours de Naevius. Je mis par contre tout mon art à composer le balancement de mes phrases pour adoucir l'âpreté des arguments. J'osais conclure en disant que, comme le corps d'une femme que son vêtement laisse deviner par transparence, la vérité est parfois si diaphane que rien ne peut la cacher : il était impossible que le jury la méconnût. Me faisant plus offensif, j'attaquais l'iniquité du prêteur qui m'avait contraint à prendre la parole avant l'accusation. Je ménageais soigneusement Hortensius, tout en parsemant ma plaidoirie de quelques traits ironiques à son encontre. Puis je me tournais vers les jurés. Il est malheureux d'être dépouillé de tous ses biens ; plus malheureux encore de l'être injustement, leur fis-je remarquer ; il est affligeant d'être trompé ; plus affligeant de l'être par un de ses proches ; c'est une calamité que de perdre sa fortune ; c'en est une plus grande de perdre en même temps son honneur ; il est déplorable d'être livré, avec tout ce qu'on possède, à la discrétion d'autrui ; plus déplorable s'il se peut, de l'être au pouvoir de son ennemi ; il est affreux d'avoir à plaider pour sa vie ; plus affreux de devoir plaider avant son accusateur. Je rendis à la fin Naevius si odieux qu'Hortensius lui-même, malgré son grand talent, ne parvint pas à retourner la situation en sa faveur.

Après une certaine célébrité acquise en m'opposant au pouvoir, il me parut préférable de m'éloigner et je me permis ce dont je rêvais depuis mon enfance, un séjour à Athènes. Souvent, résidant près de la porte Dipyle, j'entamais les six stades qui devaient me mener à l'académie où Platon avait enseigné. Je le faisais en pleine chaleur, sachant que je m'y trouverais seul avec son souvenir. Chaque fois que la plante de mon pied se posait sur le sol, des mots sus par cœur, de lui ou d'Aristote, revenaient à mon esprit. Je longuais par contre sans trop d'émotion le jardin d'Épicure que mes amis révéraient. La lecture d'un auteur ancien nous remplit d'idées et d'impressions. Se trouver dans le jardin où il s'est entretenu avec ses élèves, est une tout autre sensation. Les lieux ont ce pouvoir de nous faire nous ressouvenir et, à Athènes, chaque coin de la ville faisait s'en lever une nuée. Le matin, je suivais la rive de l'Ilissos et m'arrêtais sous l'arbre qui avait abrité la conversation entre Socrate et Phèdre sur l'âme et sur l'amour. Jusque-là, j'avais été un jeune homme maigre, souffreteux et on m'avait conseillé d'abandonner la carrière de l'avocat, trop exigeante physiquement. Mais, en Grèce, j'acquis un embonpoint raisonnable qui me permit de continuer dans la voie qui me plaisait.

Revenu à Rome, et n'ayant pas été oublié, les causes affluèrent. La rémunération d'un avocat par son client était interdite par la loi ; les héritages, les prêts sans intérêt à un ami, quelques cadeaux ne l'étaient pas. La fortune de Terentia et ce que me laissèrent ceux, nombreux, que j'avais victorieusement défendus me permirent de commencer une

