

*A cloud was on the mind of men,
and wailing went the weather.
(G.K. Chesterton)*

Paradoxe et théorie des organisations

DOSSIER : L'analyse des situations

& Enseigner à l'ère de l'anthropocène



Le coq, Brancusi (1935), Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024

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

5

Grandeur et démesure du design

À propos de *du Court traité du design* de
Stéphane Vial
Hervé Dumez

9

Vaincre le cancer ?

À propos de *Making Sense of Cancer* de
Jarle Breivik
Seamus O'Mahony

13

Pourquoi j'espère mourir d'un cancer

Jarle Breivik

17

Recherches sur la collaboration

Approches croisées en ergonomie et en
apprentissage collaboratif médié
Michael Baker, Françoise Détienne &
Stéphane Safin

L'ANALYSE DES SITUATIONS

23

Introduction au dossier

25

Analyse des situations

La circumspectio chez Thomas d'Aquin
Hervé Dumez

29

Comprendre, c'est pardonner

À propos de *Pardon* de Jankélévitch
Hervé Dumez

33

Intronisation anthropologique de ces chefs qui ne gouvernent pas

À propos de *La Société contre l'État* de
Pierre Clastres
Claire Trubert

49

Faut-il faire de l'épistémologie ?

(et doit-on préciser sa « posture
épistémologique » ?)
Hervé Dumez

55

Management : quelle(s) pédagogie(s) dans le contexte de l'Anthropocène ?

Thomas Gauthier & Bertrand Valiorgue

69

Retour sur la notion de paradoxe en théorie des organisations

Élodie Gigout

83

Réflexions et propositions sur l'avenir de l'Université

À propos de *L'enseignement supérieur en
transition* de Jean-Philippe Denis, Aude
Deville & Olivier Meier
Aude Deville & Olivier Meier

87

De la nature des choses et des choses de la nature

Lucrèce

91

Jonas

On trouvera dans ce numéro un compte rendu du livre central de Stéphane Vial sur le design.

Jarle Breivik, spécialiste du cancer et professeur de médecine à Oslo, a publié en 2023 un livre important sur cette maladie.

Michael Baker, Françoise Détienne et Stéphane Safin présentent leurs recherches sur la collaboration.

Un dossier est consacré à l'analyse des situations du point de vue des circonstances. Il adopte deux angles différents : le pardon, à partir du livre de Jankélévitch qui lui est consacré, et la circumspectio (circonspection) dans la pensée de Thomas d'Aquin.

*Claire Trubert consacre un nouveau regard sur le livre essentiel de Pierre Clastres, *La société sans l'État*.*

Thomas Gauthier et Bertrand Valiorgue font état d'un enseignement de gestion original concernant l'anthropocène.

Élodie Gigout fait un point sur la notion de paradoxe.

Aude Deville et Olivier Meier présentent l'ouvrage qu'ils ont coordonné avec Jean-Philippe Denis sur l'enseignement supérieur.

Fallait-il revenir sur le débat portant sur les postures épistémologiques ? Puisque l'on continue d'embêter les doctorants avec elles, peut-être. En espérant qu'il s'agit de la dernière fois...

Deux figures et leurs livres, venus du fond des temps pour clore ce numéro : un poète latin, Lucrèce, et Jonas, prophète hébreu. Sur des registres totalement étrangers l'un à l'autre, tous deux parlent pourtant de l'homme, de son rapport au divin, des animaux, et des tempêtes de mer.



*Tabouret du téléphone, Brancusi (vers 1929-1933),
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*

Ce livre court (Vial, 2021, soixante-dix-sept pages de texte) présente une philosophie du design, et présente le design philosophiquement. Il est donc utile en ce qu'il pense un phénomène contemporain majeur, le design, et intéressant par les interrogations qu'il suscite.

Partons du nom lui-même. Ses origines sont moins anglaises que latines : *designare* signifie marquer une chose d'un signe distinctif. Le design est d'abord le fait de marquer une chose d'une manière particulière. Mais *designare* signifie également dessiner.

L'acte de design ne saurait donc avoir lieu en dehors d'un acte de dessin.
(*op. cit.*, p. 8)

Mais si le design marque la chose, il le fait en fonction d'une intention, d'un projet. Derrière le dessin, se trouve toujours un dessein.

Continuons par l'origine de cette pratique. Elle apparaît directement liée à l'industrie et à sa dynamique – Angleterre, Allemagne, États-Unis. Disons pour simplifier que l'industrie est à ses débuts laide, bon marché, socialement dure. Une antithèse de l'art et de la beauté sereine de l'artisanat. Naît et se développe alors en réaction un mouvement qui entend réconcilier industrie et beauté. En 1884, William Morris fait une déclaration en forme de manifeste :

Je demande que soit plaisant, beau et généreux le cadre matériel de ma vie. C'est une exigence de taille, je m'en rends compte. Je n'en dirai qu'une chose : si l'on ne peut y répondre, si les sociétés civilisées ne sont pas toutes en mesure de garantir à l'ensemble de leurs membres un environnement de cette qualité, je souhaite que le monde s'arrête ! C'est un désastre que l'homme ait jamais existé. (Morris, 1985, p. 139, cité in Vial, 2021, p. 10)

Dès ses origines, le design comme pratique est pris dans la contradiction : il est fondamentalement lié à l'industrie, au capitalisme, à la vente dans tout ce qu'elle peut avoir d'aliénant, qu'il entend favoriser au même titre que le marketing, tout en ambitionnant, dans ce monde désormais profondément industriel, de faire le bien en rendant les produits de l'industrie beaux.



Revenons à l'étymologie latine. Tous les objets industriels ont été, d'une façon ou d'une autre, dessinés, jusqu'à la moindre vis ou au moindre clou. Mais alors, qu'est-ce qui fait que, parmi ces objets dessinés, les uns relèvent du design et les autres non, qu'est-ce qui fait que les uns portent une marque particulière que les autres n'ont pas ? La question est fondamentale et difficile. Stéphane Vial lui donne une réponse simple et forte : le design relève de l'effet. C'est d'effet design qu'il convient de parler, effet qui existe ou n'existe pas. De quelle nature alors, cet effet ? Selon l'auteur, elle est triple.

Pour comprendre le premier effet, fondamental, du design, l'auteur passe du latin au grec et le qualifie d'effet ontophanique. Ontos, c'est l'être (ou l'étant, l'auteur nous épargne Heidegger, ce dont nous ne pouvons que le remercier), ce qui existe donc. Phaîno, c'est la manifestation (l'épiphanie, dans la théologie chrétienne, est la manifestation de l'homme-Dieu au monde, représenté par trois rois mages). Sous le grec, une constatation simple, donc : le design modifie la manière dont les objets se présentent. Mais comment ? Cette modification touche à une forme d'expérience : ce qui a été designé relève de l'« *expérience à vivre (selon qu'elle a été intentionnellement construite)* » (*op. cit.*, p. 35).

La valeur d'expérience est [...] au cœur du design. Là où il n'y a rien à vivre ou à éprouver, il n'y a pas d'effet de design. Le design n'est rien d'autre qu'un générateur d'expériences-à-vivre, que ce soit à travers des produits de grande consommation, des installations urbaines ou des services numériques. Ce qu'il modifie, c'est la qualité de l'expérience vécue de l'usage. (*op. cit.*, p. 36)

On a là l'effet fondateur du design, mais il ne suffit pas à épuiser la totalité de l'effet design. L'expérience que propose le design est évidemment liée à la beauté. D'où, à nouveau, le grec : la seconde dimension est l'effet callimorphique (la belle forme).

Faire du design, c'est d'abord créer des formes (que celles-ci soient spatiales, volumiques, textiles, graphiques ou interactives) et chercher à leur donner un style, un caractère, une expression. Là où il n'y a pas d'élégance des lignes ou de finesse du trait, de pureté des volumes ou d'équilibre des masses, de poésie des contours ou de perfection du dessin, de séduction visuelle ou d'attraction graphique, en un mot là où il n'y a pas d'harmonie des formes, c'est-à-dire de callimorphie, aucun design ne peut advenir. (*op. cit.*, p. 37)

En France, une des traductions de design a ainsi été longtemps « esthétique industrielle. » Mais le design a encore une troisième dimension, la socioplastie (un mixte ici de grec et de latin...), c'est-à-dire un effet de réforme sociale.

En créant de nouvelles formes matérielles, il s'agit de refondre du même coup les formes sociales de la vie. Inventer de nouvelles manières de vivre ensemble et côte à côte. Cela est rendu possible par le fait que les formes qui naissent du design, contrairement à celle qui naissent de l'art, ont une valeur d'usage, c'est-à-dire une utilité matérielle. (*op. cit.*, p. 39)

L'auteur précise cette ambition, qu'il appelle « *le cœur utopique du design* » (p. 40) et qui va bien au-delà de rendre belles les choses : « *le design est toujours un "sociodesign", créateur de civilisation* » (*op. cit.*, p. 40). L'exemple mis en avant est le Vélib, ne se réduisant pas à la beauté de ses formes ainsi que celle des bornes (si l'on permet cette remarque, l'effet design n'est pas toujours assuré : la forme du velib m'ayant toujours, personnellement, paru horriblement lourde et laide...) mais changeant notre rapport à la ville, et à la manière de nous y déplacer.

Le design est donc effet, et effet triple : effet d'expérience (ontophanique), lié à la beauté (callimorphique) et visant à modifier la société, voire la civilisation (socioplastique). Il s'agit donc moins de travailler sur des objets que de changer les

choses, voire changer la vie. On ne s'étonnera pas qu'apparaisse alors ici la notion de projet.

[...] le designer ne crée pas des « œuvres », mais conçoit plutôt des « projets. » Un projet, c'est un ensemble de propositions formelles originales qui structurent des usages et offrent aux usagers une expérience-à-vivre de nature à satisfaire leurs besoins et susceptible d'améliorer la qualité de leur expérience. C'est une démarche de projection ou d'anticipation qui consiste à imaginer, à partir de l'état existant, des formes innovantes de vie et d'usage. En ce sens, le designer est celui qui propose un état projeté de la réalité, c'est-à-dire une possibilité d'avenir réalisable. Le designer est un projeteur. Il jette en avant un plan, un dessin, une intention. Il a des vues sur l'avenir. (*op. cit.*, pp. 46-47)

Simon avait été le premier, en 1969, à définir la conception : « *Quiconque imagine quelques dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée, est un concepteur* » (Simon, 2004, p. 201, cité in *op. cit.*, p. 47). Le design, de cette manière est lié au futur avec le dessin d'améliorer une situation.

Les deux chapitres finaux sont essentiels : l'un est consacré au *design thinking*, l'autre au design numérique.

Commençons par le second. Le numérique est partout. Sans doute est-il, d'une certaine manière, l'équivalent de ce qui s'est passé avec la révolution industrielle. Les outils numériques, ordinateurs, smartphones, mais à l'avenir tous les produits connectés, posent des problèmes d'interfaces, d'interactions, intrinsèques au numérique. Le design numérique s'empare donc de ces questions d'interaction : il travaille sur les trois dimensions présentées plus haut.

Par « design numérique », je n'entends donc rien d'autre qu'un genre particulier de design que l'on peut définir ainsi : activité créatrice consistant à concevoir des expériences-à-vivre à l'aide de formes interactives produites dans des matières informatisées et organisées autour d'une interface. (*op. cit.*, p. 71)

Le design numérique représente donc une extension du design hors de son territoire d'origine, le produit industriel. Le *design thinking*, objet de l'avant-dernier chapitre, relève de la même dynamique.

Design thinking doit s'entendre comme une abréviation de *design thinking process*. Ce qu'on suggère par-là, note l'auteur, est que le design est une pratique de penseur, une méthode de pensée. Il ose même : « *Je pense donc je suis* » devient « *Je pense donc je suis designer*. » Il fallait oser...

Le grand théoricien du *design thinking* est Tim Brown (2008). La démarche procède en trois étapes. La première est l'inspiration. Celle-ci consiste à se laisser inspirer par les usagers, en se mettant à leur place, à mieux comprendre les besoins et les attentes. La deuxième est l'idéation, la réalisation de prototypes multiples qui ne réalisent pas l'idée, qui permettent de la faire naître – *learning by making*. La troisième est l'implémentation, la mise en œuvre. Il ne s'agit pas d'aller vers une consommation passive, mais vers une participation active. Le *design thinking* entend alors ouvrir de nouveaux domaines



Tête d'enfant (1906),
Portrait de Georges (1911),
Tête d'enfant endormi (vers 1908),
Brancusi, Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024

au design en étant une « *méthode systématique d'innovation créative* » (Norman, 2013, cité *in op. cit.*, p. 54).

Conclusion

Petit livre passionnant, par sa capacité à présenter en moins de cent pages l'essentiel du design, tout en réfléchissant sur sa nature. En même temps, par son approche il suscite l'interrogation sur la dynamique actuelle du design. Parti du monde industriel, le design s'est étendu au numérique, au virtuel. Le *design thinking* devient la pensée créative, c'est-à-dire la pensée dans ce qu'elle a de valeur. Dès lors, comme l'écrit l'auteur (p. 33, l'italique est dans le texte) : « *Tout est potentiellement concerné par le design.* » N'est-on pas là dans une forme d'hybris, de démesure ? Comment la technique d'une beauté industrielle en est-elle venue à se penser comme la pensée créative ? Par le *design thinking*, le design qui s'ancrait dans le temps, les deux siècles de l'essor industriel, n'est-il pas en train de tourner à la mode, et comme toutes les modes n'est-il voué à refluer en débâcle ? Ne faut-il pas voir dans cette dynamique celle de son double, le capitalisme industriel qui tend à tout transformer en marchandise pendant que le design transforme tout en projet d'amélioration ? Plutôt que d'aller vers le *design thinking*, évolution risquée, le design ne doit-il pas revenir à la sobriété de ses débuts ?

Pour revenir à un design sobre et solide, sans doute faut-il revenir à une philosophie de la matière, qu'il s'agit de repenser. Le cœur de la pensée de William Morris, qui s'exprimait dans la citation reprise au début de cet article, était en effet le « *cadre matériel de ma vie.* » Lorsqu'il donne la définition du design numérique, Stéphane Vial parle de « *matières informatisées et organisées.* » Il est clair que la matière dont il est question dans les deux cas n'est plus la même. Peut-être le design aurait-il intérêt à s'interroger sur ce qu'il entend par matière, qui est au cœur de sa pratique, pour se refonder sur une base stable qui lui permettra de passer le reflux de la mode du *design thinking*, qui ne saurait manquer d'arriver ■

Références

- Brown Tim (2008) "Design Thinking", *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 6, p. 84.
- Morris William (1985/1884) *Contre l'art d'élite*, Paris, Hermann.
- Norman Don (2013) "Rethinking Design Thinking", *Core77*, March 19th, <http://www.core77.com/posts/24579/rethinking-design-thinking-24579>
- Vial Stéphane (2021, 6^{ème} ed.) *Court traité du design*, Paris, Presses Universitaires de France (coll. Quadrige).

Vaincre le cancer ? À propos de *Making Sense of Cancer* de Jarle Breivik

Saemus O'Mahony
gastroentérologue

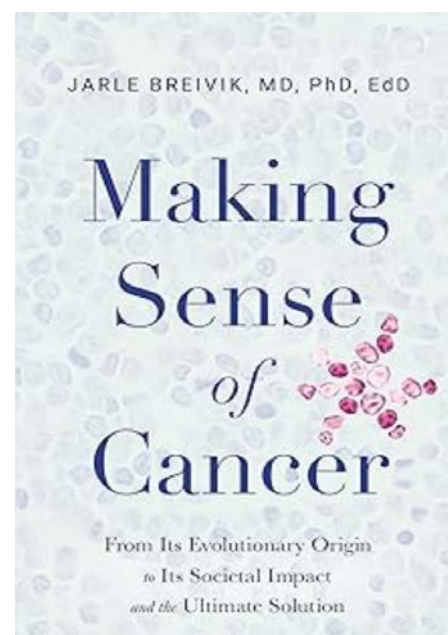
L'attitude du public à l'égard du cancer, « l'empereur de toutes les maladies », s'est transformée ces dernières années. Pour la génération de mes parents, le cancer était littéralement indescriptible – un mot qui pouvait être murmuré ou euphémisé comme « le Big C ». Aucune autre maladie n'inspire autant de peur et de dégoût. De nos jours, les associations caritatives contre le cancer nous encouragent à en parler ouvertement. Certains le font même avec grossièreté, comme la F-k Cancer Foundation. Dans le jeu à somme nulle du « ma-maladie-est-mieux-que-la-vôtre », le cancer bat tous ses concurrents pour attirer l'attention du public et des politiciens irlandais. Averil Power, PDG de l'Irish Cancer Society, a affirmé qu'« *un avenir dans lequel personne ne mourra du cancer est à notre portée.* » Tout ce dont nous avons besoin pour atteindre ces hautes terres ensoleillées, affirme-t-elle, c'est d'une volonté politique et d'investissements. Une telle hyperbole pourrait être atténuée par la lecture de *Making Sense of Cancer: From Its Evolutionary Origin to Its Societal Impact and the Ultimate Solution* de l'universitaire norvégien Jarle Breivik.

Ce livre trouve son origine dans un article qu'il a écrit en 2016 pour le *New York Times*. Breivik, professeur de médecine comportementale à l'Université d'Oslo, possède une formation universitaire en biologie du cancer et a travaillé avec Gustav Gaudernack, pionnier de l'immunothérapie et des vaccins contre le cancer. Il a été incité à rédiger cet essai à la suite de l'annonce par le président Barack Obama du programme « *Moonshot Cancer* »¹ dirigé par le vice-président de l'époque, Joe Biden. Obama a canalisé l'orgueil de la « guerre contre le cancer » de Richard Nixon au début des années 1970 dans son dernier discours sur l'état de l'Union en janvier 2016, encourageant ses concitoyens à faire de l'Amérique le pays qui aura guéri le cancer une fois pour toutes. Breivik, tout en reconnaissant les progrès dans le traitement du cancer, a jeté de l'eau froide sur ce programme de « conquête de la lune » :

Le cancer est étroitement lié au processus même du vieillissement. En fait, le cancer et le vieillissement sont les deux faces d'une même médaille. Le risque de développer un cancer augmente considérablement avec l'âge, surtout après 50 ans. En conséquence, plus nous vivons longtemps, plus il y aura de cancer, et quels que soient les progrès de la médecine,

CE COMPTE RENDU A
ÉTÉ PUBLIÉ EN
ANGLAIS ET EN
LIGNE LE 5 FÉVRIER
2024 DANS THE
MEDICAL
INDEPENDENT. LA
TRADUCTION EST
NÔTRE ET NOUS LA
PUBLIONS AVEC
L'AUTORISATION DE
L'AUTEUR

1. Par analogie au discours de John Fitzgerald Kennedy du 2 septembre 1962 annonçant que les États-Unis se lançaient à la conquête de la lune.



nous pouvons être sûrs que le fardeau du cancer augmentera, ne diminuera pas, pour les décennies à venir.

Même si davantage de personnes seront guéries du cancer (ou vivront avec ce cancer comme une maladie chronique), de nombreuses personnes continueront à en mourir. La médecine, en augmentant la longévité humaine, a paradoxalement contribué à l'épidémie de cancer à venir. La « guerre contre le cancer » est peut-être impossible à gagner, mais les innombrables organisations, institutions et entreprises qui composent le complexe onco-industriel mondial de 135 milliards de dollars sont obligées d'approuver haut et fort cette attitude belliqueuse envers la maladie : leur existence même dépend de la poursuite de cette guerre d'usure.

Breivik s'est alarmé lorsque le *New York Times* (à l'approche de l'élection présidentielle à venir) a changé le titre de son essai, qu'il avait prévu d'intituler « *Ce que le président devrait savoir sur le cancer* » en « *Le tir inutile d'Obama sur le cancer.* » S'en est suivie pour lui une tempête d'invectives :

Ma tentative de présenter un message nuancé et pédagogique sur les réalités du cancer s'est soudainement transformée en un titre de tabloïd aux implications politiques.

Lorsque les gens sont vraiment agacés par un article d'opinion, c'est généralement que l'auteur a énoncé une vérité profondément inconfortable. Breivik a soigneusement enregistré les courriels et les lettres qu'il a reçus, de l'infirmière qui le traitait de « connard » à deux chercheurs éminents (non nommés) sur le cancer qui étaient, en privé, d'accord avec lui. L'un d'entre eux lui a écrit :

Le public nous croit lorsque nous lui disons que s'il nous donne suffisamment d'argent (Biden dans ce cas), nous trouverons « un remède contre le cancer ». C'est dangereux pour nous, car tôt ou tard, il se rendra compte que nous avons déclaré la guerre au cancer à plusieurs reprises et que nous avons complètement perdu chaque guerre. Nous aurions dû dire non à Biden, mais il est clair que la plupart d'entre nous vont rougir, prendre l'argent et se taire.

Breivik n'a pas été découragé par toutes ces critiques – bien au contraire – puisqu'il s'en est inspiré pour développer son argument sous la forme d'un livre :

Quelque chose semble fondamentalement faux dans la façon dont nous comprenons le problème, et nous devons examiner sérieusement ce qu'une solution au cancer implique réellement. À quoi ressemblera un monde sans cancer et comment y parvenir ?

Son approche de cette question est originale et insolite, mêlant biologie évolutionniste, génétique et philosophie :

Nous devons reconnaître que le cancer n'est pas un mal [...] Il est la conséquence de processus biologiques naturels.

La thèse de Breivik est que le cancer est un phénomène évolutif. La plupart des mutations génétiques qui conduisent au cancer se produisent spontanément, quelle que soit la manière dont nous vivons :

Une mutation en entraîne une autre, et la sélection naturelle favorise les variantes les plus rebelles. C'est cela, le cancer. Nous sommes des colonies cellulaires temporaires que les gènes ont créées pour passer au niveau suivant. Nous pouvons ralentir un peu les mutations grâce à un mode de vie sain, mais à chaque division cellulaire, il y aura des erreurs dans la copie des gènes et des épigènes.

Breivik suggère que le cancer chez les personnes âgées (plus de 80 ans) n'est peut-être pas la pire façon de mourir. Il cite le célèbre article du *BMJ* (*British Medical Journal*) de Richard Smith publié en 2014 *Dying of cancer is the best death*. Smith (un

ancien rédacteur en chef du *BMJ*) a soutenu que mourir d'un cancer était préférable à la démence ou à une défaillance d'un organe. Tout comme l'article de Breivik pour le *New York Times*, son article d'opinion a provoqué un tollé mondial : « *Rien de ce que j'ai écrit n'a créé une telle tempête* », a-t-il écrit des années plus tard (remettre en question la guerre contre le cancer revient, semble-t-il, à ce qu'était douter de l'existence de Dieu dans les époques précédentes).

En 2020, George Lundberg (ancien rédacteur en chef du *Journal of the American Medical Association*) a interviewé Smith et lui a demandé si les développements en oncologie de précision et en immunothérapie avaient changé sa vision du cancer. Smith a répondu : « *J'ai un ami atteint d'un mélanome malin métastatique qui est maintenu en vie grâce à l'immunothérapie et qui serait probablement mort si nous étions encore en 2014.* » L'immunothérapie a en effet fait beaucoup de progrès dans le traitement des patients atteints de certains cancers, mais Breivik (qui s'y connaît en la matière) nous conseille de freiner notre enthousiasme. Tout comme les bactéries traitées aux antibiotiques, les cellules cancéreuses évoluent et peuvent devenir résistantes, conduisant à ce que les biologistes évolutionnistes appellent « *l'effet Reine Rouge* » (dans *De l'autre côté du miroir* de Lewis Carroll, la Reine Rouge expliquait : « *Maintenant, ici, vous voyez, il faut courir autant que vous pouvez pour rester au même endroit* »).