carrière politique. Je me fis élire questeur en Sicile. La grande île me séduisit et je la parcourus avec bonheur. À Syracuse, je m'enquis du tombeau d'Archimède avec la pensée d'aller m'y recueillir. On m'expliqua qu'il n'en restait nul vestige. Je me souvenais pourtant que quelques vers avaient été gravés sur la stèle et qu'ils mentionnaient une sphère et un cylindre. Accompagné de quelques amis syracusains, je sortis par une porte de la ville qui donnait sur une plaine envahie de buissons et de ronces mais où l'on devinait encore çà et là quelques tombes. Nous cherchâmes longtemps avant que je n'aperçusse derrière un fourré le sommet d'une colonne surmonté des deux symboles qui ressemblaient encore à ceux mentionnés. Nous fîmes venir des esclaves outillés qui débroussaillèrent le site et dégagèrent la stèle où nous pûmes lire encore les vers à demi effacés par le temps. Sans moi, une des villes les plus célèbres de la Grèce ignorerait encore où se trouve le tombeau du plus illustre de ses fils. Je remis de l'ordre dans les finances de la Sicile, refusai toute forme de corruption et limitai ce que moi-même pouvais tirer de ma fonction, effrayé que j'étais par les abus qu'avaient pu commettre mes prédécesseurs et ceux auxquels pouvaient se livrer mes collègues dans les autres provinces conquises par Rome. Les Siciliens m'en eurent une reconnaissance profonde. Quand un propréteur malhonnête, Verrès, pilla leurs temples comme leurs maisons et fit torturer ceux qui entendaient lui résister, ils vinrent me trouver pour que je les défendisse. Par le pouvoir de la parole, je fis condamner celui qui avait déshonoré Rome. J'avais été nommé édile, en charge de cette tâche énorme et ingrate, dangereuse même, d'approvisionner en blé ce monstre grouillant qu'était devenue Rome. Cette année-là, le blé vint à manquer et le peuple menaçait de gronder. En signe de reconnaissance pour l'honnêteté avec laquelle je les avais traités, les Siciliens envoyèrent de leur propre initiative des cargaisons à leur frais. Ma popularité en fut encore accrue.

Le succès me portait et je pus réaliser le rêve de mon père et de mon grand-père avant lui, puisque moi, l'enfant d'Arpinum, je fus nommé l'un des deux consuls, au sommet des institutions romaines. Je l'avoue : j'ai recherché souvent les honneurs, par je ne sais quels instincts ambitieux. Désormais, je siègerais à un rang particulier dans le sénat, au milieu des représentants des plus grandes familles. J'avais été le mieux élu et c'est donc moi qui aurais les licteurs durant les mois impairs de notre année. Mon collègue, ruiné, n'était guère intéressé que par le prestige de la fonction et surtout par la province qui lui serait attribuée à l'issue de notre mandat d'un an. Nous trouvâmes un accord et je lui laissais s'octroyer la Macédoine qui lui promettait le redressement de ses finances. Pour le reste, il fut convenu qu'il ne s'impliquerait pas plus que de raison, et qu'il me laisserait une grande liberté pour conduire l'État.

Renoncer à une province n'était pas dans la tradition pour les consuls en fin de mandat et on s'étonna de mon comportement. Mais mon père s'affaiblissait et je le sentais proche de sa fin ; un petit garçon m'était né, ma santé n'était pas au mieux et j'appréhendais des troubles possibles qui me semblaient requérir ma présence à Rome, même après mon consulat.

La ville était calme, pourtant. Il fut donc possible de prendre l'augure du salut, celui qui, au début de l'année (procédure un peu étrange), demandait aux dieux si nous serions autorisés à leur adresser des prières pour le salut du peuple romain. Appius Claudius, qui présidait, vit apparaître des oiseaux sinistres dans le mauvais côté du ciel et il en déduisit que des troubles s'annonçaient. En quoi il ne se trompait guère. Après l'affrontement entre Marius et Sylla, d'autres candidats au pouvoir personnel étaient tentés de se lancer. L'un d'eux était Catilina.

Ce fils d'une famille patricienne prestigieuse avait rassemblé une troupe de mercenaires et de mécontents entouré de laquelle il paradait dans la ville et il se présenta au consulat pour l'année suivante. Comme il était de coutume, l'élection s'effectuait en juillet, alors que j'étais encore en fonction avec mon collègue. Sagement, le peuple ne voulut pas l'élire. Pompée était alors en Orient avec la majorité des troupes, ce qui rendait l'Italie vulnérable, mais il allait bientôt revenir. Pour un Catilina humilié par le désaveu qu'il avait reçu, il fallait donc agir vite. Son plan était d'assassiner les consuls désignés et de prendre le pouvoir.