Qu'il s'agisse de bactéries résistantes aux antibiotiques, de nouvelles variantes virales, ou de cellules cancéreuses, nous devons continuer à courir.

Dans une récente interview, il a affirmé que le coût des thérapies contre le cancer (en particulier l'immunothérapie) est à l'origine des inégalités, tant au sein des pays riches qu'à l'échelle mondiale. Les Norvégiens âgés, a observé Breivik, s'attendent à une immunothérapie personnalisée (même si le bénéfice en termes de survie n'est que de quelques mois), tandis que les habitants des pays à faible revenu n'ont pas accès aux traitements de base contre le cancer.

En réalité, toutes les modalités actuelles de traitement du cancer, y compris la chirurgie, la radiothérapie, la chimiothérapie et l'immunothérapie, visent à tuer les cellules cancéreuses. Or, Breivik écrit :

Si nous continuons simplement à tuer les cellules cancéreuses, nous finirons tôt ou tard par nous suicider [...] Pour guérir le cancer une fois pour toutes, nous devons trouver quelque chose de plus radical que de tuer les cellules cancéreuses. Nous devons trouver un moyen de rajeunir le corps.

Il examine alors les possibilités de thérapie génique, de cellules souches et de remplacement d'organes (d'origine humaine et animale), mais conclut qu'il existe de multiples obstacles potentiels, à la fois biologiques et éthiques. Alors que la thérapie génique et le traitement par cellules souches pourraient en théorie éliminer certains cancers (principalement infantiles), Breivik soutient que le seul moyen véritablement efficace de tromper la nature et notre destinée évolutive consiste à ralentir (ou arrêter complètement) la principale cause du cancer : le vieillissement.

La chose n'est pas aussi étrange qu'on pourrait l'imaginer. Les géants de la technologie et plusieurs milliardaires de la Silicon Valley ont investi massivement dans la médecine régénérative et la biogérontologie, et beaucoup (dont Breivik) pensent qu'il



*La sorcière [plâtre] (1924-1955),
La sorcière [noyer] (1916-1924),
Brancusi, Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

est possible que la longévité maximale puisse être étendue à 200 ans ou plus, mais à un coût élevé :

Allons-nous vers un monde gouverné par des super-narcissiques immortels qui ne voient pas la valeur des enfants et dont la seule préoccupation est leur propre argent et leur pouvoir ?

Selon lui, la révolution biotechnologique en cours changera la société plus fondamentalement que la révolution industrielle du XVIII^e siècle. Breivik prédit que la solution ultime au cancer est le transhumanisme – la création de soi numérique facilitée par l'IA :

Notre identité est libérée du corps mortel, et tant que personne ne nous efface, nous avons la vie éternelle.

Le corps humain, écrit-il, « *est la technologie d'hier* ». Cela signifie cependant la fin de l'humanité telle que nous la comprenons :

Le vieillissement, le cancer et la mort sont des aspects fondamentaux de l'être humain. Si nous éliminons ce cercle de vie, nous nous éliminons nous-mêmes. Nous pouvons concevoir des corps qui vivront éternellement et transférer notre identité dans le monde numérique, mais nous ne serons plus humains. Guérir du cancer, c'est vaincre la mort.

Le cancer, conclut-il, n'est pas un ennemi : il fait partie de qui nous sommes ■

Références

Breivik Jarle (2023) *Making Sense of Cancer: From Its Evolutionary Origin to Its Societal Impact and the Ultimate Solution*, Austin, River Grove Books.

Smith Richard (2014) "Dying of cancer is the best death", [http://blogs. bmj. com/ bmj/2014/12/31/richard-smith-dying-of-cancer-is-the-best-death/](http://blogs.bmj.com/bmj/2014/12/31/richard-smith-dying-of-cancer-is-the-best-death/)

Pourquoi j'espère mourir d'un cancer

Jarle Breivik

Professeur de Médecine, Université d'Oslo

Tout le monde déteste le cancer. C'est l'ennemi maléfique que nous cherchons à éliminer à tout prix. Pourtant, mourir d'un cancer peut aussi être une bonne chose.

Cela peut paraître absurde et insensé, mais permettez-moi de compléter mon raisonnement. Je ne souhaite à personne d'avoir un cancer. Je ne sous-estime pas la douleur et le chagrin que vivent de nombreuses personnes atteintes d'un cancer ou leurs proches. Et si j'ai un cancer, je souffrirai comme tout le monde. Le cancer peut être horrible, mais il est aussi très courant.

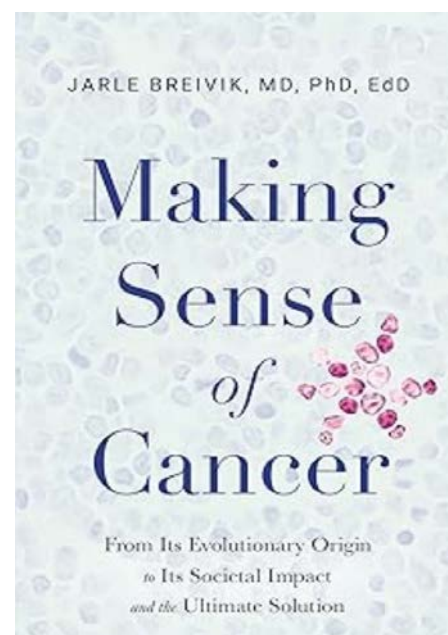
Environ une personne sur trois recevra un diagnostic de cancer au cours de sa vie. La plupart reçoivent un traitement efficace et survivent à la maladie – au moins au premier stade. Mais pour beaucoup, le cancer finira par signifier la fin de la vie. Le cancer est l'une des principales causes de décès, juste derrière les maladies cardiaques, et il est tout à fait normal de mourir d'un cancer.

De plus en plus de personnes contractent, vivent avec et meurent du cancer. C'est un grand paradoxe, mais cette évolution est en réalité une réussite exceptionnelle. C'est l'histoire de la raison pour laquelle les gens vivent de plus en plus longtemps. Nous bénéficions généralement de meilleures conditions de travail et de vie, d'une alimentation plus saine et d'un service de santé proposant des vaccins, des antibiotiques et des contrôles réguliers. Nous ne mourons plus de la rougeole ou de la tuberculose, tandis que les médecins parviennent de mieux en mieux à réparer les vaisseaux sanguins obstrués et les valvules cardiaques usées.

Le cancer chez les enfants et les jeunes adultes est tragique mais heureusement rare, et la grande majorité est guérie grâce aux progrès de la recherche et du traitement. Le cancer à un jeune âge est souvent dû à une combinaison malheureuse de facteurs héréditaires et environnementaux et peut généralement être attribué à la malchance. Quelque chose ne va pas dans une cellule qui se déchaîne dans un corps par ailleurs sain.

Cependant, contracter un cancer en vieillissant n'est ni une malchance ni une situation inhabituelle. La probabilité de développer un cancer augmente nettement à partir de 50 ans. Avoir un cancer après 70 ans est tout à fait normal. Une personne de 90 ans chez qui on n'a pas diagnostiqué de cellules cancéreuses dans

CET ARTICLE A
D'ABORD ÉTÉ PUBLIÉ
EN NORVÉGIEN :
[HTTPS://WWW.VG.NO/NYHETER/MENINGER/I/ON8QNA/DERFOR-HAAPER-JEG-AA-DOE-AV-KREFT](https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/on8qna/derfor-haaper-jeg-aa-doe-av-kreft), PUIS
EN ANGLAIS, PAR
RICHARD SMITH SUR
SON BLOG : [HTTPS://RICHARDSWSMITH.WORDPRESS.COM/2023/07/01/WHY-I-HOPE-TO-DIE-OF-CANCER/](https://richardswsmith.wordpress.com/2023/07/01/why-i-hope-to-die-of-cancer/)



son corps n'a tout simplement pas été examinée en profondeur – et c'est probablement le mieux pour toutes les parties.

La raison pour laquelle le cancer augmente avec l'âge est, en principe, simple. Les cellules du corps sont génétiquement programmées pour collaborer. Mais lorsque le travail est terminé et que les gènes sont transmis à la génération suivante, le programme déclare qu'il est temps de mourir. Les cellules vieillissantes, qui ont accumulé un nombre croissant de mutations génétiques, sont sommées de se suicider. Elles se fanent comme des fleurs en automne et nous vieillissons.

L'alternative est que les mutations génétiques désactivent le mécanisme suicide. Les cellules n'écourent pas les signaux de contrôle et continuent à se reproduire même si leur date de péremption est dépassée. Les cellules les plus tenaces et rebelles survivent et se multiplient toujours, pour finalement se transformer en tumeurs cancéreuses.

Nos cellules dépérissent ou se transforment en cancer. Et pour nous, c'est la fin de la vie. Nous pouvons retarder le développement du cancer en vivant le plus sainement possible. Et nous pouvons tuer les cellules cancéreuses grâce à la biotechnologie avancée. Mais tôt ou tard, nous devons mourir de quelque chose, et plus nous vivons longtemps, plus grande est la probabilité que davantage de cellules s'égarent. Quiconque espère vivre longtemps doit donc se préparer à mourir du cancer.

Néanmoins, la plupart des gens espèrent mourir de quelque chose de complètement différent. Mais quelle est la meilleure façon de mourir ? L'ancien rédacteur en chef du *British Medical Journal*, Richard Smith, affirme que mourir d'un cancer vaut mieux que sa réputation. Il soutient qu'il existe, en principe, quatre manières de mourir :

La première consiste à mourir subitement, par exemple, d'une crise cardiaque ou d'un accident, et beaucoup diront probablement que c'est leur mort préférée. Smith nous conseille de reconsidérer notre décision. Mourir par surprise peut être bon pour vous, mais qu'en est-il de vos proches ? Ne vaudrait-il pas mieux avoir le temps de planifier et de dire au revoir en bonne et due forme ?

Une autre possibilité est de mourir lentement de démence. Votre mémoire et votre personnalité s'effacent progressivement, et au final, seul le corps est vivant. La mort elle-même peut être bénigne, mais les années qui la précèdent sont souvent difficiles à vivre tant pour les patients que pour leurs soignants. Smith pense que cela pourrait être la pire façon de mourir.

La troisième option revient à mourir d'une défaillance d'un organe, comme une insuffisance cardiaque ou une maladie pulmonaire chronique. De telles maladies peuvent constituer un lourd fardeau pendant de nombreuses années, alors que la vie est façonnée par les médicaments et l'hospitalisation. La vie est difficile et la mort est imprévisible.

La dernière alternative est de mourir d'un cancer et, pour la plupart des gens, c'est probablement aussi le dernier choix. La mort par cancer est souvent perçue comme la pire chose imaginable, mais selon Smith, le cancer peut être la meilleure façon de mourir. La maladie survient souvent après quelques années ou mois de préavis, et lorsqu'elle s'installe pour la première fois, la mort est relativement rapide.

Smith décrit la mort du cancer comme un processus naturel dans lequel la douleur physique et psychologique peut être anesthésiée par la morphine et le whisky. C'est vrai, mais comme on pouvait s'y attendre, certains ont interprété son argument comme une minimisation de la douleur et de la souffrance que tant de personnes

ont endurées à cause du cancer. Nous devons être prudents lorsque nous évaluons les expériences des autres en matière de maladie et de décès. En fin de compte, notre force intérieure et notre environnement bienveillant sont probablement plus importants que le diagnostic sous-jacent dans la façon dont nous percevons la fin de la vie.

Néanmoins, il n'y a guère de raisons de craindre davantage le cancer que d'autres causes de décès. Être atteint d'un cancer en vieillissant est une conséquence naturelle du fait d'être humain. Alors, quand mon heure viendra, cela ne me dérangera pas si je meurs d'un cancer ■

Référence

Breivik Jarle (2023) *Making Sense of Cancer: From Its Evolutionary Origin to Its Societal Impact and the Ultimate Solution*, Austin, River Grove Books.



*La timidité, Brancusi (1917),
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*



Léda, Brancusi (1920), Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024

Recherches sur la collaboration

Approches croisées en ergonomie et en apprentissage collaboratif médié

Michael Baker, Françoise Détienne & Stéphane Safin
i3-SES, Telecom Parie, CNRS, IP Paris

LE 5 FEVRIER 2024,
MICHAEL BAKER,
FRANÇOISE
DÉTIENNE ET
STÉPHANE SAFIN (I3-
SES, TELECOM PARIS,
CNRS, IP PARIS) ONT
PRÉSENTÉ LEURS
RECHERCHES SUR
LA QUESTION DE LA
COLLABORATION
DANS LE SÉMINAIRE
I3-CRG

La présentation est menée par Stéphane Safin, mais elle porte sur des recherches menées avec Michael Baker et Françoise Détienne. L'idée est de faire le point sur des années de recherche sur la collaboration. Il est possible de parler de deux pôles de recherche : la conception, notamment en architecture, et un pôle éducation médiée par la technologie. Au centre de ces approches, on trouve la question des communautés en ligne. Les méthodes sont à dominante qualitative, mais comportent aussi des aspects quantitatifs.

Les recherches cognitives sont parties de l'individu, et portaient au début sur des processus individuels. Puis, la cognition a été analysée comme une activité sociale, partagée. La collaboration est une activité collective, socialement inscrite, avec des structures hiérarchiques, mais aussi des rôles non prescrits, qui se déroulent à des échelles différentes, avec ou sans interaction. Concernant les échelles, on trouve le niveau inter-individuel (le travail d'équipe) ; puis le niveau inter-organisationnel (synergies inter ou intra-organisations) ; et, enfin, le niveau sociétal (coopération). Concernant les réseaux sociaux, on est là dans une forme d'activité collective, mais on ne peut pas parler de collaboration. Par contre, la collaboration est une forme d'activité collective.

Il convient donc de distinguer coopération et collaboration (on peut aller plus loin et parler aussi de co-action et d'entraide).

La coopération se passe sur le plan de l'action et des buts de l'action, elle consiste à poursuivre un but à plusieurs. Il faut alors se coordonner par rapport aux actions des participants orientées vers la réalisation du but et par rapport aux représentations du but. L'enjeu est la synchronisation collective. On s'inscrit dans le cadre de la science de la conception.

La collaboration consiste à construire ensemble des buts partagés, une représentation commune du problème à résoudre, à coordonner ses actions... L'enjeu est la synchronisation cognitive. Elle porte sur le plan des processus de partage des idées, des représentations.

Bien évidemment, les deux s'inscrivent dans un continuum. Toute coopération suppose une collaboration, toute collaboration suppose une coopération. Dans les projets d'architecture, on constate des oscillations entre les deux.

La présentation portera sur la qualité de la collaboration avec un axe sur les valeurs. Quels sont les processus de la collaboration ? Qu'est-ce que signifie une collaboration de qualité ?

Pour collaborer, il faut avoir conscience de la situation. Qui est là ? (*Social awareness*) que se passe-t-il ? (*action awareness*) Comment les choses se passent-elles ? (*activity awareness*) On voit donc se construire un espace de référence commun (*grounding*), qui repose sur des connaissances partagées, que le groupe est conscient d'avoir en commun et qui permet de développer des référentiels communs. Il ne s'agit pas juste d'intersubjectivité dans le monde des idées : on trouve des objets intermédiaires, des objets frontières, qui donnent de la stabilité et répondent à certaines contraintes du monde. C'est évidemment le cas des plans en architecture, et maintenant du BIM (Building Information Modeling) ou maquette numérique. Ces représentations aident à définir les tâches, les processus, la gestion des interactions.

Expliquer que tout est collaboratif est exagéré. Il convient de détricoter cette idée. L'une des manières d'opérer ce détricotage consiste à aborder la question par les valeurs.

Une véritable collaboration suppose l'équité, ce qui ne veut pas dire l'égalité. Dans les interactions entre le doctorant et son directeur de thèse, il y a une différence de savoir, de statut, et pourtant il y a des situations de collaboration. Il n'y a pas de vraie collaboration quand l'équité n'existe pas et l'on peut se mettre dans des situations d'équité par l'écoute, et une élaboration commune. La décision doit être collective et, dans les situations de collaboration, tout le monde apprend. Une éthique du dialogue est nécessaire. À partir de là, la collaboration est souvent présentée elle-même comme une valeur, position qu'il faut critiquer. D'ailleurs, dans certaines situations, la collaboration n'est pas idéale : des pompiers au feu doivent agir en coopérant, mais sans forcément de collaboration. La collaboration, par ailleurs, n'exclut pas le conflit, elle essaie de transformer les affrontements en conflits constructifs (conflit socio-cognitif). Le savoir va se construire par la confrontation des points de vue.

Donc, nombre de recherches ont été menées sur la qualité de la collaboration. Quand une collaboration se déroule-t-elle bien en tant que processus, et quand la collaboration produit-elle de bons résultats ?

Il y a plusieurs dimensions à prendre en compte. Il faut gérer les tâches, le groupe, bien distribuer les rôles, réguler ses émotions ou encore apporter de la fluidité dans la communication (cf. Burkhardt *et al.*, 2009 ; Détéienne *et al.*, 2012). Ces idées viennent des sciences de l'éducation. L'idée de base consiste à dire : il existe de bonnes manières de collaborer. La recherche a abouti à un questionnaire. On peut alors comparer les collectifs entre eux, ou la même équipe à travers le temps. Une recherche a notamment été menée sur un cabinet d'architecture. Elle met en évidence une variation dans le temps, et une variation entre les équipes. On constate qu'il n'existe pas de déterminisme absolu : les équipes qui collaborent bien ne font pas forcément mieux en termes de production que des équipes qui collaborent moins bien. Des équipes qui ont du mal à collaborer au début peuvent très bien apprendre à collaborer. Les difficultés, même si elles dégradent la qualité de la collaboration, peuvent déboucher sur de très bonnes collaborations par la suite.

À partir de ces recherches, il est possible d'enseigner la collaboration, notamment sur l'écoute par exemple. Les chercheurs peuvent suivre des projets et proposer aux élèves ingénieurs des méthodes et des exercices. Il s'agit de développer l'approche

réflexive, avec autodiagnostic, en centrant les échanges sur la mise en place d'actions concrètes. Des petites applications sont en cours de développement permettant de construire des collectifs de travail. Par la suite, mais une fois cette expérience faite, il est possible de passer à de la véritable gestion de projet.

Il faut également souligner l'aspect culturel de la collaboration. Michael Baker a par exemple mené une recherche comparative entre France et Japon sur les manières dont des élèves ingénieurs collaborent. On retrouve ici les échelles : la culture française est différente de la culture japonaise ; par contre, les cultures organisationnelles propres aux écoles d'ingénieurs sont plus proches ; ensuite, au niveau inter-individuel, on peut identifier des cultures de petits groupes.

Les sujets actuels de recherche portent sur les dimensions émotionnelles de la collaboration, la question des systèmes d'instruments (la médiation technique : comment donner des outils permettant de favoriser la collaboration ?), la manière de lier les modèles qualitatifs de la collaboration avec des approches plus comportementalistes fondées sur des data (par exemple, le *eye-tracking* dans les groupes), et puis, évidemment, l'IA (peut-on parler de collaboration avec des robots ?).

Un ouvrage de synthèse a été écrit, rassemblant l'ensemble des recherches (Andriessen & Baker, 2020), ainsi qu'un numéro spécial de la revue, *Codesign* (2012, vol. 8, n° 4).

DÉBAT

Question : *Je travaille sur les espaces collaboratifs. Que se passe-t-il quand la qualité n'est pas là ?*

Réponse : C'est une question évidente qui arrive avec ce genre de discours. Je pense que le point central est l'objet de la collaboration, on collabore sur un objet. Il y a des réunions où tout le monde apporte des solutions aux problèmes et le patron prend une décision. C'est à toi de savoir quelle est ta définition de la collaboration. Il est très important d'avoir les bons mots pour décrire une situation. C'est le genre de problème que nous pouvons rencontrer au quotidien. Il y a des situations où ce n'est pas votre patron qui vous donne des ordres. Tu peux avoir des réunions avec une véritable collaboration, mais à l'échelle du projet, ce n'est pas de la collaboration. Il ne devrait pas s'agir d'une vision partagée, mais d'une collaboration où les gens y participent. J'ai connu plusieurs architectes qui disaient à leurs collaborateurs j'ai un esprit génial et tu dois partager ma représentation parce que je suis le créateur.

Question : *Quelles méthodes employez-vous pour l'observation, en particulier en termes de contrôle ? Vous avez souligné la difficulté d'obtenir une vision partagée. À mon avis, il est intéressant d'utiliser un outil de résolution de problèmes qui nous place tous sur la même longueur d'onde. Comment assurez-vous la fiabilité des réponses au questionnaire ? Par exemple, comment garantisiez-vous que la question 1 a été interprétée de manière uniforme par les participants ?*

Réponse : Les méthodes de contrôle qualité reposent principalement sur l'observation, impliquant un observateur. Cela peut être délicat



*L'oiseau dans l'espace, Brancusi (1941),
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*

à observer, mais il est plus aisé d'avoir un observateur externe pour garantir une analyse fine. La durée d'observation peut être d'une demi-heure, avec des évaluations sur différentes échelles.

Bien que l'observateur soit généralement externe, nous pouvons également adopter une approche réflexive, similaire à celle que nous adoptons avec nos étudiants.

Pour le deuxième point, la collaboration et la résolution de problèmes sont liées à la tâche, et il est difficile de comparer différentes activités. Nous privilégions davantage la comparaison au sein du même groupe sur la durée, sans chercher à évaluer une comparaison qualitative.

Ensuite, pour évaluer nos méthodes, nous vérifions si elles reproduisent certains résultats de la littérature en matière de co-conception et de co-présence.

***Question :** Je souhaite rebondir sur la notion de représentations, qui constitue un élément central de votre présentation. Au départ, nous partons de représentations différentes, mais à la fin, l'objectif est d'aboutir à une représentation commune. Mais est-ce que la notion de représentation n'est pas, comme le pensait Raymond Boudon, une boîte noire ? Je m'interroge également sur la possibilité réelle d'atteindre une représentation commune. Peut-il y avoir des situations où la collaboration existe sans nécessairement partager des représentations communes, comme le suggère David Stark à travers son concept d'hétérarchie ?*

Réponse : Concernant le côté black box de la notion de représentation commune, je suis d'accord avec toi. Je dirais que c'est un objectif partagé en sociologie, où l'idée de représentation partagée est reconnue comme existante. Nous comprenons qu'elle se construit collectivement. C'est plus un concept qui nous guide dans la construction de nos idées. Il est crucial de souligner que nous ne sommes pas des mentalistes.

De mon point de vue, les représentations jouent un rôle essentiel. Comme l'a expliqué Stéphane, au-delà de la psychologie cognitive, la représentation devient quelque chose de sémiotique, une activité et un discours que nous construisons ensemble, partageant ainsi des représentations. C'est un aspect commun.

Ensuite, pour la question qui est de savoir si une collaboration nécessite un objectif commun, selon moi, une focalisation commune est nécessaire. Comme documenté par l'idée du *common ground*, il est plus difficile de collaborer en l'absence d'idées partagées, ce qui demande du temps et une énergie substantielle. Par exemple, expliquer à un nouveau venu au sein d'IPP ce qu'est le *common ground* sans lui donner des éléments au préalable peut être une tâche complexe.

Clark et Schaefer (1987), qui abordent le concept de *common ground*, introduisent la théorie d'*interactive alignment*. Cette théorie s'appuie sur deux perspectives, à savoir le comportemental et le sémiotique. Et, l'alignement interactif penche davantage du côté comportemental.

***Question :** La gestion consiste à créer des structures pour faciliter la collaboration. Votre approche, avec une focalisation plus fine, semble complémentaire. J'ai deux questions à ce sujet. Premièrement, vous avez utilisé fréquemment les termes collaboration et coopération, mais vous n'avez pas abordé la notion de coordination. Plusieurs sociologues, comme Jean-Daniel Reynaud, qui ont travaillé sur ces notions, soulignent que la coopération suppose la collaboration, mais il existe une autre dimension. La coordination implique la création de règles collectives, par exemple de haut en bas dans la sociologie de Jean-Daniel Reynaud, un processus de fabrication des règles de coordination que vous pourriez rencontrer. Le deuxième point que je n'ai pas beaucoup vu concerne la question de la contingence. C'est une notion importante dans le contexte de la gestion de crise, mais elle n'a pas été suffisamment explorée dans d'autres contextes, notamment l'architecture que*

vous citez. La contingence, dont vous avez parlé en relation avec les pompiers, me semble mériter une attention particulière.

Réponse : Notre modèle a été construit autour de la conception. La conception peut être vue comme une activité spécialisée, ou comme une situation très transversale que l'on retrouve dans des contextes très variés. La question des valeurs apparaît assez universelle. Mais il y a bien sûr des contextes et des situations très différents. Par exemple, pour construire le modèle France-Japon, il a fallu bâtir un questionnaire « neutre. » Sur la construction des règles, nos objectifs de recherche sont assez différents de ceux de Daniélou. Nous n'avons pas travaillé spécifiquement sur les collectifs de travail. Il y a eu beaucoup de synthèses sur les méthodes d'appréhension de la collaboration. Les situations que nous étudions sont caractérisées par l'absence de script et l'équité. On est dans les *wicked problems*. Par rapport à la coordination, nous aurions pu l'évoquer. Mais les définitions varient. Le Max Planck Institut travaille sur ce qu'il appelle la collaboration entre chimpanzés, mais moi je l'appelle coordination ou coopération. Nous travaillons à l'échelle interindividuelle, il faut de la coordination, mais pas que. Mais il est clair qu'il faut stabiliser les définitions, il faut situer les choses. Quelquefois, on parle de coordination entre les idées pour parler de collaboration.

Question : Quand on diversifie les parties prenantes, que se passe-t-il ? On constate une douleur, on peut s'en estimer satisfait, mais jusqu'où peut-on aller ?

Réponse : Dans mes études, à l'époque où j'encadrais une étudiante en CIFRE chez Airbus, j'ai remarqué qu'en entreprise, on ne laisse pas suffisamment de temps pour créer un référentiel commun. Or, le temps de synchronisation cognitive est essentiel pour favoriser la collaboration. Un autre aspect qui a retenu mon attention concerne la hiérarchie entre les métiers, où certains faisaient valoir des arguments d'autorité.

Quant à la gestion des conflits constructifs, il est crucial de reconnaître que collaborer implique également la résolution de conflits, et non simplement d'affirmer qu'il y en a. Surtout d'un point de vue conceptuel, l'interaction argumentative exerce une pression pour expliciter les visions. C'est l'un des aspects fondamentaux du débat constructif ■

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

Références

- Andriessen Jerry & Baker Michael (2020) *On Collaboration: Personal, Educational and Societal Arenas*, Brill.
- Burkhardt Jean-Marie, Détienne François, Hebert Anne-Marie, Perron Laurence, Safin Stéphane & Leclercq Pierre (2009) "An approach to assess the quality of collaboration in technology-mediated design situations", *Proceedings of ECCE 2009, European Conference on Cognitive Ergonomics*. Helsinki, September.
- Clark Herbert H. & Schaefer Edward F. (1987) "Collaborating on Contributions to Conversations", *Language and Cognitive Processes*, vol. 2, n° 1, pp. 19-41.
- Détienne Françoise, Baker Michael & Burkhardt Jean-Marie (2012) "Quality of collaboration in design meetings: methodological reflexions." *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design*, vol. 8, n° 4 (Special Issue: Perspectives on quality of collaboration in design), pp. 247-261.



*Le Nouveau-Né II, Brancusi (1927), Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

Dossier L'analyse des situations



*Borne-frontière, Brancusi (1945),
Centre Pompidou, 1er juillet 2024*

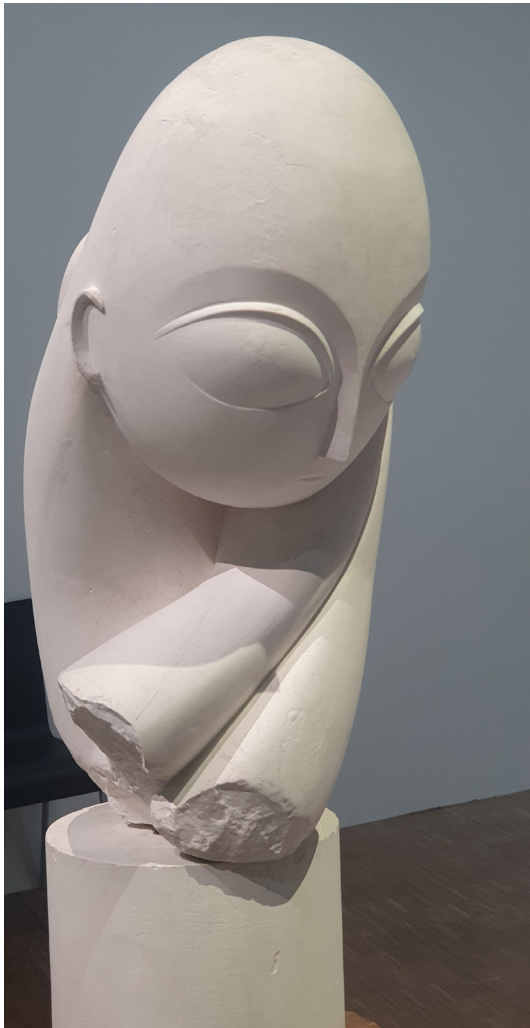
Ce petit dossier (petit par sa taille, important néanmoins par ses enjeux théoriques) aborde la question de l'analyse des situations sous deux angles différents.

Le premier revient sur la notion de prudence, héritée d'Aristote (Dumez, 2021). Thomas d'Aquin analyse un de ses éléments, la circonspection. *Circumspectio* veut dire au sens propre inspecter autour, faire le tour de l'analyse d'une situation. L'action ne peut réussir que si ce tour des circonstances qui constituent la situation a bien été fait, et bien été mené.

Dans son livre sur le pardon, Vladimir Jankélévitch consacre une partie à l'expression : comprendre, c'est pardonner. Comprendre les circonstances d'un acte considéré comme mauvais pourrait entraîner le pardon. La discussion de cette expression l'amène à distinguer excuse et pardon ■

Références

- Dumez Hervé (2021) "La vertu de l'action. À propos de La prudence chez Aristote de Pierre Aubenque", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n° 3, pp. 61-67.
- Goyet François (2012) "'Considérations', 'Circonstances' et 'Circumpection'" in Berriot-Salvadore Évelyne, Pascal Catherine, Roudaut François & Tran Trung [eds] *La vertu de prudence entre Moyen Âge et âge classique*, Paris, Classiques Garnier, pp. 137-170.
- Jankélévitch Vladimir (2019/1967) *Le pardon*, Paris, Flammarion/Champs.



Brancusi, Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024



Analyse des situations

La *circumspectio* chez Thomas d'Aquin

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

En opposition à son maître Platon, Aristote analyse l'action à partir de la notion de *phronésis* (Aubenque, 2014 ; Dumez, 2021). Cicéron a traduit le mot grec par *prudentia* qui a donné prudence en français.

Thomas d'Aquin part de la notion qu'il trouve dans la patristique chrétienne, la *discretio* : il s'agit de la faculté à séparer, à discerner. La jugeant trop floue, il va chercher chez Aristote (Lemoine, 1991) les éléments de la prudence dans le second volume de la seconde partie de la *Somme théologique*, à la question 49 (sont consacrées à la notion de prudence les questions 47 à 56). Ces éléments sont au nombre de huit :

1. *Memoria* (la mémoire) ;
2. *Intellectus vel intelligentia* (l'intelligence) ;
3. *Docilitas* (la docilité) ;
4. *Solertia* (la sagacité) ;
5. *Ratio* (la raison) ;
6. *Providentia* (prévoyance) ;
7. *Circumpectio* (la circonspection) ;
8. *Cautio* (l'attention précautionneuse).

On trouve donc l'analyse de la circonspection à l'article 7 de la question 49 (On note : *Somme théologique*, II^a II^{ae}, quest. 49, art. 7).

Circum, en latin, veut dire autour. La circonstance est ce qui se tient (*stat*) tout autour de nous (*circum*). Circonspection est le fait de regarder, d'inspecter (*spectio*), ce qui se tient autour (*circum*).

Les deux notions sont liées : la prudence dans l'action suppose de mettre en lien l'action avec la fin. On cherche à réaliser quelque chose, et on agit en conséquence. Ce lien est réalisé par la *providentia*, la prévoyance. Mais, note Thomas d'Aquin, il convient de prendre en compte les circonstances qui peuvent faire échouer l'action. Cette prise en compte s'appelle *circumspectio*. Il faut analyser ici le mot *circum* dans son sens plein, celui qu'il a dans le mot « *circumnavigation* » : faire le tour entier d'une île ou d'un continent. De même, la *circumspectio* consiste à faire le tour complet d'une situation¹. Thomas d'Aquin utilise aussi *consideratio* (« *consideratio quaedam eorum quae circumstant* » – la prise en considération des circonstances). En latin classique, la *consideratio* est l'observation (*consideratio naturae* – l'observation de la nature) avec une dimension d'activité : il s'agit d'une observation très attentive, c'est

1. Le latin *situs* veut dire la position (d'une ville, d'un astre). Le mot *situatio* n'apparaît que dans le latin du Moyen Âge. Situation au sens de « l'ensemble des circonstances dans lesquelles une personne se trouve, des relations qui l'unissent à son milieu » apparaît en français vers 1670 (Rey, 1994, p. 1954).

porter toute son attention sur quelque chose. Dans la philosophie médiévale, la considération relève ainsi de la vie active, du monde de l'action, et s'oppose à la contemplation.

Consideratio autem, intensa ad investigandum cogitation, vel intentio animi vestigantis verum. Quant à la considération [opposée à la contemplation], c'est la tension de l'âme en quête du vrai [l'intense application de la pensée à la recherche du vrai]. (Bernard de Clairvaux, 1945, p. 352, cité in Goyet, 2012, p. 139)

Reprenant les mots de Thomas d'Aquin dans son article 7, Francis Goyet explique :

La prudentia concerne donc « l'action dans ses particularités où sont engagées beaucoup de choses, est circa singularia operabilia, in quibus multa concurrunt [variante : occurrunt] ». Dans cette traduction, que veut dire le verbe final ? Occurrunt ou concurrunt signifient que dans chaque situation, bien des choses se rencontrent. Le verbe dit d'abord de façon neutre la co-occurrence de plusieurs éléments, mais celle-ci tourne souvent à la concurrence conflictuelle. La rencontre vire au heurt. Ce passage d'un sens à l'autre, bien enregistré dans les dictionnaires, est aussi reproduit par le cheminement de la pensée de Thomas. Son premier emploi de concurrere a peut-être le seul sens neutre de « rencontre ». Mais le second emploi prend plus nettement le sens de « heurt », de choc conflictuel. Voici en effet la phrase qui suit : « il arrive qu'un élément de l'action, considéré en lui-même, secundum se consideratum, soit bon et adapté à la fin, mais devienne mauvais ou inopportun par interférence avec d'autres éléments, ex aliquibus concurrentibus. » L'interférence me paraît ici un mot adapté, dans la mesure où il va lui aussi du sens neutre de « conjonction » au sens conflictuel de « contradiction » : les ondes qui se rencontrent se détruisent mutuellement. (Goyet, 2012, p. 146)

Une situation est en réalité un problème (idée que reprendra Dewey) : plusieurs éléments interfèrent et Francis Goyet note l'histoire complexe et instructive du verbe interférer. À regarder sa forme, on imagine une origine latine. En fait, le verbe français vient de l'anglais *to interfere*. Mais le verbe anglais vient lui-même du vieux français entreferir. Férir signifie frapper (et n'est resté que dans l'expression « sans coup férir »). Entreferir signifie donc échanger des coups. Une situation est faite d'éléments qui s'entrechoquent, qui tirent à hue et à dia, et rendent donc la décision difficile à prendre. La première chose à faire est donc d'en faire le tour, d'inspecter soigneusement tous les éléments qui la caractérisent (*circumspectio*). Il convient de ne pas s'arrêter trop tôt dans la démarche :

S'arrêter de considérer, ce n'est donc pas proprement considérer. (Goyet, 2012, p. 149)

Thomas d'Aquin utilise d'ailleurs l'expression « *respectus circumstantialium*. » On peut la traduire par inspection des circonstances (on retrouve dans le mot *respectus* la racine de *spectio* que l'on a dans circonspection – en latin l'action d'observer les auspices, ce qui suppose là aussi de l'attention).

Considérer une « circonstance », c'est respecter un autre aspect des choses, un autre point de vue que le sien. Ne pas le respecter, et donc ne considérer qu'un aspect, c'est s'enfermer dans ce que nous appelons aujourd'hui l'unilatéral. De même que ce dernier mot est toujours une critique, de même, la tournure négative de « ne considérer qu'un » valorise implicitement le fait de considérer plus d'un aspect. Aux yeux des prudentes, la vraie considération est la considération des divers aspects d'une situation. (Goyet, 2012, p. 148)

L'Aquinat examine cependant une objection intéressante. Il est impossible d'inspecter les circonstances, parce que celles-ci sont infinies. Sa réponse s'énonce ainsi :

Ad primum ergo dicendum quod licet ea quae possunt circumstare sint infinita, tamen ea quae circumstant in actu non sunt infinita, sed pauca quaedam sunt quae immutant iudicium rationis in agendis.

À la [première objection], il faut répondre que, bien que les circonstances puissent être infinies, en fait, dans une situation donnée, elles ne le sont pas. Il n'y a que peu d'éléments pour modifier le jugement de la raison sur ce qu'il faut faire. (cité in Goyet, 2012, p. 169)

Cette position est en réalité liée au second sens du mot *respectus* : au premier sens, on l'a vu, il s'agit d'une inspection ; mais au second, il s'agit de donner de la valeur (respect) à quelque chose. Ces deux sens se retrouvent de la même manière en français dans les mots considérer et considération. Considérer quelque chose, c'est tout simplement l'analyser, prendre en considération quelque chose d'un point de vue intellectuel, mais c'est aussi attribuer de la considération à ce quelque chose (« avec ma considération la plus distinguée »).



*Le Phoque II [marbre bleu] (1943),
Le Phoque [plâtre] (1943-1946),
Brancusi, Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*

Ne pas considérer, c'est au sens moral, manquer de considération, de respect ; mais c'est aussi, au sens technique, oublier de voir, d'inspecter, de faire le tour de la situation, d'examiner tous ses aspects de façon détaillée. Le mot *respectus* combine de façon indistincte les deux sens, loin que l'un des deux soit dérivé de l'autre [...] Le même double sens se trouve avec *consideratio*. On a vu qu'en latin classique, il n'a que le sens technique d'examen détaillé. Mais Gaffiot signale qu'en latin tardif, Servius lui donne aussi le sens d'« égard » [...] Enfin, regardons le mot d'égards en français. Il renvoie à regard, lequel a à la fois le sens technique et le sens moral. Le sens technique, c'est « voir », tout comme « videre » chez Thomas d'Aquin. Le sens moral, c'est « avoir des égards pour ». Regarder, c'est donc « prendre garde à », « traiter avec égards », par exemple dans « regarder à la dépense » (l'argent, c'est important). Il n'est donc pas pour surprendre qu'égard ou regard soit un synonyme complet de considération, à tous les sens et emplois de ce dernier terme. (Goyet, 2012, pp. 142-143)

Autrement dit, l'analyse de la situation suppose d'en faire le tour, d'examiner soigneusement les circonstances qui la caractérisent, et d'évaluer ces circonstances, de savoir distinguer dans leur infinité possible, celles qui sont importantes, pour oublier les autres. L'importance des circonstances porte sur le fait qu'elles peuvent rendre inopérante une règle générale. Thomas d'Aquin prend un exemple.

C'est ainsi que, considéré en soi, donner des marques d'amitié à quelqu'un semble un bon moyen de gagner son alliance : mais s'il s'agit d'un Grand qui est imbu de sa supériorité ou de quelqu'un qui vous soupçonne d'être un flatteur, le moyen cesse d'être adapté à la fin.

Sicut ostendere signa amoris alicui, secundum se consideratum, videtur esse conveniens ad alliciendum ejus animum ad amorem, sed si contingat in animo illius superbia vel suspicio adulationis, non erit conveniens ad finem. (cité in Goyet, 2012, pp. 168-169)

On se fixe une fin : nouer une alliance avec quelqu'un (*amor* a ici deux sens différents : affection et alliance) ; il existe une règle générale : un bon moyen pour atteindre cette fin consiste à donner des marques d'amitié ; mais il peut exister des circonstances

particulières (la superbe des Grands, le soupçon d'être un flatteur) qui font que la règle ne fonctionne pas dans ces cas-là.

Il faut noter deux points essentiels. L'approche par les circonstances ne signifie pas qu'il n'y a pas de mal en soi. Aristote explique que l'adultère, le vol, l'homicide, sont toujours des fautes, quelles que soient les circonstances.

Les anciens, ensuite, distinguent les circonstances de personne et les circonstances de fait. Les circonstances de fait relèvent des questions : où, quand, comment ? Les circonstances de la personne : quel est le clan, la patrie, le sexe, l'âge, l'éducation, la condition sociale, les sentiments ? La liste varie selon les traités.

De la myriade de ces circonstances ou aspects de la personne, l'avocat retiendra celui ou ceux d'où se tire un argument valable, capable de faire « concurrence » à la règle générale en lui opposant une règle particulière. (Goyet, 2012, pp. 159-160)

On est donc bien dans la morale.

Le respect des circonstances n'est pas absence de règle morale. Il est dû au contraire à un trop plein de règles, à un heurt ou concurrence de règles particulières [...] Le monde de la prudence n'est pas dans [le] relativisme absolu, parce qu'il vise la prise de décision, suivie de la prompte exécution. Mais assurément il n'est pas non plus dans cet absolu où la « justice » serait l'application au cas particulier d'une seule règle, en oubliant les autres, en oubliant donc les circonstances du cas. (Goyet, 2012, p. 161) ■

Références

- Aubenque Pierre (2014) *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses Universitaires de France.
- De Clairvaux Bernard (1945) *Œuvres, Tome I*, Paris, Aubier.
- Dumez Hervé (2021) “La vertu de l'action. À propos de *La prudence chez Aristote* de Pierre Aubenque”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n° 3, pp. 61-67.
- Goyet Francis (2012) “‘Considérations’, ‘Circonstances’ et ‘Circonspection’ ” in Berriot-Salvadore Évelyne, Pascal Catherine, Roudaut François & Tran Trung [eds] *La vertu de prudence entre Moyen Âge et âge classique*, Paris, Classiques Garnier, pp. 137-170.
- Lemoine Bernadette (1991) “La prudence chez Thomas d'Aquin : la problématique thomiste au regard de la philosophie aristotélicienne. Pour une relecture contemporaine du Traité”, *Divus Thomas*, vol. 94, n° 1/4, pp. 27-51.
- Rey Alain (1994) *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert.

Comprendre, c'est pardonner À propos du *Pardon* de Vladimir Jankélévitch

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

La phrase « *Comprendre, c'est pardonner* » est généralement attribuée à Madame de Staël. Léon Tolstoï l'aurait adaptée en « *Tout comprendre, c'est tout pardonner.* » Vladimir Jankélévitch lui consacre une des trois parties de son livre sur le pardon (2019/1967) et qualifie cette position d'« *intellectionnisme* », ou « *philosophie de l'action pénétrante* » (p. 99) qui revient à nier « *la méchanceté du méchant* » (p. 101). Elle peut revêtir trois formes : la première consiste à nier la possibilité de la faute, du péché, en général ; la deuxième affirme que les intentions d'un acteur ne sont jamais pures, ni tout à fait bonnes, ni tout à fait mauvaises ; la troisième explique le mal par les circonstances.

La première énonce :

Puisqu'il n'y a pas de malveillance radicale, inutile de perdre son temps à pardonner : le coupable est simplement mal renseigné, incomplètement informé, et nous ferions mieux de l'instruire. (Jankélévitch, 2019, pp. 105-106)

Elle revient en réalité à nier l'acteur.

Le coupable lui-même pourrait à la rigueur ne pas exister. (*op. cit.*, p. 109)

Mais, pour autant, la démarche relève d'une attitude positive à l'égard de l'humain agissant :

Rattacher l'injustice à ses causes, réintégrer la faute dans une nécessité universelle où elle devient intelligible, dissiper les zones d'ombre et les opacités que le mirage d'une liberté méchante projette dans le monde, ce n'est pas là une entreprise purement spéculative : la vérité que l'intellection veut rétablir est celle d'un monde amical où l'homme cessera de maudire son frère et vivra dans la paix de l'esprit et du cœur. L'intellection, en cela, implique un effort et se rapporte à l'avenir. La sérénité n'est pas toute faite et toute donnée, comme elle le fut chez Socrate ; la sérénité n'est pas acquise, elle est à conquérir. (*op. cit.*, p. 120)

Il ne s'agit pas d'une négation superficielle du mal comme effectivement elle apparaît chez Socrate selon lequel nul n'est méchant volontairement. L'excuse repose sur un processus de recherche élaboré :

Comme tout autre effort, l'effort d'intellection prend du temps : comprendre suppose ici des tâtonnements et des



retouches, une laborieuse mise au point, une attention soutenue et une analyse réfléchie de la faute. (Jankélévitch, 2019, pp. 108-109)

La deuxième position rompt avec la « *négation métaphysique du mal* » (*op. cit.*, p. 121).

[...] l'excuse est le plus souvent partitive et relative, et elle a pour fonction d'excuser des êtres mélangés, complexes impurs, dont les intentions sont toujours équivoques, et ne peuvent par suite être appréciées d'une manière univalente. (Jankélévitch, 2019, p. 121)

Comme on n'est jamais sûr des intentions pures derrière un acte qui apparaît comme bon (il suffit de lire La Rochefoucauld), les intentions derrière un acte mauvais ne sont sans doute pas totalement mauvaises.

Si aucune cause n'est absolument pure, aucune non plus n'est absolument indéfendable. (*op. cit.*, p. 128)

La troisième figure de l'intellectionnisme procède par l'analyse des circonstances, de la situation. C'est Aristote qui, rompant avec la chimère du souverain Bien de Platon, a le premier insisté sur la détermination circonstancielle de l'action.

La culpabilité de ce pitoyable méchant n'est pas contestée : elle est un fait acquis ; mais elle s'explique pour qui tient compte de la complexité de la situation, elle devient vénielle quand on prend en considération tous les éléments du problème. Les « circonstances atténuantes », comme leur nom l'indique, atténuent ou allègent la responsabilité du coupable sans nihiliser la commissio peccati, c'est-à-dire le fait que la faute a été commise, et a fortiori sans nihiliser le principe même de la responsabilité, puisqu'elles supposent, au contraire, cette responsabilité. (*op. cit.*, pp. 129-130)

L'expression de « circonstance atténuante » frise alors le pléonasme.

[...] toutes les « circonstances », quelle que soit leur nature, sont atténuantes peu ou prou, atténuent plus ou moins la faute qu'elles « circonstancient », contribuent à nuancer le fait sommaire et brutal d'avoir fait. (*op. cit.*, p. 136)

Encore que. Les circonstances peuvent parfois jouer en défaveur de celui qui agit, on est alors dans le cas des circonstances aggravantes.