Quintus Curius était l'un des conjurés. Fulvia, sa maîtresse, estimait qu'il ne lui offrait pas le luxe dans lequel elle méritait de vivre et le harcelait de ses récriminations. Excédé, un soir qu'une nouvelle scène s'était déclenchée, il se vit lui promettre qu'ils seraient bientôt riches. Les éclats se calmèrent, mais laissèrent brusquement la place à des questions intriguées et insistantes. Sans révéler le projet, Curius, empêtré, en dit suffisamment pour susciter l'inquiétude. La jeune femme aspirait certes à des bijoux, à une villa aux environs de Rome, mais non pas à courir de trop grands risques. Se couvrant d'un manteau à la nuit tombée, elle s'en alla par les rues peu sûres pour s'ouvrir à moi de ce qu'elle avait découvert.

Dès le lendemain, je fis un discours devant le sénat qui resta, comme souvent, sans réaction. On tergiversait, on flottait, on délibérait sans parvenir à rien décider. Pourtant, des groupes armés passaient dans les rues, se regroupaient, se dispersaient pour se reconstituer un peu plus loin. Octobre était venu, mois pair qui signifiait que le consul en charge était mon collègue qui, sans soutenir ouvertement Catilina, jugeait inutile de rien faire et le laissait agir. Les sénateurs restaient fidèles à eux-mêmes, bavards et timorés, et je n'étais pas en situation d'intervenir. C'est alors que Crassus vint me trouver. Il disait avoir reçu un paquet de lettres, dont l'une lui était adressée. Elle lui annonçait que des massacres allaient avoir lieu et contenait un conseil, sinon une injonction : quittez Rome. Je m'emparai du paquet : les autres lettres étaient adressées à divers membres du sénat. Le lendemain, arrivant à la Curie, je remis à chaque destinataire la sienne. Les cris qu'ils poussèrent tous à la lecture réveillèrent enfin l'assemblée, qui décida d'une enquête. Un jour s'écoula encore sans que rien ne fût fait, dans la tergiversation. Nouvelle séance alors, où l'on apprit les résultats de l'investigation : une insurrection se préparait autour de la ville. Enfin, l'assemblée vota un sénatus-consulte qui me donnait les pleins pouvoirs pour défendre la république. J'envoyai aussitôt deux proconsuls, qui attendaient avec leurs troupes

de pouvoir célébrer leur triomphe au Capitole, écraser la rébellion autour de Rome. De son côté, Catilina projeta de m'adresser deux émissaires, officiellement pour s'entendre avec moi, en réalité armés de poignards. Lorsqu'ils se présentèrent, ils trouvèrent ma porte barricadée. Le sénat se réunit alors au temple de Jupiter Stator, Jupiter qui arrête de son bras, consacré à un moment où le dieu père avait arrêté les Sabins qui menaçaient de prendre la ville. Ce lieu n'avait pas été choisi au hasard : il s'agissait bien de bloquer le coup de force. J'y prononçais le discours qui, à jamais, me rendit célèbre. M'adressant directement à Catilina, je lui demandais jusques à quand il comptait abuser de la patience du peuple romain. J'expliquai que j'avais été averti des détails même du complot. En quoi, je mentais. En réalité, je ne disposais pas des éléments qui m'auraient permis de le confondre et il était citoyen romain, donc protégé à ce titre. Ce n'est pas tant sur l'assistance que mes mots firent effet, que sur Catilina lui-même. Alors que tous se tournaient vers lui, il rappela que sa famille était illustre dans Rome et au sénat, à une époque où la mienne végétait encore dans ce trou oublié qu'était Arpinum. Mais je notai que le volume de la voix était inégal, incertain. Sans avoir répondu à ma harangue, il finit par grommeler qu'il ensevelirait Rome sous les cendres si l'on s'attaquait à lui, puis sortit pour, finalement pris de peur, quitter la ville. Ce faisant, il était devenu officiellement ennemi de l'État et il devenait désormais possible de le combattre et de l'éliminer. C'était tout ce que je pouvais espérer, alors que je n'avais pas le pouvoir de l'imposer. L'amnistie fut proposée à ses soutiens, mais aucun ne voulut répondre à cette offre. Dans la ville, sourdement, estimant que Catilina lui-même avait été trop timide, ils continuaient de préparer leur coup. Une délégation allobroge était arrivée, venant discuter de la dette que ce peuple avait contracté envers Rome : les conjurés la contactèrent, promettant l'annulation si les Gaulois se joignaient au complot. Après en avoir discuté entre eux, ces derniers trouvèrent plus prudent de dénoncer le projet. Nous nous mîmes d'accord lorsqu'ils vinrent me voir : ils demanderaient des documents aux conjurés afin de discuter de leur proposition. Pour ne pas les compromettre, alors qu'ils franchissaient le Tibre au pont Milvius pour quitter Rome, nous procédâmes à un simulacre d'arrestation qui nous permit de saisir les pièces : tous ceux qui s'étaient compromis en les signant furent écroués. Restait à savoir quoi en faire.