Les détails atténuants nous aident à excuser, mais les détails accablants nous rendent plus rigoureux... À partir d'ici, comprendre c'est devenir intraitable ! L'impitoyable lucidité déchiffre sous la philanthropie la sordide philautie, sous la vertu les mobiles crapuleux et les intérêts inavouables de l'hypocrisie et les mille petits calculs de l'ego intéressé et mesquin. (Jankélévitch, 2019, p. 131)

Mais est-on dans le pardon ? Jankélévitch ne le pense pas. Certes, quelque chose rapproche la compréhension de l'action du pardon : il s'agit de l'effort mis à ne pas condamner d'emblée l'action, à ne pas juger hâtivement ou à pré-juger. Et même, une ouverture à l'autre.

Non seulement, l'intellection implique l'effort sur soi et le saut aventureux, mais encore, comme le pardon, elle est déjà ouverture à et vers autrui. Celui qui veut comprendre évite par là même de condamner immédiatement et il est donc *a priori* porté à la bienveillance. (Jankélévitch, 2019, p. 147)

Mais le pardon est tout autre chose.

L'excuse motivée n'excuse que l'excusable ; le pardon immotivé pardonne l'inexcusable : c'est là sa fonction propre. (Jankélévitch, 2019, p. 177)

Le pardon est fondamentalement sans raison, ou il n'est plus pardon.

Si nous pardonnons, c'est parce que nous n'avons pas de raisons ; et si nous avons des raisons, c'est l'excuse, et non le pardon, qui est compétente. Les raisons du pardon suppriment la raison d'être du pardon. (Jankélévitch, 2019, p. 178)

Tourné vers l'autre, il est aussi fondamental pour celui qui pardonne.

Le pardon inaugure une *vita nuova* : il marque l'accession du vieil homme à une existence ressuscitée, et il est lui-même la célébration de cette seconde naissance. (Jankélévitch, 2019, p. 166)

Les quelques paragraphes qui précèdent n'entendent pas rendre compte de l'ensemble de la pensée de Jankélévitch sur le pardon, marquée bien évidemment par les circonstances historiques : le recul sur la Seconde Guerre mondiale (une vingtaine d'années après) et la Shoah. L'analyse se situe dans le prolongement de textes consacrés à la philosophie de l'action (notamment celui d'Austin sur les excuses – Dumez, 2011). Dans cette perspective, Jankélévitch souligne le danger d'une explication de l'action par les circonstances et la situation. D'une part, elle exonère l'acteur de sa responsabilité, de l'autre (et les deux sont évidemment liés) elle nie sa capacité d'action, sa liberté. Méthodologiquement, l'analyse de l'action doit évidemment commencer par l'analyse fine des situations. C'est ce que préconise Popper (1969). Mais cette compréhension ne doit pas aller trop loin et faire de la situation et des circonstances la cause de l'action. Comme l'a noté Ortega y Gasset (2017, p. 86) :

Il est faux de dire que dans la vie les circonstances décident. Les circonstances constituent le dilemme, toujours nouveau, dans lequel nous devons prendre parti ■

Références

- Dumez Hervé (2011) "Penser l'action par les excuses, accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles." *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2 (été), pp. 61-67.
- Jankélévitch Vladimir (2019/1967) *Le pardon*, Paris, Flammarion/Champs.
- Ortega y Gasset José (2017) *La révolte des masses & Mirabeau ou le politique*, Omnia Veritas.
- Popper Karl (1969) "Die Logik der Sozialwissenschaften" in Adorno Theodor W. et al. *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*, Darmstadt und Neuwied, Hermann Luchterhand Verlag – [traduction française : Popper Karl (1979) "La logique des sciences sociales" in Adorno Theodor W. & Popper Karl (1979) *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90].



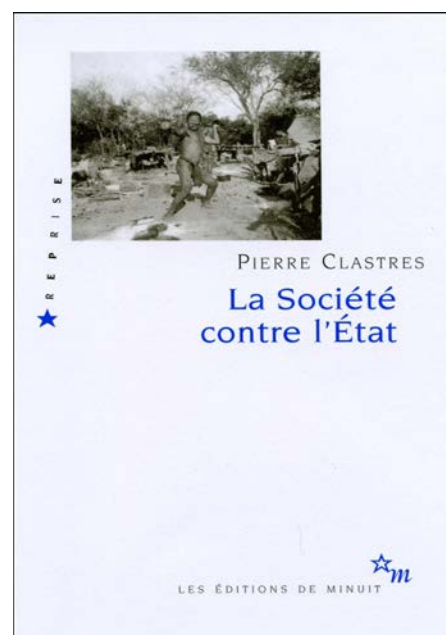
*Petite fille française, le premier pas III, Brancusi (vers 1914-1918),
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*

Dès les premières lignes de ce livre (Clastres, 1974) est littéralement remis en question le pouvoir : celui duquel découle « l'obéissance d'un grand nombre d'hommes à un petit nombre de chefs ». Ce concept est intuitivement pensé comme le rapport de domination-subordination qui régit le fonctionnement de nos sociétés dites « occidentales ». Il se traduit sous la forme d'une hiérarchie savamment ancrée par la tradition au cours des siècles. Ainsi de nos jours encore demeure-t-elle omniprésente, plus ou moins visible, plus ou moins formalisée, dans l'immense majorité de nos structures familiales, sociales, religieuses, et professionnelles.

La dimension politique du pouvoir se révèle dès lors que cette hiérarchie s'institutionnalise dans des États, et que le peuple l'utilise dans le but de gouverner la vie de la cité parmi les citoyens libres, c'est-à-dire théoriquement reconnus comme individuellement capables de gouverner leurs propres vies. Pour cela le pouvoir est renforcé d'outils de coercition, largement légitimés dans nos cultures.

Bien que la question ne se pose évidemment pas avec cette terminologie dans les sociétés dites « primitives », la question du pouvoir politique comme ressort à la disposition de la tribu pour se gouverner, et dont la finalité serait l'organisation de la vie collective entre ses membres adultes, reste néanmoins pertinente. Quels en sont alors les principes ? Sont-ils communs ou différents ?

Pierre Clastres repose la question du pouvoir politique dans les sociétés primitives sud-amérindiennes à partir d'une analyse ethno-anthropologique. L'auteur remet en cause la classification traditionnelle des sociétés « avec plus ou moins de pouvoir politique », en partant du constat surprenant qu'il existe de nombreux chefs indiens dans différentes sociétés plus ou moins archaïques qui, malgré leur statut, ne disposent d'aucun organe politique ni autorité pour faire respecter leurs lois. Ce fait semble plus une règle qu'une exception, malgré l'hétérogénéité des organisations sociales propres de ces tribus. Le chercheur s'appuie pour sa démonstration, sur ses données ethnographiques personnelles récoltées au cours de différents voyages, qu'il met



régulièrement en relation avec la documentation disponible depuis les premiers siècles de la colonisation de l'Amérique du Sud, tout au long de son ouvrage. Le livre se présente sous la forme d'un recueil d'études publiées dans des revues spécialisées.

Par sa filiation académique avec le courant d'analyse anthropologique structurale initié par Claude Lévi-Strauss, le raisonnement scientifique de Clastres s'appuie sur des indices issus des propriétés « structurantes », intrinsèques à toute société, que sont : le système de parentalité (reconnaissance sociale par la tribu d'un lien de parenté, dont les règles diffèrent d'une société à l'autre), le système d'échange de biens et de services (entre les individus et entre les communautés), et le système de communication *via* le langage (échanges d'information et échanges de construction lexico-syntaxiques). La finalité est d'expliquer la logique d'émergence de certains faits ou organisations sociales, comme résultante de la combinaison ou de l'exclusion d'un nombre limité d'options, exposées au cours de l'argumentation du chercheur mais pas nécessairement parvenues à la conscience collective de la société en question ; bien que validés par le fait que cette société ait conservé ce mode d'action ou de fonctionnement.

Nous proposons au lecteur de globalement suivre le déroulement réflexif proposé par l'agencement des différents chapitres, desquels nous tenterons de retranscrire la cohérence. La finalité est de mettre au jour les mécanismes sociaux/sociétaux existant dans les sociétés primitives destinés à empêcher l'émergence du pouvoir politique (sous-entendu coercitif), qui aboutirait à la constitution d'un État.

Dans un premier temps, il est intéressant de comprendre l'originalité de la position épistémologique adoptée par Pierre Clastres, qui appose un œil très critique sur l'anthropologie traditionnelle concernant la question du pouvoir politique.

Puis l'étude des caractéristiques du chef indien permettra de montrer comment la société primitive réussit à préserver la fonction du chef de façon à ce qu'elle ne s'aliène pas à la personnalité propre de l'individu qui l'investit.

Ensuite, des réflexions plus concrètes sur les trois systèmes primordiaux de l'analyse structurale, illustreront certains mécanismes de régulation permettant le contrôle de la société indépendamment de l'existence d'un pouvoir politique fort.

Le dernier chapitre de l'ouvrage exprime la thèse principale de Clastres, à savoir que la société primitive est un modèle d'organisation collective délibérément différent de ceux des sociétés à État ; il s'agira de l'explicitier brièvement. Enfin, nous proposons pour conclure quelques réflexions sur les apports potentiels au management que cette étude nous inspire, et nous nous intéresserons à l'impact que cette œuvre a pu avoir dans la littérature – au prix de certaines critiques éclairantes – encore de nos jours.

Dans le premier chapitre de ce recueil, Pierre Clastres effectue ce que l'on appellerait aujourd'hui une « déconstruction » épistémologique de ce qui était jusqu'à présent appelé « pouvoir politique ». Pour cela, il prend comme point de départ de sa réflexion les travaux de J.W. Lapierre (1968) qui, s'inspirant lui-même des classifications anglo-saxonnes de l'époque, classe selon différents grades l'importance du pouvoir politique qui serait, soit absent dans les sociétés apolitiques, soit tendrait vers des sociétés abouties qui deviendraient États dès lors que le pouvoir politique serait très fort, avec différents degrés intermédiaires. Pour Clastres, cette typologie est insuffisante. D'une part, elle rend insuffisamment compte de la diversité des types de sociétés qui seraient soit toutes reléguées au même échelon (pré-politique), soit au contraire à positionner dans un continuum où chaque société étudiée créerait son

propre échelon. D'autre part, le pouvoir politique y est considéré comme la capacité d'un chef à faire exécuter un ordre par ses subordonnés, moyennant un arsenal plus ou moins élaboré d'instruments coercitifs, allant jusqu'à légitimer l'usage de la violence par l'État. Or, d'après l'auteur, les données ethnographiques semblent prouver que, en dehors des expéditions guerrières, l'idée de faire exécuter un ordre dans la société est étrangère au référentiel cognitif des indiens, ce qui disqualifie la possibilité de les placer dans ce genre de classification. Ainsi s'opère ce que Clastres appelle sa « révolution copernicienne », où la prise en compte du système de penser la vie politique chez les indiens devient nécessaire à la compréhension de l'organisation de leur vie sociale, mais se heurte violemment à l'« ethnocentrisme » occidental traditionnel, qui inscrit l'objectivité de sa science dans son propre référentiel. Une autre critique virulente de l'auteur concerne la posture « évolutionniste » du discours habituellement tenu par les anthropologues, qui affirment, par la teneur de leur lexique, une sorte de continuité à travers des stades de maturité vers lesquels les sociétés primitives tendent jusqu'à un aboutissement universel, qui serait le modèle construit de la société occidentale. Clastres veut ainsi amener son lectorat à reconsidérer notre propre système comme un mode particulier des possibilités de fonctionnement d'une société, au même titre que d'autres considérées comme archaïques, qui évoluent résolument vers leurs propres destinées.

Une fois ces postulats scientifiques réaffirmés, il s'agit pour le lecteur de garder en tête deux éléments majeurs : les chefferies indiennes (en temps de paix) ne possèdent pour la majorité d'entre elles, aucun organe politique ni aucune institution qui permettrait de faire exécuter des décisions. En cela elles sont dites « impuissantes » dans le référentiel occidental ; le corollaire est que le chef indien ne peut pas décider pour le groupe, puisqu'il n'a aucun moyen de le contraindre. Le second aspect concerne le rejet de la violence dans la culture indienne : comment alors penser le pouvoir politique sans l'autorité ? Autrement formulé, comment le chef peut-il guider le groupe, c'est-à-dire maintenir une cohésion sociale entre ses membres indépendants et favoriser leur adhésion aux principes régulateurs de leur tribu ? Et ceci, sans réduire le pouvoir à une relation interindividuelle de soumission entre le chef et les autres membres, c'est-à-dire en envisageant le contrôle social immédiat comme une autre forme de pouvoir politique possible. De sorte que, si l'objectif de ce chapitre était avant tout d'exclure la coercition comme attribut nécessaire et transcendant du pouvoir politique sur la société qu'il doit régir, la réflexion s'oriente désormais vers l'immanence de ce pouvoir politique au cœur de la sphère sociale. C'est dans le deuxième chapitre que Clastres nous éclaire sur les attributs du chef indien, afin de nous faire entrevoir cette autre forme de pouvoir politique. Ce chapitre, très théorique, expose les axes réflexifs principaux que Clastres illustre par des exemples plus concrets dans les chapitres qui suivent.

De grands traits caractéristiques communs se dégagent concernant le fonctionnement politique des sociétés sud-amérindiennes, qui donnent aux différents observateurs une « vive impression de démocratie » : exercice de la fonction politique peu différencié entre les différents membres ; existence, dans quasiment tous les types de tribus, d'un chef dépourvu de moyens d'exercer son autorité ; existence d'un « conseil de sages » à la recherche de consensus dans la plupart des sociétés plus « développées » en termes de taille et de niveau de complexité organisationnelle apparente ; dissociation du pouvoir politique et des prérogatives qui lui sont allouées selon le temps de paix ou le temps de guerre (parfois partagé entre deux individus

différents ; à noter que le pouvoir coercitif n'est donc légitimé que par l'existence d'une menace extérieure à la société).

À partir de la littérature, Clastres dégage également trois conditions nécessaires pour accéder au statut de chef : le rôle de « faiseur de paix » qui l'institue comme instance modératrice de la vie sociale, le devoir d'être « généreux de ses biens » et de ne pas repousser les demandes matérielles de ses administrés y compris à ses propres dépens, la faculté d'être un « bon orateur » et de savoir manier le langage ; auquel Clastres ajoute le droit à la polygynie, privilège qui lui est souvent exclusivement réservé.

La maîtrise du langage à visée pacificatrice prend alors un sens évident : privé des moyens coercitifs du pouvoir pour empêcher la contestation, le chef a intérêt à maintenir la paix et la cohésion dans son groupe en usant de l'influence que lui confère la maîtrise exclusive de la langue (on nous apprend que dans la culture indienne, les autres membres « auraient honte » d'essayer de parler comme le chef). Ainsi, il fait valoir son prestige, son sens de l'équité, et la qualité d'arbitrage de sa parole, afin de faire appliquer la décision que le groupe a prise après recherche d'un consensus le plus total possible. La générosité exigée envers le chef a aussi une valeur liante entre la société et son leader : en effet, sans qu'*a priori* la tribu n'en attende une réelle preuve d'exemplarité, le fait que le chef soit régulièrement « dépouillé » de ses biens par les autres membres l'oblige à chercher des solutions pour la subsistance de

la totalité de son groupe, notamment en cas de disette ; en contrepartie, la société le maintient dans sa position. Cette position lui confère le privilège de la polygamie (parfois également autorisée pour les quelques meilleurs chasseurs) ; en effet, celle-ci est très courante dans les sociétés indiennes, quelles que soient la taille du groupe et la complexité de son organisation. Cette polygynie possède même une utilité, dans la mesure où seuls ceux qui sont capables de nourrir une grande famille par leur succès à la chasse (ou par obligation d'offrir au groupe les moyens de subsister en ce qui concerne le chef), ont le droit de prendre plusieurs femmes, ce qui place ces dernières sous une forme de « protection alimentaire. »

Le lecteur avisé aura ainsi reconnu, à raison, les différents piliers de l'analyse structurale, qui semblent supporter l'interaction entre le groupe et le leader, sous la forme d'un échange : parole et ressources contre des femmes. Or Clastres fait remarquer que cet échange est profondément inégal, puisque les femmes sont considérées comme éminemment plus précieuses ; comment cet échange peut-il être toléré par la société à la faveur du chef, sans l'appui d'un pouvoir autoritaire ? Précisément parce qu'il ne s'agit pas d'une transaction selon un principe de réciprocité économique.

Ces « biens » sont en réalité connotés d'une valeur de « pureté », donc appartiennent au registre symbolique, et relèvent d'une transaction selon le principe du don mutuel entre les deux parties. En ce qui concerne les femmes, on pourrait même considérer que ce sont des « biens » que la société confie au chef, donc desquels il est responsable devant elle.

L'analyse va même encore plus loin : l'annulation de la réciprocité par le don abolit l'interdépendance matérielle stricte entre la société et son leader. En cas de désaccord, il n'y a aucune contractualisation et chacun des acteurs est libre de se retirer de la relation. Cette posture d'indépendance des acteurs est précisément un des mécanismes qui empêche l'émergence d'un pouvoir politique exclusif du chef : ce



*Plante exotique, Brancusi
(1923-1924),
Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

pouvoir est placé hors de la société par le fait que son usage ne pourrait pas remettre en cause le fonctionnement de la société en elle-même (en cela il est « impuissant »), mais, au contraire, il ne peut que favoriser ce fonctionnement s'il va dans le sens du désir de la société (pour cela il est maintenu). En outre, la société peut tout à fait choisir un autre leader : l'espace entre la fonction politique et la société devient un rempart face à la personnalité d'un leader qui ne remplirait pas ses devoirs ou lui serait nocif (exemple de chefs qui voulaient conduire leur tribu à la guerre pour obtenir un prestige personnel de grands guerriers).

L'activité unificatrice accomplie par le chef, est donc à part des autres activités de la vie habituelle de la tribu, ce qui lui confère une certaine puissance symbolique. Néanmoins, elle reste une attribution de tâche accordée par la société (elle lui est donc immanente : le chef parle « pour » la tribu et au nom des principes et valeurs de celle-ci, et non au nom de sa propre opinion sur la vie du groupe). Il ne s'agit pas non plus de représenter la parole d'une autorité supérieure créatrice de ses propres lois (cette activité n'a aucun caractère transcendant : le chef n'est pas un représentant divin et les valeurs qu'il est chargé de véhiculer sont directement issues de la culture de la société et non de principes abstraits supérieurs qui pourraient être soumis à interprétation dans leur application). Le statut du chef est positionné « à côté » et non « au-dessus » de la société. La société garde donc la maîtrise complète sur cette fonction, qu'elle a elle-même créée, ce qui empêche l'émergence du pouvoir d'un individu trop désolidarisé d'elle, qu'elle a nommé chef, sur elle-même.

Clastres souligne que la séquence « rupture de l'échange¹ – extériorité² – maintien de l'impuissance³ » n'est pas accidentelle, mais est au contraire bien intentionnelle – peut-être pas dans sa conception, mais dans le fait qu'elle a été conservée et perpétuée au travers du temps et de l'espace, parmi de nombreuses cultures sud-amérindiennes variées pourtant capables de créativité quant à la diversité de leurs modes de fonctionnement. Ceci témoigne pour lui clairement de la volonté de séparer pouvoir politique et autorité. En ce qui concerne les rapports entre le chef et les autres membres, leur substrat relationnel est résolument la médiation plutôt que la domination, dans un objectif de non-violence. En effet, la notion occidentale communément admise du pouvoir (en tant qu'« obtenir un changement (d'action, d'idée, de comportement) de l'autre ») reste ambiguë dans ses modalités effectives de déploiement. Ainsi, si dans la culture indienne, le pouvoir (sous forme d'autorité) est assimilé à la résurgence de la nature (loi du plus fort) – donc de la violence – dans la société, au contraire, de façon assez subtile, le chef indien ne peut déployer une certaine forme de pouvoir (sous forme de persuasion) que grâce à l'influence de sa parole et de son comportement, mesurable au niveau de confiance qu'il arrive à générer auprès des membres de la société en cas de conflit interne ou en cas de disette (on parlerait de nos jours de son *leadership*). En ce qui concerne ses rapports avec la société en tant que telle, celle-ci devient redevable des actes accomplis par son chef en sa faveur, mais elle n'est pas dépendante de sa personnalité individuelle ; ceci garantit la stabilité du système dans l'échange mutuel non réciproque, sans qu'un changement de chef ne perturbe son fonctionnement. On pourrait donc synthétiser l'essence du message de ce second chapitre de la sorte : par son absence d'autorité sur ses pairs, et par la transaction symbolique qui le lie à la société, le chef indien est responsable des biens les plus précieux de la communauté, mais pas de ses membres. S'il y a inégalité de statut et de privilège, il n'y a cependant pas de hiérarchie. Les chapitres ultérieurs offrent plusieurs types d'exemples concrets, toujours du point de

1. Non-réciprocité de l'échange des biens (matériels, femmes, langage) ; transformé sous forme de don mutuel, relégué de la sorte dans le domaine symbolique

2. De la posture du chef par rapport au reste du groupe

3. Du pouvoir

vue de l'analyse structurale, des mécanismes à l'œuvre dans ces sociétés sud-amérindiennes pour préserver cette absence de supériorité du chef, et donc pour l'empêcher de gouverner.

Rappelons que l'anthropologie structurale s'intéresse avec un intérêt tout particulier aux systèmes de parentalité, d'échange de biens, et du langage, qui ont une valeur intrinsèque fondamentale forte puisqu'ils structurent toute société, et dont l'élaboration des modalités répond à des combinaisons ou exclusions de possibilités logiques. L'organisation des chapitres de l'ouvrage explore donc peu ou prou ces différents axes, et Clastres y explicite régulièrement son raisonnement.

Concernant le système de parentalité. Le constat est qu'il existe un très grand nombre de petites tribus indépendantes, avec leurs propres manières de fonctionner ou de se gouverner, mais avec pourtant un degré de proximité culturelle parfois fort. Comment l'expliquer ? Pour cela, il faut garder en tête l'étendue vaste et géographiquement diversifiée du territoire étudié (Forêt Tropicale d'Amérique du Sud). Administrer une population dans ces conditions nécessiterait des moyens logistiques démesurés et compliqués à mettre en œuvre ; et, du point de vue politique, il serait délicat de concilier les enjeux locaux de populations qui ne sont pas confrontées aux mêmes éléments. Les conditions environnementales pour survivre imposent à ces populations de développer leurs propres stratégies de subsistance (nomadisme ou sédentarité, recours ou non à l'agriculture, concentration ou au contraire dispersion des individus etc.). Clastres nous dresse alors un aperçu de l'organisation standard de quelques tribus étudiées par divers anthropologues : existence de grandes demeures (malocas), dans lesquelles vivent des sortes de « familles étendues », avec une installation locale patri- ou matri-linéaire selon que ce sont les hommes ou les femmes qui demeurent dans le foyer familial avec leurs conjoint(e)s respectif/ves après le mariage. Le foyer est placé sous la responsabilité du père/de la mère qui en est le chef, et à sa mort, la tribu change de maison et la transmission de la chefferie est la plupart du temps héréditaire. Ces malocas sont ainsi à considérer comme des unités socio-politiques à part-entière, regroupant parfois plusieurs centaines de personnes.

Pour la réalisation des mariages, la pratique extrêmement répandue au sein de ces populations est celle de l'« exogamie locale », qui consiste à chercher un/une conjoint(e) dans une maloca ou une tribu qui n'est pas la sienne. En effet, sont considérés comme « parents » tous les habitants d'une même maloca, ce qui constitue un tabou matrimonial. La première réflexion d'un Occidental mènerait à conclure que le principal intérêt de cette pratique est l'élimination du risque de consanguinité biologique induite par les pratiques endogames (c'est-à-dire quand le/la conjoint(e) en question provient de la même « famille » biologique). Or Clastres réfute cette hypothèse précisément parce qu'au bout de quelques générations, le nombre d'individus issus de lignages biologiques différents à l'intérieur d'une maloca était suffisant pour limiter ce risque. Pour lui, l'intérêt est avant tout politique : il s'agit de contracter des alliances avec les tribus amies, afin de bénéficier de leur aide en cas de menace extérieure imminente. Ceci explique les échanges culturels, instaurant pour l'observateur une sensation de proximité. Pourquoi alors les anthropologues n'ont-ils pas pour autant constaté de fusion culturelle ? Précisément parce que tout l'enjeu réside dans la tension forte entre indépendance des différents groupes pour mieux s'adapter, et la nécessité d'alliance entre communautés en cas de menace. L'échange de conjoints permet au descendant de se voir reconnaître une biparentalité, qui scelle précisément l'alliance politique entre les tribus ; en revanche,

une fois que l'homme ou la femme a quitté sa tribu d'origine, il/elle abandonne sa propre culture pour s'ancrer totalement dans celle de la tribu de son/sa conjoint(e). Néanmoins Clastres note que souvent les mariages étaient préférentiellement liés entre mêmes familles biologiques de cousins issus des deux tribus qui échangent les conjoints, ce qui augmente la prévalence de certains traits culturels importés d'une même tribu d'origine dans la nouvelle tribu intégrée. Cependant la dispersion des tribus sur le territoire limite drastiquement le nombre de rencontres des deux tribus ayant échangé les jeunes parents, de sorte que le descendant ne bénéficie que des influences culturelles de la tribu dans laquelle il vit, ce qui génère une filiation culturelle unilinéaire et maintient la différenciation entre les tribus, et donc préserve leur indépendance socio-politique. Ceci prévaut essentiellement pour les petits groupes.

Dans le cas où les malocas se concentrent sous forme de villages (c'est-à-dire sur un territoire réduit), comme pour un certain nombre de populations sud-amérindiennes, le descendant reste au contact de ses deux lignées d'origine, ce qui empêche le processus de sélection culturelle unilinéaire. Comment dès lors préserver la cohésion entre l'ensemble des habitants, issus de malocas – donc d'unités socio-politiques – différentes ? Autrement formulé, qu'en est-il du pouvoir politique pour l'association des différents groupes ? Soit il peut abolir la configuration politique individuelle des malocas pour les unifier et les intégrer dans un système pseudo-homogène (modèle de la stratification sociale). Particulièrement présente dans la partie Nord-Ouest de l'Amérique du Sud, cette stratification est plus ou moins marquée, entre une catégorie de chefs influents par rapport à d'autres de malocas plus isolées, distingués d'une catégorie plébéienne et des prisonniers de guerre utilisés comme esclaves, selon un système assimilable à la féodalité (on pourrait dire qu'il y a une hiérarchisation des malocas les unes par rapport aux autres, au sein du même système qui englobe leurs visions politiques respectives). Soit, au contraire, l'indépendance politique des malocas est préservée et renforcée, comme c'est le cas notamment chez les Tupinambas ou les Guaranis (deux populations importantes bien connues des anthropologues). Ceci advient par le fait que chaque demeure conserve son propre chef, dont le rôle est de maintenir l'unification interne à la maloca, tout en ayant la possibilité d'exposer un point de vue indépendant aux autres chefs des malocas du village à l'occasion du « conseil des anciens ». Le ciment social est alors celui des lignages qui se croisent entre les malocas, qui doivent « s'interadapter » ; le village est donc une structure sociale multi-lignagère qui semble plutôt fonctionner comme une fédération, et garde égal le statut de chacun des chefs. Ces deux modes politiques laissent entrevoir les réseaux qui tissaient l'ensemble du territoire sud-amérindien, d'un bout à l'autre de la Forêt Tropicale ; à l'encontre de la réputation, jugée trop belliqueuse, de ces tribus. L'ensemble de ces observations vise à démontrer que le système de parentalité est une construction sociale pourvue d'une finalité bien définie, à savoir l'établissement d'un réseau d'alliance politique supporté par les règles matrimoniales, qui s'affranchirait de l'identité d'un chef pour être scellées.

Concernant le système d'échange des biens, Clastres nous partage de nombreux épisodes de la vie cognitive des indiens, notamment des Guyakis, qu'il a spécifiquement étudiés lors d'un voyage. Le but est de montrer comment les schémas de pensée forgés par les sociétés et rendus visibles par les règles qu'elles édictent, sont des outils non coercitifs puissants pour renforcer la cohésion sociale, et soutiennent leur vie politique.

Par exemple, le cas de « l'arc et du panier » prête gentiment à sourire par la naïveté qui s'en dégage du point de vue de l'observateur occidental : il s'agit d'une superstition qui interdit formellement à une femme de toucher l'arc d'un homme, et réciproquement à un homme de toucher le panier d'une femme, sous peine de s'attirer le pané, c'est-à-dire une sorte de malchance systématique qui empêcherait le chasseur de ramener de la viande à la tribu ; handicap qui en plus de pénaliser l'ensemble de la tribu par la non contribution aux ressources, fait perdre son statut social au malheureux chasseur qui en est victime, le reléguant dans un flou statutaire ni homme (puisqu'il ne chasse plus), ni femme (puisqu'il est théoriquement homme). Le recours à cette superstition garantit que chacun reste à la place sociale qui lui est consacrée et n'utilise que de ses propres attributs. En effet, dans le cas contraire, la transgression est nuisible non seulement de façon propre à l'individu qui a fauté, mais également à toute la tribu qu'il ne pourra plus fournir en viande. Ce respect doit être appliqué par tout individu par souci de son propre sort, mais aussi envers celui d'autrui sur lequel on risque d'attirer la malchance. Cette croyance partagée se comporte comme un ciment social à visée utilitaire : garantir une place et un rôle à chacun, qui ne saurait être volontairement bafoué dans un système qui pénaliserait l'ensemble de la communauté ; et ce toujours indépendamment de l'exercice d'un pouvoir coercitif, l'effet de la peur s'exerçant par un autre ressort.

Plus spécifiquement à propos du partage de la nourriture, il existe également un tabou alimentaire qui renforce la cohésion de la tribu : en effet, sous peine de pané, il est interdit pour le chasseur de consommer la viande issue de sa propre chasse. Il mange la viande qui est rapportée par les autres chasseurs. Ainsi, tout chasseur est à la fois « donneur et preneur de viande », ce qui impose à tous de faire confiance aux autres pour que chacun puisse être convenablement nourri. De sorte que la société gagne en force ce que l'individu perd en autonomie pour sa propre subsistance, le rapport à la nourriture étant nécessairement médié par le collectif des autres chasseurs, et excluant tout mécanisme de préséance pour soi-même ou pour le chef.

Le partage des femmes chez les Guyakis est également édifiant : en effet, dans cette tribu il existe un déficit en nombre de femmes par rapport aux hommes, ce qui impose logiquement de se les partager. La polyandrie est donc admise comme une nécessité à l'échelle de la tribu, dans la mesure où les Guyakis sont un relativement petit groupe (une trentaine de personnes) nomade, et de fait n'ont pas la possibilité d'aller conquérir d'autres femmes dans les tribus voisines, et se voient donc contraints de partager leurs épouses pour ne pas engendrer de guerre civile entre les possesseurs de femme et les célibataires ; obligation évidemment perçue comme individuellement très désagréable par les hommes, y compris par le chef en personne qui doit également s'y plier au même titre que tous les autres, et ainsi accepter que son épouse ait un ou plusieurs autres maris.

Concernant le langage, lui-même bénéficie d'un usage détourné (différent et au-delà du simple support de la fonction de médiation) toujours au profit de la cohésion du groupe et de l'anti-pouvoir, ce que nous explorerons à travers quatre exemples. Le premier nous ramène à nouveau chez les Guyakis, où le langage sert d'exutoire pour évacuer toute leur frustration *via* le chant, exclusivement réservé aux hommes tandis que les femmes ne peuvent exprimer que des plaintes ou des lamentations. Ce chant se réalise de façon originale : les hommes à la nuit tombée, entament chacun pour eux des couplets à leur propre gloire qu'ils inventent au fur et à mesure mais expriment tous en même temps, ce qui pourrait s'apparenter à une sorte de vif brouhaha à

l'échelle collective. Il s'agit pour eux d'un chant libératoire et totalement personnel, témoin de leurs aspirations propres, pour s'évader de toutes les contraintes que leurs imposent le contrat social de leur communauté – on le qualifierait d'intime. Par le fait que personne hormis eux ne soit capable d'ouïr clairement au sein de la cacophonie les paroles pourtant clamées de vive voix, le langage se voit ainsi dépossédé de sa fonction de communication. Les Guyakis ne s'expriment que pour eux-mêmes et rompent ainsi la fonction d'échange du langage, ce qui atténue sa portée collective. Ceci vaut également pour les discours des chefs dans d'autres tribus, qui nous fournissent un second exemple presque similaire : tous les matins en effet, les chefs, depuis leur hamac, proclament un discours sur la vertu des principes de la tribu, la gratitude qu'ils doivent aux préceptes de bonne entente hérités de leurs ancêtres et l'intérêt de les perpétuer au quotidien. Qu'ils soient écoutés ou non par les autres membres de la tribu importe peu ; la plupart des membres n'y prêtent *a priori* pas la moindre attention. Pourtant, ces tirades journalières sont fondamentales : d'une part, elles mettent chaque jour à l'épreuve la légitimité du chef en tant qu'orateur éloquent, et d'autre part, contrairement à l'exemple précédent où c'était le chasseur guyaki (émetteur) qui refusait l'échange d'information au cours de son chant, elles laissent l'opportunité cette fois-ci à la société (récepteur) de rompre la fonction d'échange du langage avec le chef, en laissant les membres de la tribu libres d'écouter ou non, ce qui potentiellement diminue la puissance du langage, donc du chef dont c'est la prérogative. Un troisième exemple de l'usage du langage comme contrôle du pouvoir politique, est celui qui est autorisé auprès de n'importe quel membre de la tribu, chef ou non, à savoir la dérision. Clastres nous fait part de deux mythes à propos des chamanes et des jaguars (qui les représentent), dans lesquels ils sont tournés en ridicule. Plus véritablement affublés des attributs classiques du pouvoir que les « chefs », les chamanes constituent en effet une réelle concurrence au pouvoir civil et politique, *via* leur connaissance des choses inconnues des autres, chef compris, (médecine et religion, voire les deux entremêlées). La dérision grâce au langage a pour but de limiter leur puissance potentielle, en détournant la portée inquiétante de leurs paroles et actes. Enfin, un dernier exemple, différent des trois précédents, concerne une autre forme de langage très frappant dans les sociétés amérindiennes, médiée par leurs tatouages. En effet, ceux-ci sont des traces corporelles à la fois visibles et ineffaçables administrées à la suite d'un rite initiatique motivé par l'imposition d'une souffrance extrême aux individus, souvent au moment du passage à l'âge adulte, chez les hommes comme chez les femmes. Au-delà d'un ensemble de potentielles significations symboliques propres à chacune des tribus, pour Clastres il s'agit surtout d'un message transmis par la société à chacun de ses membres, à savoir : « tu es comme nous mais pas plus que nous, et tu ne pourras jamais l'oublier ». Cette sentence, inclusive en tant que marque d'appartenance au clan (chèrement méritée), rappelle dans le même temps l'interdiction d'inégalité de valeur entre individus ; le corps devenant le support écrit de la « mémoire ». Ces différents exemples peuvent être considérés comme des moyens de court-circuiter la fonction d'échange d'information par le langage verbal, entre le chef et les membres de la société. Le langage est maintenu dans une forme d'asymétrie d'usage, qui se traduit par le fait qu'il est, soit strictement personnel



*Le sommeil [d'après Rodin
1894, à gauche],
Brancusi (1908),
Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

(premier exemple), soit volontairement négligé par la société (second exemple), soit que sa visée ne soit justement pas informative et réduise la tension résultante de l'asymétrie d'information entre les savants et les lambdas (troisième exemple), ou bien que le langage soit supporté par d'autres canaux moins discriminants que l'usage de la parole. Ces éléments limitent ainsi considérablement la portée (donc la puissance) de l'utilisation verbale du langage, par le fait qu'il est rejeté dans le domaine symbolique ; ce qui en diminue drastiquement le risque d'effets néfastes dans le réel donc sur la société. Pour synthétiser, les individus en tant que tels sont égaux dans la capacité d'échange d'information (y compris politique) que requiert l'organisation d'une vie en communauté ; en revanche, d'autres aspects du langage sont cantonnés à d'autres usages spécifiques à visée essentiellement régulatrice (médiation pour le chef ; reconnaissance de son individualité et dérision pour les membres de la société), sans qu'il n'y ait d'obligation réelle de communication, ce qui permet de maintenir un pouvoir politique immanent et non exclusif.

À travers le prisme de l'analyse structurale, tous ces exemples illustrent les mécanismes sociaux censés compenser l'absence d'autorité du chef : alliances politiques sous-tendues par la gestion matrimoniale exogame, règles sociétales de répartition des biens (nourriture et femmes) sous le régime de la communauté sans préséance ou au contraire privilèges plutôt placés sous l'égide de la responsabilité que du profit, utilisation asymétrique du langage rejeté dans le domaine symbolique (langage sans volonté de communication), mais égalitaire dès lors qu'il s'agit d'un réel échange (réciprocité) d'information entre les chefs et avec les membres de leurs tribus respectives. Ces stratégies préviennent l'émergence d'un pouvoir politique exclusif que les chefs détiendraient si d'aventure ils s'accaparaient les prérogatives de sceller des alliances politiques, répartir la nourriture et les biens, jouir des femmes sans leur assurer personnellement une entière protection en retour, et utiliser le pouvoir de leur parole pour imposer plutôt que médier et convaincre. Le chef indien ne peut décidément pas être confondu avec un chef d'État, ce que Clastres démontre dans son ultime chapitre. Selon lui, la société primitive est égalitaire par essence, et c'est cette caractéristique qui la définit. Toute tentative individuelle de surpasser le reste du groupe est vouée à l'échec – non par le fait d'une surveillance jalouse par la société de ses principes – mais par le fait qu'elle ne pourrait nécessairement qu'avorter, la société ne pouvant évoluer à l'encontre de son intérêt, c'est-à-dire l'intérêt commun. Toute tentative d'instrumentalisation de la tribu par le chef est sitôt déjouée par l'abandon pur et simple de ce-dernier, et en retour celui-ci n'a d'autre choix que d'accepter son instrumentalisation par la société, comme chef de guerre puis comme guide et médiateur en temps de paix, sans aucune satisfaction possible de ses ambitions personnelles. Ainsi, si le chef indien possède certaines capacités qui l'ont amené à être choisi (dons oratoires, savoir-faire de bon chasseur, aptitudes guerrières offensives et défensives), à aucun moment la société ne laisse cette supériorité technique se transformer en autorité politique, sous peine de destitution. Dès lors que la société primitive ne satisfait plus cette condition essentielle (l'égalité de ses membres donc du pouvoir politique), s'y développe un État qui la fait disparaître. Une société primitive n'est donc pas une société sans État (il ne s'agit ni d'un « manque » d'État qui nécessiterait idéalement d'être comblé ; ni d'un stade développemental « pré-étatique » ; elle est intentionnellement et radicalement différente), mais elle court le risque être remplacée par une société à/avec État sitôt que le pouvoir politique se concentre entre les mains d'un chef :

il s'agit alors d'un changement de nature et non d'une évolution. Clastres expose l'origine de cette non-transformation des sociétés primitives ainsi : dissociation du régime économique et du régime politique, par le refus d'un travail qui serait aliéné à une volonté de production d'excès inutile, et donc sciemment limité aux besoins socio-politiques stricts. Ceci permet d'empêcher le risque d'exploitation de certains par d'autres, en dehors du cadre de la réciprocité – donc en dehors d'une économie qui s'autonomiserait indépendamment de sa fonction sociétale pure, et d'une autorité politique qui veillerait au développement de cette économie. Celle-ci, choisie par la société primitive, ne remet jamais directement en cause l'ordre social, et tient compte des dispositions offertes par le progrès technique autant que par l'environnement. Puisqu'il n'y a pas d'envie de possession dans la mesure où la communauté des biens (donc leur circulation) permet à chacun d'avoir ses besoins couverts (Clastres critique le terme d'anthropologie classique d'« économie de subsistance », en démontrant au contraire que c'est une société d'abondance) sans permettre leur accumulation, il n'y a donc pas besoin d'une intensification du travail (situation de surabondance). Pour cette raison, d'une part l'émergence d'une autorité contraignante à des fins économiques n'y a aucune place ; d'autre part, il n'y a pas d'inégalité sociale à préserver, donc aucune tension qui requerrait l'application d'une force extérieure à la société pour être maintenue. En conclusion, il n'y a pas besoin d'État. Pour Clastres, la seule réserve à son raisonnement est un possible « effet taille » : les communautés qui grossissent peuvent nécessiter un besoin de coordination qui outrepassent les capacités logistiques d'une forme d'organisation purement « démocratique » (si l'on accepte de reprendre cette terminologie occidentale). Cependant, l'Histoire a montré au cours des siècles précédents, le secours du pouvoir religieux *via* des prophètes (karai) qui décriaient la survenue d'un tel mal pour la société, *via* des métaphores illuminées, mais qui ont su néanmoins contrecarrer l'émergence du danger que représentait la constitution d'un État dans les sociétés primitives développées telles que celle des Tupi-Guaranis ; et ce indépendamment des conquêtes occidentales qui les ont par la suite ravagées humainement et sociologiquement.

Le but de Clastres était de dévoiler des mécanismes sociaux et sociétaux qui existent dans les sociétés primitives, pour empêcher l'émergence du pouvoir politique (sous-entendu coercitif), qui aboutirait à la constitution d'un État. À travers l'œil de l'analyse structurale, il apparaît que ceux-ci reposent sur l'échange – ou le refus d'échange – des valeurs fondamentales de la société primitive : échanges de biens et de femmes, échange ou partage de conjoints, détournement de la fonction d'échange d'information du langage. Répondant à de nombreuses règles bien établies et parfois très différentes d'une société primitive à une autre (toutes ne sont pas polygynes, toutes n'utilisent pas les mêmes modes d'organisation – chefs avec plus ou moins de prérogatives et/ou de responsabilités–, etc.), Clastres fait remarquer certaines caractéristiques quasi constantes que possède le chef indien dans la Forêt Tropicale sud-amérindienne : talent dans le maniement de la parole, générosité extrême concernant le partage de ses biens, talent de chasseur et ingéniosité pour pourvoir aux besoins de sa tribu, chef de guerre stratège et charismatique, et droit de disposer du nombre de femmes qu'il est capable de nourrir et protéger. Le chef indien est dit « impuissant » aux yeux d'un Occidental, dans la mesure où sa parole ne fait pas loi : il n'est pas pourvu d'une quelconque autorité sur les membres de sa tribu, et il n'existe aucun dispositif politique pouvant l'aider à faire appliquer ses décisions ; d'ailleurs, en dehors des expéditions guerrières, le chef indien ne décide pas. En

effet, les tribus amérindiennes sont par essence profondément égalitaires, d'abord en droit : les membres sont libres ; il n'y a pas de hiérarchie ni de préséance statutaire entre les individus (on distingue ces concepts de celui des marques de respect d'ordre culturel – par exemple envers les Anciens). Simplement des règles sociales et croyances ancestrales édictent la répartition des tâches et des biens, et orientent les actions vers le bien-être de la communauté qui les fait vivre et les protège. Le rôle du chef est alors simplement d'encourager les autres membres à s'y conformer, et d'apaiser les tensions qui pourraient survenir. Pour cela il s'en remet à son talent oratoire et à son prestige, seuls instruments dont il dispose pour accomplir son devoir de médiation. S'il échoue dans cette tâche, ou si au contraire il tente d'utiliser son influence à des fins personnelles qui ne sont pas en adéquation avec celles de la société, c'est sa propre capacité à assurer cette fonction qui est remise en cause et la société l'abandonne. Les tribus amérindiennes sont également profondément égalitaires du point de vue de leur économie : la circulation des biens dans la communauté permet à tous d'avoir leurs besoins satisfaits, et ne permet à aucun d'avoir une plus grande richesse que les autres. Ceci les distingue radicalement des sociétés occidentales, dans lesquelles non seulement la recherche d'un accroissement de la richesse mène à une intensification du travail qui impose le recours à une force externe contraignante pour son exécution ; mais, en plus, la répartition inégalitaire de ces richesses entre les individus génère des tensions qui rend indispensable le recours à un dispositif coercitif pour pouvoir être maintenues. Clastres y voit les origines de l'État, en tant que violence s'exerçant sur la société. Or les sociétés primitives sont non-violentes, aussi luttent-elles contre l'émergence du pouvoir, qui rappelle la dureté de l'état de nature (peur, risque de mort pour celui qui reste seul, et violence exercée par les plus forts sur les plus faibles), par opposition à la protection et la paix sociale offerte par l'organisation communautaire. La prévention de l'émergence d'un tel pouvoir implique un contrôle strict de la part de la société, sur la fonction du chef et sur les messages qu'il peut véhiculer : il n'a que deux fonctions, à savoir médiateur et porte-parole. Lorsqu'il s'agit d'un échange d'information politique, il ne peut ainsi s'exprimer qu'en tant que membre à part entière de la tribu (au même titre que les autres membres), ou alors au nom d'elle-même. Mais sa parole est systématiquement rejetée dans le domaine symbolique (marqué par la possibilité de rupture de la réciprocité de l'échange) lorsqu'il est autorisé à mettre en œuvre ses dons d'éloquence au service de la communauté, et ce de façon impartiale. Tandis qu'en miroir, les autres chasseurs peuvent aussi symboliquement user du langage uniquement à visée strictement intime. En cela, il est possible d'affirmer que les chefs sud-amérindiens ne gouvernent pas : ils ne décident pas, ils ne font pas appliquer, ils n'ont pas le pouvoir de contraindre et sont habilités à utiliser leurs talents uniquement au service de leur société ; dans le cas contraire ils sont systématiquement désavoués. Quelles leçons tirer de cet exemple atypique d'organisation politique, aux yeux d'un lecteur de culture occidentale ?