*Lion, Mausolée de
Franchino Rusca XIV^e
siècle, château Milan
4 septembre 2022*

Au sénat, les consuls désignés optèrent pour la mort. L'assemblée sembla d'abord les approuver mais César prit alors la parole. Avec le talent qui le caractérise, il rappela qu'il s'agissait de citoyens romains issus des meilleures familles ; que la justice n'était pas la vengeance ; que la tradition romaine, enfin, était que le droit de vie ou de mort appartenait en dernière instance au peuple, pas au sénat ou aux consuls. Caton lui répondit, appelant quant à lui à la sévérité et c'est lui qui fut finalement unanimement approuvé. Au soir de ce jour, celui des nones, sur mon ordre, la sentence du sénat fut exécutée. Dans l'obscurité que trouaient les torches de la garde, nous accompagnâmes les accusés jusqu'au pied du Capitole. La foule nous suivait ou nous regardait passer, silencieuse. Au Tullianum, les conjurés furent étranglés l'un après l'autre. Quand l'exécution fut terminée, je sortis et déclarai simplement au peuple : « Ils ont vécu ». La foule m'acclama et m'escorta jusqu'à ma maison. Le titre de père de la patrie me fut accordé et des jours d'actions de grâce aux dieux furent décidés, en remerciement de la protection qu'ils avaient bien voulu accorder à la cité. J'avais hésité devant la rigueur de la sentence mais m'y étais finalement rallié : probablement fallait-il un exemple, si nous voulions dissuader de nouveaux troubles. Début janvier, les nouveaux consuls furent inaugurés et nous leur laissâmes la place, mon collègue en partance pour la Macédoine, et moi qui restai.

Une énigme subsistait. Qui donc avait pu écrire les lettres que Crassus m'avait remises ? Ses relations avec César étaient connues. Les deux s'étaient-ils entendus pour se débarrasser de Catilina, en se servant de moi ? La chose apparaissait probable.

Mais surtout, un événement mi comique mi grave s'était déroulé deux jours avant l'exécution, sans que j'en mesurasse à ce moment-là les conséquences possibles.

Lors des nones de décembre ont lieu les fêtes de Bona Dea, la bonne déesse protectrice des femmes. Ces dernières se regroupent dans la maison d'un consul ou d'un autre magistrat pour célébrer la femme de Faunus tuée par son époux un jour qu'elle, pourtant si pudique, s'était enivrée. Pris de remords, son mari meurtrier la rendit immortelle. Aucun homme n'est admis en cette circonstance. Les femmes de la haute société romaine s'étaient réunies, en compagnie des vestales, dans la maison de César, grand pontife. Les fleurs abondaient, les chants s'élevaient en l'honneur de la divinité, accompagnés aux instruments, lorsqu'une esclave fut intriguée par l'une des joueuses de lyre qui lui parut étrange sous son voile. Alors qu'elle lui demandait qui elle était, une voix trop grave lui répondit et la jeune femme se mit à hurler. On accourut à ce cri mais l'on n'eut le temps que de voir une robe s'évanouir dans la nuit. Un homme déguisé en femme s'était introduit dans la maison. Le sacrilège était patent. L'offense touchait une déesse, et toutes les femmes présentes dont les vestales, parmi elle Fabia, la sœur de mon épouse Terentia. Le lendemain, la ville était en état de sidération.