Il est pour nous plutôt contre-intuitif de penser organisation sans hiérarchie, et hiérarchie sans pouvoir : le chef est celui qui décide et fait appliquer ses décisions ; parfois il les délègue, mais il en conserve la responsabilité. Même s'il doit rendre des comptes, même quand il est élu au sein de l'organisation/de sa société d'origine, sa prise de fonction le place en position de surplomb de l'organisation et, quels que soient les débats, son dernier mot fera loi. En termes de politique, c'est-à-dire de la conduite de la vie collective, il est un agent centralisateur de l'information et souvent des biens,

quitte ensuite à les redistribuer (action effective). Il y a donc une interaction verticale, montante puis descendante, de la société/l'organisation vers le chef, sous le régime de la réciprocité : l'un attend toujours quelque chose de l'autre (prise de décision et/ou de responsabilité contre privilèges et rémunération). L'originalité de l'organisation des sociétés primitives consiste en l'annulation de cette réciprocité : la société attend de son chef une aptitude médiatrice ; en revanche le chef ne peut rien attendre de la société (en cela la société instrumentalise son chef, en exploitant son talent à ses fins ; mais l'inverse est rendu impossible). En contrepartie, la société accorde prestige et biens, mais qui relèvent de l'échange symbolique plutôt que d'une relation contractuelle ; la société ne doit personnellement rien à son chef, allant même encore plus loin dans cette instrumentalisation en lui confiant ses biens les plus précieux (qui n'appartiennent donc pas au chef). Le chef indien ne prend pas de décision, ni ne porte de responsabilité, puisqu'il appartient à la communauté de le faire. Ses prérogatives (porte-parole et médiation) sont rejetées dans le domaine symbolique (par la possibilité assumée d'être négligées par les autres membres) sitôt qu'il les exerce, ce qui diminue sa capacité d'action sur le réel, alors limitée par le bon vouloir ou non de la société, préservant ainsi cette dernière en cas de risque de nuisance. Par ailleurs le chef ne centralise aucune valeur (ni information, ni biens), puisqu'il n'est pourvu d'aucune prérogative le justifiant. Il n'y a pas de position d'inégalité de biens entre le chef et les autres membres (ou alors il s'agit d'une inversion), de sorte que le chef n'est absolument pas en mesure de les redistribuer hormis en sacrifiant sa propre part. Notons qu'il ne s'agit pas là d'une décentralisation du chef vers d'autres membres de la société, mais bien d'un refus de centralisation de la part de la société par aucun de ses membres, qui use de ce fait d'une toile d'autres stratagèmes pour activer autrement certaines des fonctions que l'on tient pour traditionnellement attribuées au chef dans nos pensées occidentales. C'est ainsi pleinement le rôle de la société de se gouverner elle-même, grâce aux nombreux mécanismes substitutifs/alternatifs précédemment exposés. Elle a su les conserver et ne pas s'en remettre au chef ni à personne d'autre pour cela. Et par-dessus tout, elle n'a pas vocation à devenir État. En quoi cette intronisation anthropologique de la société primitive comme étant l'aboutissement de son propre modèle, peut-elle concrètement éclairer les sciences humaines et politiques ?

L'apport de l'anthropologie pour le management peut paraître limité d'emblée : ce dernier, en effet, ne permet pas d'envisager sérieusement un bouleversement complet des modes de fonctionnement occidentaux au profit de schémas organisationnels qui ne partagent pas la préoccupation d'une économie capitaliste, les soucis de performance et de rentabilité. Et l'on pourrait clore dès à présent cette discussion. Pourtant, l'anthropologie interpelle : d'une part il existe des modèles alternatifs ; ces modèles, d'autre part, sont viables (des populations les utilisent au quotidien), et enfin ces modèles sont robustes (bien que désormais sous-représentés, ils traversent les siècles et ont su se répandre à travers tout le continent Sud-Américain en leur temps). Faire le choix d'un mode de gouvernance, que ce soit pour une entreprise ou pour la société, impose avant tout un choix de paradigme, d'angle d'abord. De quel registre doit-il relever ? Clastres répondrait : politique, avant tout ; et de cela découle le reste. Des choix de la manière de conduire la société découle le régime économique (abondance ou surabondance) ; des choix du statut politique (au sens de la possibilité de participation) de chaque individu découle la qualité du ciment social (tensions ou apaisement) ; des choix de considérer le pouvoir comme un outil et

non une composante du système de gouvernement découle l'utilisation ou l'éviction de la violence. De sorte que, quelle que soit la rationalité (en tant que système de propositions logiques organisées et cohérentes entre elles) qui imprègne la société (primitive ou à l'État), c'est en positionnant les choix politiques en amont de celle-ci que les hommes peuvent en maîtriser les modalités de déploiement. Et non laisser la rationalité dominer les choix politiques, c'est-à-dire, par voie de fait, subordonner la population. Il s'agit de réasservir le management au collectif humain (la société) et non à seulement certains de ses membres, et sans le laisser dérouler sa logique propre mais au contraire en développant son potentiel d'utilité.

Du point de vue de la méthodologie scientifique, l'anthropologie impose au chercheur de garder en tête spécifiquement quatre aspects.

Premièrement, la scientificité d'une observation est éminemment dépendante du référentiel dans laquelle on l'interprète, de sorte que l'analyser à travers un prisme qui n'est pas le sien la rend nécessairement inadéquate. Par exemple, analyser une société primitive sans État avec comme critère de jugement la quantité de pouvoir dans ces sociétés est non pertinent, puisque cela empêche la possibilité de penser la riche diversité parmi ces sociétés primitives. Autre exemple, il est inconcevable de positionner un cas particulier comme critère de jugement universel, par exemple en utilisant son propre référentiel (celui des sociétés occidentales) comme caution de l'objectivité scientifique des conclusions qui s'y rapportent.

Deuxièmement, l'anthropologie propose au scientifique un exercice délicat, à savoir extraire des généralités (reproductibilité de l'expérience) sans généraliser (l'affirmer comme vérité unique et absolue). Observer un phénomène qui s'est propagé délivre une information sur sa possibilité d'existence ainsi que sur sa pertinence, et permet donc d'émettre des hypothèses sur son sens. Pourtant il n'existe pas deux tribus pareilles et, quelle que soit l'assertion, elle sera nécessairement assortie d'une multitude de contre-exemples susceptibles de l'invalider ou de la moduler *via* d'autres paramètres. Cette ambiguïté invite le lecteur ou l'auditeur à une extrême prudence lorsqu'un anthropologue affirme « les indiens font », puisqu'il faut alors systématiquement comprendre « la plupart des indiens font », comprendre qu'un phénomène « n'est pas », mais qu'il « peut être », que l'observation n'est pas « la vérité » mais « une vérité ».

Troisièmement, Clastres le démontre tout particulièrement dans cet ouvrage, un anthropologue averti et rigoureux ne saurait prendre toute « évidence » au premier abord comme une vérité pleinement avérée, et doit impérativement rester critique quant à ses sources : plusieurs exemples au cours des différents chapitres sont consacrés à la déconstruction de propos pourtant tenus par des sommités reconnues, notamment concernant l'évaluation démographique des populations sud-amérindiennes à travers les siècles, largement sous-estimée à cause de préjugés sur les capacités techniques, militaires, et traits culturels des indiens. C'est précisément en croisant différentes sources autres que les livres canoniques de l'anthropologie, que ce soient des données géographiques ou même des textes écrits par les premiers conquistadors ou les jésuites en mission, que Clastres a mis en évidence l'écart important entre les estimations traditionnelles (alors que les mêmes sources étaient à disposition mais négligées) et les nouvelles estimations, corroborées par d'autres chercheurs en anthropologie moderne. Ainsi cela nous rappelle-t-il qu'il est important de prendre au sérieux toutes les sources d'information disponibles, en cela même

qu'elles contiennent une information – dont il s'agira ensuite d'étudier attentivement le contexte avant de les écarter.

Enfin, quatrièmement, l'anthropologie est passionnante mais difficile, parce qu'elle mène l'enquête sur des phénomènes cachés, complexes et subtils, qui nécessitent pour leur compréhension d'imbriquer différents registres précisément non scientifiques du point de vue occidental, comme par exemple la poésie, dont l'impact réel est peut-être sous-estimé. De plus, la tendance à la simplification fait, encore plus que dans les sciences « dures », courir le risque d'une mauvaise interprétation voire d'un détournement du sens réel de la pratique décrite.

La Société contre l'État de Clastres fait partie des ouvrages de référence en littérature de sciences humaines – toutes disciplines confondues – cité près de 2 500 fois sur les moteurs de recherche dont plus de 500 fois ces 5 dernières années. S'il est évidemment plébiscité par de nombreuses thématiques spécifiques de l'anthropologie (études de caractéristiques de diverses tribus ou populations à travers le globe), il est également souvent invoqué dans les études portant sur des pratiques politiques alternatives (sous-entendu par rapport aux pratiques modernes occidentales), ou qui visent précisément à proposer de nouveaux modèles. Les thèmes qui lui sont liés concernent entre autres la démocratie, l'émancipation individuelle, la division sociologique des populations, l'économie solidaire : globalement les sujets qui tentent de conjuguer des enjeux d'individualité et de collectivité.

Pour autant, certains anthropologues qui connaissent particulièrement la région de l'Amazonie et certaines réalités ethnologiques, ont une lecture plus avertie et plus critique de cet ouvrage et de l'ensemble de l'œuvre de Pierre Clastres. Ainsi, dans son article « Faut-il encore lire Clastres ? » paru en 2020, Olivier Allard nous apporte-il quelques clés explicatives complémentaires, afin de ne pas se laisser piéger par des contresens ou approximations que nous aurions pu ne pas spontanément saisir. Au-delà du fait que Clastres était déjà décrié par certains de ses confrères du fait de son engagement politique et de sa véhémence provocatrice, les critiques purement scientifiques qu'adressent Allard sont de plusieurs ordres, et mettent en évidence des biais méthodologiques majeurs auxquels il convient d'être particulièrement vigilants : acteurs abstraits (« la société primitive »), équi-finalité et circularité (interprétations insuffisamment prouvées). Sans faire la liste exhaustive de ces critiques, en voici quelques-unes, édifiantes.

Premièrement, les raisonnements de Clastres s'appuient sur un matériel très hétérogène et surtout hétéroclite, privilégiant les recherches documentaires et souvent insuffisamment étayé par des données de terrain. De sorte que ses affirmations relèveraient beaucoup du registre de l'intuition, parfois en décalage avec les travaux de la discipline menés en Amazonie. De fait, nous appuierons cette remarque par le fait que *La Société contre l'État* comporte certains chapitres très théoriques synthétisant les opinions de l'auteur, qui mériteraient davantage d'analyse d'exemples de situations ou de discours réels pour appuyer ses arguments.

Deuxièmement, Clastres considère la société comme une personne morale, un sujet collectif, tandis que dans ses écrits il joue sur l'ambiguïté de ce terme : s'agit-il de



*La prière, Brancusi (1907),
Centre Pompidou, 1^{er} juillet
2024*

la communauté locale, de l'ensemble multi-communautaire dans le territoire de la Forêt Tropicale, ou bien de la logique sociale abstraite ? En outre, des travaux ethnographiques ont, semble-t-il, bien montré que les Sud-amérindiens ne concevaient aucunement la collectivité comme un tout, un corps, de même qu'eux-mêmes ne se conçoivent pas comme des individus à part-entière : il n'y a donc pas réellement de bien commun, au sens de l'identification des choses bénéfiques spécifiquement à une communauté, qui aurait une existence propre et serait au-dessus de la simple intégration de l'ensemble des singularités.

Les groupes locaux sont constitués de réseaux relationnels qui ne se totalisent que de manière exceptionnelle, dans certains contextes rituels ou politiques, c'est-à-dire qu'ils restent en général fragmentés et ouverts, et varient suivant le point de vue considéré. Si la propriété collective est inconcevable, la propriété individuelle n'est en revanche jamais absolue : les Amérindiens des basses terres, parce qu'ils sont intrinsèquement pris dans un réseau de parenté, ont en permanence des attentes et des exigences vis-à-vis des autres. C'est en ce sens qu'ils et elles ne constituent pas des « individus » – pas plus que le groupe local ne représente une « société ». (Allard, 2020, p. 16)

À ce sujet, Allard précise que les travaux amazoniens ont au contraire plutôt montré que ces communautés étaient « instables, fragiles, traversées de tensions internes et en permanente recomposition », tandis que chez Clastres et certains autres auteurs, elles seraient idéalisées et « mises en avant comme cadre souhaité d'une vie harmonieuse ».

Troisièmement, concernant l'étude du système de parentalité, Clastres aurait insuffisamment approfondi le sujet, qui serait bien plus complexe, avec des phénomènes d'adoption et d'échanges culturels bien plus marqués que ce que Clastres laisse entrevoir. Ainsi, les frontières entre ce qui est « interne » ou « externe » à la communauté ne sont pas aussi tranchées et seraient fréquemment contingentes.

Quatrièmement, l'idée qu'un chef puisse être purement et simplement « abandonné » par son groupe, et que ce dernier soit considéré comme lui préexistant et lui survivant, est également simpliste. En effet, cela négligerait la prise en compte des dynamiques internes de fragmentation du groupe – précisément à l'origine de la débâcle du chef, et qui, souvent au plus proche de lui plutôt qu'entre lignées déjà existantes amènent au morcellement et potentiellement à la composition de nouvelles lignées.

D'autres arguments sont avancés, et nous invitons chaudement à lire cet article pour tout lecteur qui souhaiterait démystifier et ainsi mieux évaluer la prise dans le réel du travail de Clastres, sans toutefois fondamentalement nier sa portée philosophique et conceptuelle. Par ailleurs, Allard préconise également de lire Eduardo Viveiros de Castro, lui-même inspiré des travaux de Pierre Clastres, afin d'avoir une vision plus « ethnographique » sur les indiens d'Amazonie. À notre sens, même si le contenu du livre n'est pas toujours aisément accessible à un lecteur novice, lire Clastres reste une belle expérience, dépayssante dans le champ de la pensée ■

Références

- Allard Olivier (2020) “Faut-il encore lire Clastres ?” *L'homme*, n° 236. <https://journals.openedition.org/lhomme/38258>
- Clastres Pierre (1974) *La Société contre l'État*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Lapierre Jean-William (1968) *Essai sur le fondement du pouvoir politique*, Aix-en-Provence, Publication de la Faculté d'Aix-en-Provence.
- Viveiros de Castro Eduardo (1992/1986) *From the Enemy's Point of View. Humanity and Divinity in an Amazonian Society*, Chicago, University of Chicago Press.

Faut-il faire de l'épistémologie ? (et doit-on préciser sa « posture épistémologique » ?)

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

LE 4 AVRIL 2024,
HERVÉ DUMEZ EST
INTERVENU DANS
LE SÉMINAIRE DE
RECHERCHE DU
GREDEG – UMR 7321

Pour Sophia

J'ai l'impression de radoter à propos de cette question (Dumez, 2010 ; 2011 ; 2023b). Le malheur est qu'en 2024 (l'expérience m'a été donnée au moins en 2023), un membre de jury de thèse ou d'HDR peut encore demander au candidat de préciser quelle est sa « posture épistémologique », de lui enjoindre d'expliquer si sa recherche relève du positivisme, du constructivisme, ou de l'interprétativisme (ou du réalisme critique, etc.) et de considérer que c'est là une obligation.

Est-on contraint, quand on est chercheur ou doctorant, de faire de l'épistémologie ?

La réponse est clairement non. Et que si l'on veut en faire, encore le faut-il avec sérieux. L'épistémologie est une discipline, au même titre que les autres. Elle ne souffre pas l'amateurisme. On ne se bombarde pas épistémologue, pour avoir réfléchi à sa démarche de chercheur (ce qui est le minimum minimorum...), non plus qu'on ne peut se prétendre historien, spécialiste de finance ou de marketing, sans un minimum de bases.

Premier point, les trois « ismes » ne sont en aucune manière, comme on l'a souvent écrit, des « paradigmes ». Un paradigme, explique Kuhn qui s'est beaucoup inspiré de Wittgenstein est une manière de voir. Il l'explique très bien en prenant l'exemple du pendule : pour un aristotélicien, un pendule est un objet dont la chute est entravée, et qui revient après un certain nombre d'oscillations à son point normal, l'immobilité en bas. Galilée impose une autre manière de voir, celle d'une oscillation qui pourrait être infinie, n'étaient les frottements qui finissent par l'empêcher. Pour Kuhn, il n'existe plusieurs paradigmes dans une communauté scientifique que dans deux cas : avant que la discipline ne devienne une science ; une fois que la discipline est devenue une science, au moment où le paradigme sur lequel on fonctionnait entre en crise et que l'on cherche de nouvelles solutions, dont une va finir par s'imposer. Si donc une science sociale a à choisir entre plusieurs paradigmes, c'est qu'elle est en crise profonde ou qu'elle n'est tout simplement pas une science (Dumez, 2011).

Poursuivons. Le positivisme est-il un paradigme ou – autre terme employé – une « posture » épistémologique ? Non, le positivisme est une philosophie des sciences (Dumez, 2023b). Cette philosophie des sciences est morte depuis au minimum

soixante-dix ans au dire de tous les spécialistes sérieux. Popper considère l'avoir tuée (il suffit de lire son autobiographie – 1989 –, ce qui n'empêche pas certains amateurs de le considérer comme un « néo-positiviste » et d'ignorer ce qu'il a écrit sur l'épistémologie des sciences sociales – 1969). On estime généralement plutôt qu'elle a été définitivement tuée par Quine en 1953.

Le positivisme logique, la dernière en date des grandes philosophies positivistes, est aujourd'hui aussi mort qu'un mouvement philosophique peut jamais l'être, mais en un certain sens, pas plus. Tous ses « dogmes » fondamentaux – le vérificationnisme, la distinction tranchée entre les propositions analytiques et les propositions synthétiques, la dichotomie observationnel/théorique, la conception des théories scientifiques comme calculs formels partiellement interprétés, l'existence d'une base de confirmation autonome, stable et uniforme pour tous les énoncés scientifiques, etc. – ont été depuis un certain temps déjà contestés, modifiés ou abandonnés, quelquefois par les survivants du mouvement eux-mêmes. Mais il a laissé un héritage important qui, comme pour tout mouvement philosophique, constitue la seule chose à prendre en considération à l'heure du bilan. (Bouveresse, 2011, p. 47)



*Le commencement du monde,
Brancusi (1924),
Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

On remarquera que Bouveresse précise ce qui a fait le positivisme : « le vérificationnisme, la distinction tranchée entre les propositions analytiques et les propositions synthétiques, la dichotomie observationnel/théorique, la conception des théories scientifiques comme calculs formels partiellement interprétés, l'existence d'une base de confirmation autonome, stable et uniforme pour tous les énoncés scientifiques, etc. » Je n'ai encore rencontré personne qui, aujourd'hui dans ses recherches, soit vérificationniste, adopte la distinction entre propositions synthétiques et analytiques, ou pratique la dichotomie entre observationnel et théorique, autant de thèmes qui ont agité les membres du Cercle de Vienne. La période vérificationniste de Wittgenstein lui-même a été très courte. Que vient-on donc nous expliquer que l'on pourrait être aujourd'hui positiviste ?

Mais ce n'est encore rien puisqu'on nous affirme ensuite que le positivisme repose sur une « hypothèse ontologique » selon laquelle le réel existe indépendamment du chercheur qui l'étudie. La tradition positiviste, depuis Auguste Comte, se caractérise par la volonté de mettre fin à toute proposition métaphysique. C'est là le cœur même de l'appellation positivisme. Les positivistes ont toujours considéré que la question de l'existence du monde extérieur était le prototype même de la proposition métaphysique dont il fallait se débarrasser (Schlick y consacre un chapitre – Schlick, 2003). Quine reprend sur ce point la tradition et considère que – fort heureusement – cette question s'est évaporée :

What evaporates is the transcendental question of the reality of the external world – the question of whether or in how far our science measures up to the Ding an sich. (Quine, 1981, p. 22)

Pour les positivistes, il ne faut pas chercher de fondement, et surtout pas ontologique, à la science. Ils utilisent la métaphore du bateau de Neurath (Neurath, 1973 ; Dumez, 2023a). Le premier principe de Carnap exclut toute « hypothèse ontologique » : « *Everything that can be said is said by science* » (Ebbs, 2017, p. 97). Et Quine le reformule de la manière suivante (sur ce point, il s'inscrit dans la tradition du positivisme) :

The recognition that it is within science itself, and not in some prior philosophy, that reality is to be identified and described. (Quine, 1981, p. 21)

Comment est-il possible de faire dire à des penseurs le contraire de tout ce qu'ils ont affirmé ? Le courage me manque d'aller chercher qui, le premier, poussant l'amateurisme à ses confins, s'est cru autorisé à expliquer que le positivisme reposait sur une hypothèse ontologique, selon laquelle le réel existe en dehors de nous... Il faut n'avoir lu pas une ligne de ce qu'ont écrit les positivistes pour énoncer pareille contre-vérité.

Donc aucun chercheur n'est obligé de faire de l'épistémologie (et surtout pas ce type d'épistémologie...). Apprenons aux doctorants à être rigoureux, à avoir lu les auteurs qu'ils citent, à vérifier leurs sources (ce que n'ont visiblement pas fait certains), plutôt que de leur faire répéter de telles billevesées.

Ce qu'il faut leur demander est de justifier leur méthodologie et de la préciser. Qu'ils expliquent rigoureusement et en détail le pourquoi de leur choix, et le comment de leur démarche. L'essentiel est là. Quine dirait que l'on peut s'arrêter ici, la méthode scientifique étant : « the last arbiter of truth » (Quine, 1960, p. 23).

Peut-il être utile pourtant d'aller au-delà de la simple réflexion méthodologique ?

En fait, oui, et pour au moins deux raisons.

La première est ce que Peirce appelle l'économie de la recherche et tient à ce qu'on appelle souvent le design de recherche (sans soulever la question, parfois – Dumez, 2024). Une thèse se fait en trois ans. Les projets de recherche ont eux aussi des durées et des financements limités. La recherche pose donc, par nature, un problème d'optimisation : il s'agit, à partir de ressources limitées en temps, en financement et en énergie, de produire le résultat scientifique le plus intéressant possible. 1. Il existe toujours un choix de méthodes alternatives possibles, potentiellement complémentaires ; 2. En dynamique, toute méthode présente un phénomène de rendements décroissants ; 3. Le chercheur doit donc, quand il perçoit une décroissance des rendements, se demander s'il ne doit pas changer de méthode, sachant que son temps et son financement sont comptés. Ces questions sont très concrètes. Pour un doctorant en recherche compréhensive ou qualitative, est-il préférable de mener des entretiens ou de faire de l'observation participante, est-il possible, dans le temps imparti pour la thèse, de combiner les deux approches ? Comment le faire au mieux ? S'il y a phénomène de saturation dans les entretiens, faut-il continuer dans cette voie ou adopter une autre méthode en complément ?

La seconde raison est l'existence de risques épistémologiques. J'en ai détaillé trois (Dumez, 2016 ; Dumez, 2021) : le risque de circularité (retrouver dans ses données les théories que l'on a adoptées comme cadre), le risque lié à l'équifinalité (n'interpréter le phénomène étudié qu'à partir d'une seule théorie alors qu'il existe très probablement plusieurs cadres théoriques alternatifs possibles, dont il faudrait comparer le pouvoir explicatif), le risque des acteurs abstraits (remplacer dans la présentation du matériau et l'analyse les acteurs concrets par des entités abstraites, des concepts ou des notions). Il en existe (au moins) un quatrième : le risque de la théorisation prématurée qui a été identifié par Wittgenstein (2004, § 593, p. 221). On construit une théorie sur une seule catégorie d'exemples ou sur un exemple prototypal, en n'ayant pas exploré la diversité empirique du phénomène. Quand on pense aux organisations représentatives des entreprises, l'exemple prototypal sur lequel on a tendance à construire une théorie des méta-organisations est le syndicat professionnel qui

regroupe toutes les entreprises d'un même secteur pour traiter tous les problèmes se posant à elles collectivement. Mais il existe une autre forme prototypale : la chambre de commerce et d'industrie qui regroupe, sur un territoire, des entreprises appartenant à des secteurs différents. Puis, à partir de ces deux prototypes, on peut trouver des formes de méta-organisations qui se différencient. Avant de vouloir théoriser sur les méta-organisations, par exemple, il faut donc construire ce que Wittgenstein appelle une vue synoptique du phénomène, présentant dans un même tableau l'ensemble de sa diversité empirique (Dumez & Renou, 2020). Trop de théories sont construites sur un exemple prototypal ou sur une classe unique de données et ratent ainsi leur objet. Comme l'a noté Dewey :

Darwin avait remarqué qu'il est très facile de négliger les cas qui sont en désaccord avec une généralisation favorite ; c'est pourquoi il prit l'habitude de chercher non seulement des exemples opposés, mais aussi de noter toutes les exceptions rencontrées ou qu'il imaginait, et de fixer par écrit chacune d'elles, sans quoi il était presque certain de les oublier. (Dewey, 2004, p. 123)

Circularité, problème d'équifinalité, théorisation prématurée et acteurs abstraits peuvent être qualifiés de risques épistémologiques dans la mesure où aucune méthode ne permet en elle-même de les gérer. Ils invitent donc à dépasser la réflexion méthodologique. En un sens, à faire de l'épistémologie. Mais il ne s'agit en aucune manière de définir une quelconque « posture. »

Faut-il qu'un chercheur ou un doctorant s'empêche de lire les auteurs en épistémologie, voire en philosophie, pour ne se concentrer exclusivement que sur ceux de sa sous-spécialité ? Bien sûr que non, tout au contraire. Les idées inattendues et fécondes n'arrivent jamais par hasard, sans qu'on les ait cherchées. Il faut aller les traquer en dehors de son champ. En philosophie, en histoire, en anthropologie, en sociologie, autant qu'en épistémologie. Mais le faire sérieusement : c'est bien de lire qu'il s'agit, et à la source. Pas de parler de positivisme sans être allé voir ce que les positivistes – gens en tout point remarquables, même si les options qu'ils ont retenues ont été abandonnées – ont réellement dit.

Je ne pensais pas, en 2024, avoir à revenir encore sur ce sujet (mon premier texte sur le sujet date de 2010...). Mais je crois qu'il ne faut pas se décourager : les doctorants en gestion finiront bien par se retrouver libres de ne pas avoir à « préciser » leur « posture épistémologique ». Ce séminaire m'a donné l'occasion d'ajouter un quatrième risque épistémologique à ma liste. Je remercie les organisateurs pour leur invitation et les échanges que nous avons eus avec doctorants et chercheurs ■

Références

- Bouveresse Jacques (2011) *Essais VI. Les lumières des positivistes*, Marseille, Agone.
- Dewey John (2004/1933) *Comment nous pensons*, Paris, Seuil.
- Dumez Hervé (2010) “Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 3-15.
- Dumez Hervé (2011) “Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) Une réponse à Marie-José Avenier”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, pp. 53-62.
- Dumez Hervé (2016) *Comprehensive Research: A Methodological and Epistemological Introduction to Qualitative Research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Dumez Hervé (2021, 3^e édition) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Dumez Hervé (2023a) “Sur le bateau de Neurath”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 19, n° 3, pp. 59-63.
- Dumez Hervé (2023b) “À propos d'un prétendu « paradigme épistémologique » positiviste”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 19, n° 3, pp. 71-74.

- Dumez Hervé (2024) “Sur le design de recherche. À propos du principe d’économie de Peirce”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 20, n° 1, pp. 17-20.
- Dumez Hervé & Renou Sandra (2020) *How Business Organizes Collectively. An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Ebbs Gary (2017) *Carnap, Quine and Putnam on Methods of Inquiry*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Kuhn Thomas S. (1983/1962) *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Neurath Otto (1973) *Empiricism and Sociology*, edited by M. Neurath et R. S. Cohen. Dordrecht, Reidel.
- Popper Karl (1969) “Die Logik der Sozialwissenschaften” in Theodor W. Adorno et al. *Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie*. Darmstadt und Neuwied, Hermann Luchterhand Verlag – traduction française : Popper Karl (1979) “La logique des sciences sociales” in Theodor W. Adorno & Karl Popper (1979) *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales*. Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90.
- Popper Karl (1989) *La quête inachevée*, Paris, Pocket.
- Quine Willard Van Orman (1953) “Two Dogmas of Empiricism” in Quine Willard Van Orman, *From a Logical Point of View*, Cambridge, Harvard University Press, pp. 20-46.
- Quine Willard Van Orman (1960) *Word and Object*, Cambridge, M.I.T. Press.
- Quine Willard Van Orman (1981) *Things and theories*, Cambridge, Harvard University Press.
- Read Rupert (2001) “On Wanting to Say: ‘All we Need is a Paradigm’”, *The Harvard Review of Philosophy*, vol. 9, Spring, pp. 88-105.
- Schlick Moritz (2003/1932) *Forme et contenu. Une introduction à la pensée philosophique*, Marseille, Agone.
- Wittgenstein Ludwig (2004, trad. franç.) *Recherches Philosophiques*, Paris, Gallimard.



*représentation de l'atelier de Brancusi,
impasse Ronsin, dans le 15^e arrondissement,
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*



*Portrait de Brancusi, par Oskar
Kokoschka (1932), Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

Management : quelle(s) pédagogie(s) dans le contexte de l'Anthropocène ?

Thomas Gauthier

*Professeur, Doyen associé à la pédagogie en Anthropocène
et Titulaire de la chaire Carbone 4 “Stratégie en Anthropocène” à emlyon business school*

Bertrand Valiorgue

*Professeur, Directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises
à emlyon business school*

Introduction

Le changement climatique est là. Il est irréversible, brutal, rapide. Il affecte les modes d'existence des humains et des non-humains. Il compromet les écosystèmes, les sociétés, les économies et les organisations – et en particulier les entreprises. Dans ce contexte, il apparaît indispensable que les acteurs de l'enseignement supérieur qui forment les futures forces vives hissent leurs doctrines pédagogiques à la hauteur des enjeux du nouveau « régime climatique » (Latour, 2015) et du franchissement des limites planétaires (Boutaud & Gondran, 2020).

Dans un article publié en 2021 dans la revue *Strategic Organization*, Andrew Hoffman, un universitaire américain, partage les réflexions d'une recruteuse d'un cabinet de conseil, habituée des événements carrières organisés par les établissements d'enseignement supérieur en management (Hoffman, 2021). Ses propos sont sans appel : « *je préférerais de loin embaucher en m'appuyant sur la liste des admis dans les écoles de management plutôt que sur la liste des diplômés. Au passage, cela permettrait aux étudiants d'économiser de l'argent* ». Ailleurs, et de manière encore plus radicale, d'autres critiques appellent ni plus ni moins à « raser » les écoles de management, accusées de contribuer activement à perpétuer un système économique mortifère pour les humains et la planète (Parker, 2018).

« Où allons-nous ? »

La question, en forme de clin d'œil à l'une des œuvres les plus célèbres de Paul Gauguin, se pose à l'ensemble des acteurs des établissements concernés – Grandes écoles, Écoles universitaires de management (IAE), Instituts universitaires de technologie (IUT), etc.

Dans cet essai, nous revenons sur la genèse puis les transformations successives d'un dispositif pédagogique hétérodoxe mis en place à emlyon business school qui expose les apprenants aux défis et périls de l'Anthropocène. À partir de cette expérience, nous dégageons trois « questions-forces » que nous proposons de mettre en débat afin d'alimenter la conception de dispositifs pédagogiques originaux au sein des établissements d'enseignement supérieur de management. Nous concluons par un

appel à un renouvellement des dispositifs pédagogiques afin de sortir les organisations et leurs membres de l'adiaphorie à l'égard du système Terre.

Le dispositif pédagogique des Futurs Durables

Le dispositif pédagogique des « Futurs Durables » a été introduit pour la première fois à emlyon business school durant l'année académique 2017-2018 dans le programme executive MBA. Il a ensuite été déployé dans le programme Grande école à partir de l'année suivante. Aujourd'hui, il fait partie du cursus obligatoire de la première année du programme Grande école et sert de module d'ouverture dans le programme executive MBA. Depuis son lancement, plus de 4 000 étudiants (en formation initiale) et pas loin de 1 000 apprenants (en formation continue) ont suivi ce cours. Nous revenons dans ce paragraphe sur les principes du cours et détaillons les évolutions qu'il a connu.

Prémises et organisation du cours « Futurs Durables »

Réécrites au fil des éditions successives de l'expérience pédagogique, trois prémisses sont partagées auprès des apprenants dès les premières séances du cours.

- (i) Les organisations (et en particulier les entreprises) font face à des limites planétaires. Cette situation inédite conduira, à court ou moyen terme, à des transformations structurelles, parfois brutales et surtout peu prévisibles de leur environnement direct mais aussi plus largement du système socio-économique dans lequel elles évoluent (transformations sociétales, changement des comportements, évolutions des normes et des institutions). Pour garantir leur prospérité, les entreprises doivent s'y préparer et, plus encore, prendre part à la conception de « mondes habitables ».
- (ii) Dans ce contexte, la stratégie d'entreprise doit être repensée. Celle-ci repose, de manière plus ou moins explicite, sur une vision du monde et de l'entreprise dans le monde portée par l'équipe dirigeante. Cette vision du monde est une représentation simplifiée de l'environnement de l'organisation et de l'organisation elle-même, qui fournit aux dirigeants des clés pour comprendre et pour agir. Il s'agit de faire comprendre aux apprenants que les dirigeants sont toujours reliés à un imaginaire particulier dans lequel ils puisent des ressources cognitives et des symboles pour construire une action collective et fixer des objectifs.
- (iii) Dans un monde en proie à des transformations d'une ampleur et d'une vitesse inédites, faire l'expérience de futurs jusque-là jamais envisagés permet d'élargir voire de transformer sa vision du monde. C'est sur la base de cette remise en cause de l'imaginaire porté par les dirigeants que les organisations peuvent se mettre en capacité de garantir leur prospérité et de prendre part à la conception de « mondes habitables ». Faire l'expérience de futurs non imaginés jusqu'ici permet de casser la dépendance de sentier cognitive et symbolique dans laquelle sont enfermés les dirigeants.

Inspiré par la formation courte *Oxford Scenarios Programme*¹ dirigé par Rafael Ramirez à la Said Business School et construit autour d'une étude de cas réelle et d'une mise en situation, le parcours d'apprentissage des « Futurs Durables » se compose de quatre étapes (voir tableau 1 pour une synthèse).

1. Au cours de la première étape 1, les apprenants sont confrontés à une étude de cas réelle et ils sont exposés à une « situation de gestion » (Girin, 1990) qui est présentée et développée par les représentants de l'organisation. L'objectif pour les apprenants est de mettre à jour l'imaginaire et la vision du monde qui est portée par l'équipe de direction de l'organisation étudiée et qui sous-tend son projet stratégique.

1. <https://www.sbs.ox.ac.uk/programmes/executive-education/person-programmes/oxford-scenarios-programme>

2. Durant la deuxième étape, les apprenants troquent leurs casquettes d'analystes pour endosser les habits d'enquêteurs. Il s'agit d'explorer le milieu dans lequel opère l'organisation étudiée et de partir à la recherche de forces de changement à l'œuvre aujourd'hui mais dont les impacts (sur l'organisation) sont soit ignorés, incompris ou inimaginables, du moins du point de vue de l'équipe dirigeante. Cette enquête a pour finalité de débusquer les impensés et les angles morts de la réflexion stratégique de l'équipe dirigeante.
3. Au cours de l'étape suivante, les apprenants s'appuient sur les résultats de l'enquête (une sélection de forces de changement dont ne tient pas compte l'équipe dirigeante dans sa réflexion stratégique) pour imaginer des futurs (possibles), vraisemblablement marqués par des transformations structurelles, parfois brutales et surtout peu prévisibles, du milieu dans lequel opère l'organisation étudiée. Dorénavant scénaristes, ils accordent une attention particulière à l'écriture de récits prospectifs à la fois plausibles et utiles, impliquant des acteurs susceptibles d'intriguer voire de bousculer les représentants de l'organisation.
4. La quatrième et dernière étape voit les apprenants se transformer en metteurs en scène. Leur rôle est de concevoir une pièce de théâtre (pour partie d'improvisation) dans laquelle les représentants de l'organisation sont invités à jouer leur propre rôle dans le but de faire l'expérience de futurs pluriels, de mettre à l'épreuve leur vision du monde, et d'envisager, en interaction avec les apprenants-acteurs, des pistes pour contribuer ici et maintenant à l'habitabilité de la Terre. Les représentants de l'organisation sont exposés à des situations inattendus et improbables qui les font (délibérément) sortir des trajectoires et schémas cognitifs dans lesquels ils sont installés.

Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Analyser la vision du monde portée par les représentants de l'organisation étudiée	Enquêter en Anthropocène Repérer, dans le milieu où opère l'organisation étudiée, des forces de changement dont les impacts sont ignorés, incompris ou inimaginables	Imaginer des futurs possibles dans lesquels le milieu où opérerait l'organisation étudiée pourrait être marqué par des transformations structurelles, parfois brutales et surtout peu prévisibles	Exposer les représentants de l'organisation à des futurs pluriels Éprouver la vision du monde de l'organisation étudiée dans des situations complexes, troublées et indéterminées

Table 1 : Les 4 étapes du dispositif pédagogique des « Futurs Durables »

Cheminement personnel et transformations du cours

À la suite d'une longue interview avec Jorgen Randers², l'un des principaux auteurs du rapport au club de Rome *The limits to growth*, le responsable pédagogique du cours des « Futurs Durables » s'est intéressé à la vie des idées et aux propositions théoriques et expérimentales associées à l'émergence du mouvement environnementaliste aux États-Unis dans les années 1960 et 1970.

La rencontre avec des auteurs tels que Rachel Carson, Ivan Illich, Buckminster Fuller et Donella Meadows a profondément marqué l'enseignant, au point de produire chez lui l'effet d'un appel : celui de transformer son dispositif pédagogique, dans le respect de la rigueur académique, en un protocole d'apprentissage susceptible de permettre aux étudiants de saisir la dimension copernicienne des transformations du système Terre.

2. Dont un extrait est disponible à partir de ce lien : <https://atelierdesfuturs.org/jorgen-randers-gouverner-le-long-terme/>

Si, en 1543, Copernic a provoqué un séisme en faisant passer l'humanité d'une vision d'un monde clos à celle d'un univers infini, aujourd'hui, les travaux des scientifiques du système Terre, à l'instar des chercheurs du Stockholm Resilience Centre, permettent de tracer avec de plus en plus de précision les contours du « terrain de jeu » du système économique mondial, dont toute sortie fait peser sur la survie de l'humanité un danger réel. Cette prise de conscience de l'ampleur et de la radicalité des transformations en cours ont conduit le responsable pédagogique à reprendre les fondements ainsi que l'organisation du cours « Futurs durables ».

Quatre évolutions principales ont permis d'affiner l'intention du cours et ses fondements afin de plonger les apprenants et les dirigeants de l'organisation partenaire dans le contexte de l'Anthropocène et du franchissement des limites planétaires.

- 1/ De la recherche d'une solution unique à la définition de problèmes pluriels

Lors des premières éditions des « Futurs Durables », les représentants de l'organisation étudiée exposaient une problématique prédéfinie, en lien avec leurs préoccupations du moment, et acceptée en l'état par les apprenants comme point de départ à leurs travaux. Par exemple, la direction commerciale d'une entreprise spécialisée dans l'étude et la fabrication de sièges d'avions a proposé aux étudiants d'explorer les futurs possibles (et sa place dans ceux-ci) d'un secteur aéronautique engagé sur des trajectoires compatibles avec les enjeux climatiques et moins dépendantes des approvisionnements en énergies fossiles. Le choix d'inviter les représentants de l'organisation étudiée à préparer puis à partager avec les apprenants une problématique, une question précise, un problème circonscrit auquel il s'agirait d'apporter des éléments de réponse, s'inscrivait dans la lignée des préconisations les plus largement partagées par les concepteurs de dispositifs pédagogiques similaires. Dans *The art of the long view*, ouvrage de référence en matière de prospective, l'auteur, Peter Schwartz, conseille de démarrer toute démarche de construction de scénarios prospectifs par identifier le « problème clé » ou la « décision clé » que l'équipe dirigeante devra immanquablement considérer dans un « avenir proche » (Schwartz, 2012).

Après avoir procédé ainsi pendant les premières années du cours, il fût décidé de rompre avec la présentation aux apprenants d'une problématique « prête à l'emploi » et « prête-à-penser » pour dorénavant consacrer la première partie de leurs travaux à l'exploration du milieu de l'organisation étudiée et à la problématisation. En Anthropocène, les situations complexes, troublées, indéterminées – et donc problématiques, notamment du point de vue de l'organisation étudiée – s'avèrent innombrables et nécessitent un long travail d'enquête afin qu'elles puissent être correctement appréhendées (Gauthier & Valiorgue, 2023). Chemin faisant, il s'est avéré que les apprenants se sont engagés dans un effort plus soutenu et authentique pour « faire connaissance » avec les représentants de l'organisation étudiée, clarifier leurs intentions (i.e. répondre à la question : pourquoi ont-ils souhaité nous soumettre une étude de cas réelle ?) et spécifier les effets attendus (sur eux-mêmes et, au-delà, sur l'organisation) pendant et après leur participation au dispositif pédagogique des « Futurs Durables ».

- 2/ De l'évitement possible à l'appréhension guidée du trouble

Dans les premières versions des « Futurs Durables », les apprenants avaient « quartier libre » pour identifier, dans le milieu où opérait l'entreprise étudiée, des forces de changement ignorées, incomprises ou inimaginables. À peine quelques

adresses de sites web et autres références de publications grand public destinées à acculturer les visiteurs-lecteurs aux grandes transformations écologiques, politiques, sociales, économiques, etc., leur étaient-elles partagées. Il était alors possible aux apprenants de ne pas vivre le « trouble », de ne pas (re)découvrir le diagnostic posé par les experts en sciences de la Terre, voire de ne pas ressentir la colère ou la tristesse qui parfois submerge celui ou celle qui prend conscience de l'incommensurabilité du nouveau « régime climatique ».

Dans le parcours d'apprentissage actualisé des « Futurs Durables », les apprenants sont accompagnés. Ils embrassent, sous la conduite du corps enseignant, les multiples dimensions de l'Anthropocène, aidés en cela par les apports des sciences humaines et sociales. Comme le remarquent Testot et Wallenhorst, « *un historien se demandera quel rôle ont joué le capitalisme ou le colonialisme dans l'Anthropocène, un sociologue enquêtera sur le lobbying, un psychologue sur notre capacité à nous voiler la face, un philosophe sur les processus qui auraient facilité notre changement de comportement* » (Testot & Wallenhorst, 2023). De plus, l'engagement des enseignants est incarné par la préparation et l'animation d'une série de conférences durant lesquelles chacun partage avec les étudiants les observations, résultats et questionnements issus de sa propre pratique d'enquête en Anthropocène.

En pratique, accompagner – et sécuriser – les apprenants dans leur découverte des multiples dimensions de l'Anthropocène a permis de dépasser les raisonnements simplistes auxquels ils cédaient volontiers jusque-là. D'un côté, certains refusaient de mener l'enquête au motif qu'il fallait en définitive s'attendre à ce que les progrès des sciences et des techniques rendent caduques les préoccupations qui seraient nées d'une analyse un peu poussée des pressions qu'exercent le nouveau régime climatique et les limites planétaires sur le fonctionnement actuel des sociétés et des économies. De l'autre, certains se ralliaient plutôt derrière un slogan lapidaire, « *no future* » – « *il n'y a pas d'avenir possible* ». Dans un cas comme dans l'autre, les étudiants saisissaient la possibilité qui leur était offerte d'éviter le trouble.

• 3/ Des scénarios de transition aux récits de transformation

Dans la plupart des dispositifs pédagogiques d'introduction à la prospective, il est demandé aux apprenants d'imaginer les transformations possibles du milieu dans lequel opère l'organisation étudiée. Pour ce faire, il est fréquent de leur suggérer que l'on peut considérer qu'il y a trois familles de transformations possibles.

Dans la première, la croissance conserve son statut de boussole et structure les changements politiques, économiques, techniques et sociaux envisagés. Dans la deuxième, l'objectif de croissance reste important, quoiqu'il soit ici tempéré par une prise en compte plus prononcée des enjeux de durabilité (du modèle de croissance qui n'est pas contesté pour autant) et de justice sociale. Dans la dernière famille de transformations possibles, résolument techno-solutionniste, des découvertes scientifiques et des innovations technologiques outillent des transitions socio-techniques qui permettent de mettre les activités humaines au diapason des contraintes environnementales.

Ces trois archétypes de scénarios de transition ont un point commun : ils ignorent qu'en Anthropocène, le système Terre est non-ergodique. En pratique, cela signifie que « l'on ne passe pas d'un état stable à un autre état stable différent par nature ». Au contraire, le système Terre est bel et bien « *entré dans une dynamique de changement* ».

dont on ne connaît ni l'ampleur, ni les effets, ni le rythme, ni le terme » (Valiorgue, 2020b, p. 49).

Inspiré notamment par les travaux d'Hoffman et Jennings (Hoffman & Jennings, 2018 ; 2021), le responsable pédagogique des « Futurs Durables » a fait le choix de proposer aux apprenants de s'appuyer sur trois autres archétypes de récits de transformation.

Le premier repose, lui aussi, sur l'hypothèse selon laquelle la poursuite de la croissance est un objectif cardinal qui oriente les décisions et les actions des acteurs, privés comme publics. Le deuxième s'articule autour d'une hypothèse nouvelle, rarement prise au sérieux dans les écoles de management et par les entreprises. Ici, des effondrements socio-environnementaux obèrent la poursuite du *business as usual* – voire la survie-même de l'humanité – et imposent à l'organisation étudiée, laissée sans issue évidente, d'interroger en profondeur sa raison d'être et d'envisager des finalités et des modes opératoires difficilement concevables à l'aune de ce que proposent les sciences de gestion (Martinet, 2009). Dans le troisième archétype de récit de transformation, c'est la perspective d'un nouveau siècle des Lumières (*cultural re-enlightenment*) qui est explorée, rendue peut-être nécessaire par la non-ergodicité du système Terre et « l'entrée dans un nouveau contexte » qui impose non seulement aux entreprises mais à l'ensemble des institutions et des logiques institutionnelles de la civilisation thermo-industrielle de se reconfigurer dans le respect des limites planétaires.

Le passage de la première à la seconde famille d'archétypes de récits prospectifs a conduit les apprenants et les représentants des organisations étudiées à s'intéresser à un éventail considérablement élargi d'acteurs et à spéculer à propos de rôles et de relations entre acteurs qu'ils auraient probablement ignorés autrement.

• 4/ Des scénarios de futurs à « l'épreuve des futurs »

Lors des premières éditions des « Futurs Durables », il était demandé aux apprenants d'imaginer plusieurs futurs possibles dans lesquels l'entreprise étudiée aurait à opérer, et de les matérialiser sous forme de scénarios et d'illustrations. En prenant appui sur ces images de futurs, les représentants de l'entreprise étudiée étaient ensuite invités à interroger à voix haute les implications de ces futurs possibles sur les choix qu'ils pourraient faire, les priorités qu'ils pourraient établir (ou auxquelles ils pourraient renoncer), et les actes qu'ils pourraient poser *hic* et *nunc*, révélés, confirmés ou au contraire invalidés par les futurs envisagés.

L'objectif était de doter les représentants des organisations étudiées de « souvenirs du futur », expression employée par Alvin Toffler dans son ouvrage *The Future Shock*, dans lequel il constate que les entreprises et la société en général disposent de nombreux outils qui permettent d'« établir un lien entre la génération actuelle et le passé », mais aucun moyen de « se souvenir du futur » (Toffler, 1971). Toutefois, l'équipe pédagogique des « Futurs Durables » a pu constater que les représentants des entreprises étudiées – mais également les apprenants – faisaient alors le plus souvent l'expérience de ce que le designer australien Stuart Candy appelle le « vide expérientiel », le grand écart entre les futurs « théoriques » (quoique décrits sous forme de scénarios illustrés), et des futurs qui seraient au contraire « éprouvés » (Candy & Dunagan, 2017).