Rapidement, on soupçonna Claudius Pulcher, amoureux de la femme de César et sans doute déjà son amant. Le mari d'ailleurs, qui n'avait pas lui-même hésité à séduire les femmes de ses meilleurs amis, Crassus

comme Pompée, se sépara d'elle avec ce commentaire : la femme de César doit être au-dessus de tout soupçon. Mais curieusement, il resta proche de l'amant de son épouse, qu'il utilisait à ses fins politiques. Claudius fut accusé. Je le connaissais comme un jeune turbulent, passablement dissipé, à la tête d'une bande de condisciples de plaisir, mais qui m'avait plutôt soutenu jusqu'ici. Le charme sulfureux de sa sœur Clodia, je l'avoue, sa beauté et son intelligence, ne me laissaient pas complètement insensible. Devant les juges, Claudius présenta un alibi : il prétendit avoir été absent de Rome le jour où avait eu lieu la cérémonie en l'honneur de Bona Dea. Or, ce même jour, il m'avait rendu visite. Que fallait-il faire ? Terentia entendait d'une très mauvaise oreille ce qu'on lui racontait de mes rencontres avec Clodia. Sa sœur Fabia, comme vestale, s'estimait salie par ce qui s'était passé. Une leçon aux jeunes écervelés qui agitaient Rome me parut en outre plutôt salubre. Je me rendis donc devant le préteur pour déclarer que Claudius était bien dans la ville au moment des faits. Tout le monde s'attendait à ce que la condamnation tombât or il n'en fut rien. Claudius était une créature de Crassus et de César, qui se servaient de lui pour entretenir l'agitation du peuple contre le sénat. Crassus avait acheté les jurés et le coupable fut reconnu innocent contre toute évidence. Mais de ce jour, sa haine à mon égard s'enflamma. Issu d'une des familles de Rome les plus en vue, il changea son nom de Claudius en Clodius et se fit accepter comme plébéen. Ayant réussi sa transformation en homme du peuple, il se fit élire tribun de la plèbe, ce qui lui donna un pouvoir considérable dont il se servit aussitôt, pour me mettre moi-même en accusation. J'avais fait exécuter les complices de Catilina en vertu du mandat du sénat qui m'avait demandé de sauver la république en précisant : y compris par les armes. Cependant, la procédure était exceptionnelle. À Rome, seul le peuple était habilité à confirmer une condamnation à mort. Pour le manifester, on avait retiré aux licteurs qui précédaient les consuls, leur hache, symbole du pouvoir de vie et de mort. César avait soulevé ce point de droit lors de son intervention : le consul et les sénateurs n'étaient pas en mesure, en temps normal, de procéder à l'exécution sans avoir convoqué le peuple et lui avoir demandé de voter. Procédure que la tradition nous a léguée sous le nom de provocation. Mais les temps n'étaient pas ordinaires, il y avait eu urgence à agir, et je pouvais estimer que le sénat m'avait voté un pouvoir exceptionnel au regard de la situation. J'avais d'ailleurs été salué du titre de père de la patrie. Mais le danger était passé et l'opinion s'était retournée. Clodius parvint à me faire condamner à l'exil. César, qui peut-être n'avait pas soutenu Catilina, mais que les troubles favorisaient, apparaissait comme le défenseur du droit antique de la république, et moi comme un homme ayant abusé du pouvoir qui m'avait été confié. Les sénateurs, peut-être pas mécontents d'être débarrassés de celui qui n'appartenait pas à leur monde, ne bougèrent pas. Le peuple qui m'avait acclamé à peine quelques mois auparavant me hua, excité par les discours de Clodius. Mon seul recours était Pompée, chez lequel je me rendis, espérant son soutien. Tandis que j'entrais par la porte principale de sa villa, lui s'éclipsait par une porte dérobée, de peur

d'avoir à me dire qu'il ne comptait rien faire pour moi. Je me retrouvais seul, sans plus aucun soutien.

Ma condamnation signifiait que tous mes droits m'étaient enlevés. Ma femme était considérée comme déliée du mariage, pour ne pas avoir à porter l'opprobre d'une union avec un banni. Mes propriétés étaient

saisies et l'on détruisit ma chère villa de Tusculum, comme ma maison du Palatin sur les ruines de laquelle Clodius fit ériger un portique. Je devais m'éloigner de plus de cinq cents miles de Rome. Si j'étais pris en deçà de cette distance, tout un chacun pouvait me supprimer. Un second décret était prononcé : il rendait impossible d'annuler la sentence rendue à mon encontre.

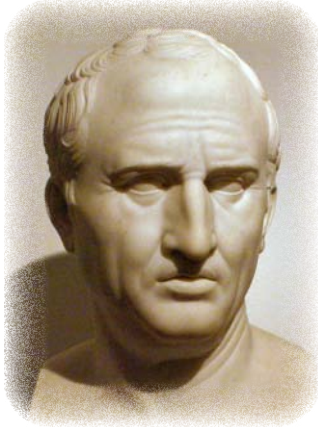
Je montai le soir venu au Capitole pour y dédier une statue de Minerve, déesse de la sagesse qui protégeait la ville. Y existait-il encore une quelconque sagesse ? De grand matin, je franchis la porte Capène pour suivre la via Appia. Près de la porte, juste en dehors des murs, coule le ruisseau dans lequel en avril la statue de Cybèle



*Épinette Indocta
manus noli me tangere,
La Scala, Milan
4 septembre 2022*

est baignée après avoir été amenée de son temple qui se dresse non loin de ma maison sur le mont Palatin. Je passai ensuite devant le temple de Mars Gravidus où est gardée la pierre qui coule, que l'on fait rouler jusqu'au Capitole pour appeler la pluie lorsque la sécheresse menace de détruire les récoltes. César, en tant que grand pontife, avait présidé à la dernière cérémonie. Ce lieu dépassé, c'en était fini : je quittai Rome sans perspective de retour. D'étape en étape, je marchai vers Brindes où je devais m'embarquer pour Thessalonique. L'épuisement faisait se lever l'idée du suicide. Comment avais-je pu m'élever si haut, avoir pu réaliser tant de choses, pour sombrer aussi bas, en si peu de temps ?

Les incartades de Clodius, ses liens troubles avec César, insupportèrent vite Pompée. Il prit sur lui de faire annuler les décrets et de me faire revenir. Après un an de chagrin noir, de crises suicidaires qui se succédaient, un navire me ramena à Brindes où m'attendait ma fille Tullia. Le jour de mon débarquement, le premier des nonnes d'août, était celui de son anniversaire et, par une coïncidence heureuse, celui de la fête du temple du salut. Mon retour fut triomphal. J'avais passé la porte Capène un matin tôt, seul et à pied. Quand je la revis, lorsque je m'approchai du temple de Mars Gravidus que j'avais pensé ne jamais plus revoir, la foule longeait la route et m'acclamait et, entré dans Rome, je vis des groupes massés sur les degrés de tous les autres édifices jusqu'au Capitole. Mon esclave nomenclateur en charge de me glisser les noms de ceux qui me saluaient m'expliqua que tous ceux dont il avait connaissance – la liste en était longue pourtant –, étaient là, et qu'aucun n'avait manqué à l'appel. J'avais le droit de m'illusionner et je reconnais que je cédaï alors à l'ivresse. Mais je ne fus pas long à découvrir la situation qui conduirait Rome à la guerre civile et moi à un nouvel exil ■



Marcus Tullius Cicero, Bertel Thorvaldsen (vers 1799-1800), copie d'un original romain. Buste exposé au Thorvaldsens Museum à Copenhague

Je me suis laissé prendre à la paresse, au point de ne pouvoir plus m'en dégager. Ou je me délecte à lire, ayant à Antium la plus délicieuse bibliothèque du monde ; ou je m'amuse à compter les vagues de la mer (car le temps n'est pas favorable pour la pêche). Mon esprit a l'écriture en totale horreur.

sic enim sum complexus otium ut ab eo divelli non queam. Itaque aut libris me delecto, quorum habeo Anti festivam copiam, aut fluctus numero (nam ad lacertas captandas tempestates non sunt idoneae); a scribendo prorsus abhorret animus.

Lettre de Cicéron à Atticus écrite en – 59 d'Antium (aujourd'hui Anzio)



vestiges du Théâtre de Tusculum, Anzio (Antium)