La décision fût alors prise de recourir aux méthodes et aux outils du *design fiction* pour permettre aux représentants des entreprises étudiées de découvrir et d'interagir

avec plusieurs futurs mis en scène sous forme de mini pièces de théâtre dans lesquelles ils jouent alors leur propre rôle dans des situations futures possibles (Gauthier & Valiorgue, 2024). En pratique, l'exposition à des scénarios illustrés ne permettait pas le plus souvent de susciter chez les représentants des entreprises étudiées un niveau d'engagement suffisant pour qu'ils prennent au sérieux la nécessité de regarder le présent et de l'évaluer du point de vue de futurs possibles, ce qui signifie, au passage, d'épouser une autre métaphysique du temps au cœur du principe de responsabilité de Hans Jonas puis, plus tard, du catastrophisme éclairé de Jean-Pierre Dupuy.

En revanche, faire l'expérience de plusieurs futurs, sans pouvoir garder leurs distances vis-à-vis d'eux, a permis aux représentants d'organisations étudiées d'être aux prises avec des transformations profondes du milieu dans lequel elles opèrent et d'explorer, ici et maintenant, des émotions et des stratégies, des issues possibles et des modes opératoires adaptés.

Étape 1		Étape 2		Étape 3		Étape 4	
analyser la vision du monde		enquêter en Anthropocène		imaginer des futurs possibles		faire l'expérience de futurs pluriels	
Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après	Avant	Après
Chercher une solution unique	Définir des problèmes pluriels	Éviter le trouble	Appréhender le trouble	Scénarios de transition	Récits de transformation	Scénarios de futurs	« Épreuve des futurs »
En Anthropocène, les situations complexes, troublées et indéterminées sont problématiques. Un travail est nécessaire pour parvenir à formuler les problèmes qui se posent à l'organisation étudiée.		Les multiples dimensions de l'Anthropocène remettent en question les règles du jeu. Le milieu dans lequel opère l'organisation est troublé.		En Anthropocène, le système Terre est non-ergodique. Il est alors nécessaire de s'intéresser à un éventail considérablement élargi d'acteurs et à spéculer à propos de rôles et de relations entre acteurs non envisagés jusque-là.		Tant que le futur n'a pas été éprouvé, il « n'est pas réel » (J.-P. Dupuy). Faire l'expérience des futurs est un moyen de les faire exister et d'apporter du crédit au résultat de la confrontation de la vision du monde de l'organisation étudiée avec ceux-ci.	

Tableau 2 : Les 4 transformations du dispositif pédagogique des « Futurs Durables »

Trois « questions-forces » pour bâtir des pédagogies en anthropocène

Les évolutions du cours que nous venons de présenter ont été guidées par trois « questions forces », susceptibles de guider la refonte de dispositifs pédagogiques qui souhaiteraient mieux intégrer les défis posés par la transformation du régime climatique et le franchissement des limites planétaires.

Concevoir des « mondes habitables » ou poursuivre un développement « durable » ?

La pédagogie dans les écoles de management s'est efforcée jusque-là d'intégrer les questions et les principes d'action associés aux concepts de responsabilité sociétale des entreprises et de développement durable. Ces notions sont étudiées depuis plus de 20 ans et la plupart des enseignants-chercheurs en sciences de gestion sont familiers de ces concepts (Acquier, Mayer & Valiorgue, 2024).

Plus récemment, une partie de la communauté académique des sciences de gestion s'est saisie des Objectifs de développement durable définis par l'Organisation des Nations Unies pour formuler de nouvelles questions de recherche et pour hisser les référentiels de compétences utilisés dans différents programmes de formation à la

hauteur des grands défis du XXI^e siècle (García-Feijoo, Eizaguirre & Rica-Aspiunza, 2020).

Dans le même temps, d'autres enseignants-chercheurs, largement minoritaires et avec lesquels les auteurs de cet essai se sentent plus d'affinités, ont critiqué une hypothèse importante dans la construction de la notion de « développement durable », selon laquelle il serait possible à l'entreprise de continuer à se concentrer sur sa rentabilité et sur les intérêts de ses actionnaires, tout en tenant compte d'enjeux environnementaux et sociaux de plus en plus manifestes (Acquier *et al.*, 2024 ; Ergene, Banerjee & Hoffman, 2021). Ils convoquent de plus en plus souvent les travaux (et parfois les alertes) de leurs collègues en sciences « exactes », qui ont conduit à proposer l'hypothèse de l'entrée dans une nouvelle époque géologique : l'Anthropocène.

Si le groupe de travail mandaté par la Commission Internationale de Stratigraphie a finalement voté contre l'inscription de l'Anthropocène en tant que période géologique, il n'en demeure pas moins que l'époque actuelle est marquée par « *un chaos de constats d'autant plus angoissants qu'ils sont assésés par les sciences exactes* » (Testot & Wallenhorst, 2023, p. 33). Et c'est ensuite aux sciences humaines et sociales, dont relèvent les sciences de gestion, de politiser l'Anthropocène (Hoffman & Jennings, 2021), de « *sociétaliser l'entreprise* » (Gomez, 2022), et d'envisager de nouvelles manières d'organiser la vie humaine en société.

L'Anthropocène fournit un cadre « interprétatif et opératoire » puissant. Il permet de dépasser le recours systématique au terme de « crise », symptôme d'un abandon coupable, celui d'avoir « cessé de vouloir définir le réel ». Il nous enjoint, selon les mots de Philippe Baumard, à « *affronter la maturité du monde au moment même où nous venons d'épuiser nos répertoires doctrinaires* » (Baumard, 2012). Il appelle, enfin, *dixit* Alain Charles Martinet, « *un projet de connaissance et d'action urgent et autrement [plus] exigeant [que la poursuite du seul objectif de rentabilité] : concevoir des mondes habitables* » (Martinet, 2022).

Baliser ou fantasmer le champ des futurs possibles ?

L'économie de marché tire son dynamisme de la capacité constamment renouvelée de l'Homme à innover, c'est-à-dire à coloniser le futur avec l'image rêvée que nous en avons aujourd'hui. Et si le futur était contraint, au moins en partie, par un *hiatus* dont l'évidence s'impose progressivement et que l'économiste Daniel Cohen avait choisi comme titre à l'un de ses ouvrages en 2015 : *Le monde est clos et le désir infini ?* (Cohen, 2015)

Lorsque l'étudiant en école de management est invité à engager une réflexion à propos du futur, il s'agit, le plus souvent, d'explorer le champ des possibles. L'objectif affiché : « penser l'impensable », titre donné à l'un de ses ouvrages paru en 1962 par Herman Kahn, l'un des principaux théoriciens de la doctrine militaire américaine pendant la Guerre froide (Kahn & Aron, 1962). L'attitude prospective, telle que présentée par Gaston Berger dans un texte du même nom, consiste ainsi à « voir loin » et à « voir large » (Masse, Berger & Bourbon-Busset, 2007).

Dans le même temps, le franchissement des limites planétaires invite, au contraire, à contraindre le champ des futurs possibles sur la base de critères biogéophysiques. Jusqu'à il y a peu, les flux physiques pouvaient en effet ne pas être considérés comme des déterminants de premier ordre de l'activité économique, tant ils étaient faibles

devant les stocks disponibles ou la capacité d'absorption et de renouvellement de l'environnement.

La « grande accélération » du développement de l'activité économique depuis les années 1950 tend, aujourd'hui, à invalider un cadre de pensée dans lequel le champ des possibles est apparemment infini (Steffen *et al.*, 2015). Tandis que la consommation d'énergie a été multipliée par 7 depuis le milieu du siècle dernier et que les activités humaines sont désormais la principale force de changement sur Terre, les flux physiques sont devenus de fait des proxys pertinents et nécessaires pour analyser les activités économiques, que ce soit à l'échelle d'une entreprise, d'un secteur ou pour délimiter le « terrain de jeu » du système économique mondial.

Face aux limites planétaires, il est essentiel que les étudiants soient capables de qualifier ou de disqualifier, à l'aune de leur faisabilité biogéophysique, plusieurs scénarios prospectifs. Ce faisant, ils seront plus précisément à même de détecter et d'anticiper les conflits d'usage de ressources ou la propagation dans l'économie des ruptures environnementales. En l'absence de toute réflexion au sujet de la faisabilité biogéophysique de différents scénarios prospectifs, les étudiants courent le risque de ne pas être en mesure de détecter et d'anticiper les potentielles recompositions de chaîne de valeur et de maintenir l'illusion qu'une stratégie à l'étude est résiliente face aux risques de transition et d'adaptation.

Enquêter ou dissenter ?

L'Anthropocène appelle enfin l'émergence d'une nouvelle forme d'apprentissage, l'enquête dans le monde, face au paradigme encore dominant de la « visite des œuvres ». Dans ce dernier paradigme, Yves Chevallard et Caroline Ladage rappellent que :

le professeur conduit la visite de différents « monuments » qu'il présente et commente aux étudiants. Ainsi, en matière de développement durable, visitera-t-on par exemple « le réchauffement climatique », « la biodiversité », « l'architecture durable », etc. (Chevallard & Ladage, 2010).

Or les entreprises à l'épreuve de l'Anthropocène font l'expérience de réalités organisationnelles singulières, difficilement explicables par le seul recours à des considérations d'ordre général. La confrontation à des études de cas réels, proposées par des organisations qui sont réellement en train de faire l'expérience de l'Anthropocène, est une modalité pédagogique intéressante pour permettre aux étudiants de découvrir par eux-mêmes, au contact de professionnels en entreprise, ce que fait l'Anthropocène aux organisations.

En pratique, elle leur permet de faire l'expérience du trouble des dirigeants d'une entreprise (dont il est attendu qu'ils soient capables d'exposer les enjeux auxquels leur organisation fait face et de poser les problèmes auxquels elle devrait répondre), d'identifier et d'évaluer les valeurs qui s'affrontent dans les processus décisionnels en entreprise, ou encore de révéler les erreurs de jugement qui peuvent entacher les choix de l'équipe dirigeante (Bhatti, Ramirez & Athanasopoulou, 2023 ; Gauthier, 2020 ; Sardar, 2010).

Pour les entreprises, devenues terrain d'enquête, l'Anthropocène se caractérise par la multiplication de situations inextricables auxquelles il faut néanmoins trouver une « issue », *dixit* Landivar (Landivar, 2021). Les « bons » problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes et la problématisation, la définition de problèmes sur lesquels

l'entreprise pourrait consacrer son attention et son action, apparaît elle-même troublée, indéterminée (Gauthier & Valiorgue, 2023).

Ensuite, tandis que l'on commence à chercher à trouver une issue à la situation problématique préalablement circonscrite, on révèle « de nouvelles contraintes et de nouveaux objectifs » qui ont le potentiel d'interroger continuellement le résultat initial de la problématisation. En Anthropocène, l'enquête est bien plus qu'une simple modalité d'apprentissage : c'est une « philosophie en action », une « manière de vivre » (Masse *et al.*, 2007).

Un appel : sortir de l'adiaphorie à l'égard du système terre

L'expérience pédagogique du cours « Futurs Durables » et ses évolutions sont animées par une ambition générale : sortir la pédagogie du management de l'adiaphorie à l'égard du système Terre et de ses composantes (atmosphère, hydrosphère, lithosphère et biosphère) qui sont puissamment impactées par les activités humaines. Elle peut constituer une boussole pour orienter les transformations de la pédagogie du management dans le contexte de l'Anthropocène et du franchissement des limites planétaires (Acquier *et al.*, 2024 ; Carton & Valiorgue, 2023).

La notion d'adiaphorie a été inventée par les Grecs et plus précisément par l'école stoïcienne afin de désigner les choses et actions moralement neutres. Le terme *Adiaphoron* signifie en grec « les choses indifférentes ». L'adiaphorie est l'expression d'une indifférence à l'égard de choses ou des comportements qui sont eux-mêmes jugés indifférents. La notion a par la suite été reprise dans la théologie chrétienne afin de discuter de la moralité des actions qui ne sont pas explicitement interdites ou autorisées par la Bible (Moreau, 1948).

La notion d'adiaphorie est au cœur de la philosophie morale de Zygmunt Bauman (Bauman, 1989 ; Bauman & Donskis, 2013). Elle émerge en particulier dans son travail sur le lien entre la modernité et l'Holocauste (Bauman, 1989). Chez Bauman, il n'y a pas une faculté morale innée dans chaque être humain. Chacun peut basculer dans le bien ou le mal en fonction des contextes et des circonstances dans lesquels il se trouve placé. Bauman rejoint en partie Hannah Arendt dans son étude du phénomène totalitaire et sa référence à la « banalité du mal » (Arendt, 1995). Il va cependant plus loin dans son diagnostic car il est évident pour lui que les origines de l'Holocauste se situent dans des dynamiques organisationnelles dans lesquels des individus

normaux ont été soumis à des ordres, des procédures, des protocoles, une division du travail et une spécialisation des tâches, un langage bureaucratique, une loyauté à l'égard du collectif, des opportunités de carrière et la maîtrise d'objets techniques et des raisonnements moyens-fins (Jensen, 2014, p. 18). Et de suggérer que « l'histoire de l'organisation de l'Holocauste pourrait être racontée au sein d'un manuel de management scientifique » (Bauman, 1989, p. 150).

Le fait que les comportements des individus soient dictés et formatés par un contexte n'est pas une donnée originale pour l'étude des organisations. On sait depuis les travaux de Kurt Lewin et sa théorie du champ que les individus sont capables d'exprimer des traits de personnalité très différents en fonction du contexte dans



Étude pour le Portrait de
Mme Eugène Meyer Jr,
Brancusi (1916-1933),
Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024

lequel ils sont placés. On sait également à la suite des travaux de Stanley Milgram que la soumission à l'autorité peut conduire des individus normaux à commettre des actions qu'ils condamneraient fermement et refuseraient d'accomplir dans d'autres circonstances (Rojot, 2005).

Néanmoins, on comprend à la lecture de Bauman que l'exercice d'actions moralement condamnables au sein des organisations n'est pas imputable à la frange des individus qui auraient une éthique moins stricte ou, pire, seraient animés par des pulsions maléfiques. L'adiaphorie au sein des organisations relève d'une propension généralisée des êtres humains à s'enfermer dans l'indifférence morale et l'incapacité à prendre en considération les conséquences de leurs actions (Clegg & Pinha e Cunha, 2019 ; Jensen, 2010 ; 2014).

Un deuxième aspect complémentaire de la philosophie morale de Zygmunt Bauman peut s'avérer particulièrement utile afin d'appréhender les responsabilités des organisations à l'égard du système Terre. Il touche au caractère moral des organisations. Dans de nombreux travaux en sciences de gestion, l'organisation est dotée d'une responsabilité morale (Jensen, 2010). Dans ce cadre de raisonnement typique de la majorité des travaux contemporains sur la RSE et le développement durable, c'est l'entité collective et pas les individus qui la composent qui a une « raison d'être » et le devoir d'exercer une responsabilité à l'égard de certaines parties prenantes qui subissent les conséquences négatives de son activité (Acquier, Daudigeos & Valiorgue, 2011 ; Valiorgue, 2020a). La philosophie morale de Zygmunt Bauman prend ses distances avec cette perspective qui réifie l'organisation. Il considère qu'étendre les préoccupations morales au-delà des individus constitue une erreur ontologique. Pour Bauman, ce sont les membres d'une organisation qui doivent tracer et pratiquer un chemin éthique au sein de l'organisation.

En s'appuyant sur les travaux de Bauman, Jensen parle « d'organisations adiaphoriques » pour désigner les contextes organisationnels qui fabriquent de l'insensibilité et normalisent l'indifférence à l'égard des conséquences des actes individuels et collectifs des membres d'une organisation sur ses parties prenantes (Jensen, 2014). Des organisations normales et pleinement institutionnalisées peuvent produire des événements terribles sans pleinement rendre compte car leurs membres sont plongés dans un état d'adiaphorie. Ces organisations adiaphoriques sont des organisations qui détournent les individus de leur responsabilité et empêche les individus potentiellement plus sensibles de s'engager dans des démarches pour élargir le spectre des responsabilités et procéder à une évaluation morale de certaines de leurs pratiques individuelles et collectives (Jensen, 2014, p. 27).

L'adiaphorie à l'égard du système Terre nous semble être une des caractéristiques essentielles des organisations contemporaines qui jusqu'ici a été très peu comprise et documentée. Du fait de leurs processus, de leurs vocabulaires et de leurs façons de voir le monde de manière anthropocentrée et naturaliste, les organisations poussent leurs membres à une indifférence généralisée à l'égard du vivant. Les impacts sur l'eau, la biodiversité, les sols, l'atmosphère, les non-humains sont sortis de toutes formes d'évaluations et prescriptions morales.

Conclusion

Face à l'effondrement du vivant, le réchauffement incontrôlé des températures et le franchissement des limites planétaires dont les origines sont toutes anthropiques,

il est indispensable que l'enseignement du management permettent de sortir de l'adiaphorie à l'égard du système Terre dans laquelle une masse importante des individus sont aujourd'hui enfermés. La pédagogie du management dans le contexte de l'Anthropocène doit conduire à mettre un terme à la construction et au maintien « d'organisations adiaphoriques » en donnant à voir les impacts, les dépendances et les conséquences de leurs actions sur le système Terre et les non-humains. Cette sortie de l'adiaphorie organisationnelle implique de revoir en profondeur la pédagogie des écoles de management afin de débusquer les contenus adiaphorisants et de proposer de nouvelles expériences pédagogiques susceptibles de rehausser les préoccupations et évaluations morales des individus. Cette préparation à la fabrique et au pilotage d'organisations sensibles à l'égard du système Terre invite le corps enseignant des différentes écoles de management à concevoir et à proposer aux étudiants des expériences pédagogiques qui leur permettront de comprendre les règles du jeu – économique, politique, social mais également bio-géophysique qui vont structurer les futurs des sociétés humaines et des organisations qui les composent ■

Références

- Acquier Aurélien, Daudigeos Thibault & Valiorgue Bertrand (2011) “Corporate Social Responsibility as an Organizational and Managerial Challenge: The Forgotten Legacy Of The Corporate Social Responsiveness Movement”, *M@n@gement*, vol. 14, n° 4, pp. 222-250.
- Acquier Aurélien, Mayer Julie & Valiorgue Bertrand (2024) “Anthropocène, limites planétaires et nouvelles frontières des sciences de gestion”, *Revue Française de Gestion*, vol. 50, n° 315, pp. 1-23.
- Arendt Hannah (1995) *Les origines du totalitarisme*, Paris, Le Seuil.
- Bauman Zygmunt (1989) *Modernity and the Holocaust*, Cambridge, Polity Press.
- Bauman Zygmunt & Donskis Leonidas (2013) *Moral Blindness: The Loss of Sensitivity in Liquid Modernity*, London, John Wiley & Sons.
- Baumard, Philippe (2012) *Le vide stratégique*, Paris, CNRS.
- Bhatti Yasser, Ramirez Rafael & Athanasopoulou Andromachi (2023) “The value produced in lending strategic problems as live cases in futures education”, *Futures*, n° 148, pp. 1031-1032.
- Boutaud Aurélien & Gondran Natacha (2020) *Les limites planétaires*, Paris, La Découverte.
- Candy Stuart & Dunagan Jake (2017) “Designing an Experiential Scenario: The People who Vanished”, *Futures*, n° 86, pp. 136-153.
- Carton Guillaume & Valiorgue Bertrand (2023) “Préparer l'enseignement supérieur de gestion aux défis énergétiques et écologiques de l'Anthropocène”, *Revue Française de Gestion*, vol. 49, n° 313, pp. 101-121.
- Chevallard Yves & Ladage Caroline (2010) “La pédagogie de l'enquête dans l'éducation au développement durable”, *Colloque International 'Éducation au développement durable et à la biodiversité : concepts, questions vives, outils et pratiques'*, 20-22 octobre, Digne les Bains.
- Clegg Stewart & Pinha e Cunha Miguel (2019) “Liquefying modernity: Zygmunt Bauman as organization theorist”, in Clegg Stewart & Pinha e Cunha Miguel [eds], *Management, organizations and contemporary social theory*, London, Routledge, pp. 19-37.
- Cohen Daniel (2015) *Le monde est clos et le désir infini*, Paris, Albin Michel.
- Ergene Seray, Banerjee Subhabrata Bobby & Hoffman Andrew (2021) “(Un) sustainability and organization studies: Towards a radical engagement.” *Organization Studies*, vol. 42, n° 8, pp. 1319-1335.
- García-Feijoo María, Eizaguirre Almudena & Rica-Aspiunza Alvaro (2020) “Systematic review of sustainable-development-goal deployment in business schools”, *Sustainability*, vol. 12, n° 1, pp. 440-.

- Gauthier Thomas (2020) *Faire face à la désorientation stratégique des entreprises*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Gauthier Thomas & Valiorgue Bertrand (2023) “Pluraliser le futur pour gouverner l’entreprise en Anthropocène”, *Harvard Business Review France* 29 novembre.
- Gauthier Thomas & Valiorgue Bertrand (2024) “Faire face aux écueils de la sociétalisation : le cas de l’exploration spatiale”, *Harvard Business Review France*, 11 mars.
- Girin Jacques (1990) L’analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Epistémologies et sciences de gestion, *Economica*, 141-182.
- Gomez Pierre-Yves (2022) “La sociétalisation des entreprises a commencé”, *Le Monde*, 25 janvier.
- Hoffman Andrew (2021) “Business Education as if People and the Planet Really Matter”, *Strategic Organization*, vol. 19, n° 3, pp. 513-525.
- Hoffman Andrew & Jennings Devereaux (2018) *Re-engaging with Sustainability in the Anthropocene Era: An Institutional Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hoffman Andrew & Jennings Devereaux (2021) “Institutional-political scenarios for Anthropocene society”, *Business & Society*, vol. 60, n° 1, pp. 57-94.
- Jensen Tommy (2010) “Beyond Good and Evil: The Adiaphoric Company”, *Journal of Business Ethics*, vol. 96, n° 3, pp. 425-434.
- Jensen Tommy (2014) “On Adiaphoric Organizations and Adiaphoric Organizational Members”, in Kociatkiewicz Jerzy & Kostera Monika [eds] *Liquid Organization, Zygmunt Bauman and Organization Theory*, New York, Routledge, pp. 13-34.
- Kahn Herman & Aron Raymond (1962) *Thinking About the Unthinkable*, New York, Horizon Press.
- Landivar Diego (2021) “Quelle stratégie pédagogique depuis l’anthropocène ?” in Landivar Diego [ed] *Expériences pédagogiques depuis l’Anthropocène*, Paris, Éditions des archives contemporaines, pp. 1-12.
- Latour Bruno (2015) *Face à Gaïa : huit conférences sur le nouveau régime climatique*, Paris, La Découverte.
- Martinet Alain Charles (2009) “Management stratégique et libertés : pour une science noopolitique du concevable”, *Management International*, vol. 13, n° 3, pp. 85-98.
- Martinet Alain Charles (2022) *Homo Strategicus : Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables*, Caen, Éditions EMS.
- Masse Pierre, Berger Gaston & Bourbon-Busset Jacques (2007) *De la prospective*, Paris, L’Harmattan.
- Moreau Joseph (1948) “Ariston et le stoïcisme”, *Revue des études anciennes*, vol. 50, n° 1, pp. 27-48.
- Parker Martin (2018) *Shut Down the Business School*, Chicago, University of Chicago Press
- Rojot Jacques (2005) *Théorie des organisations*, Paris, Eska.
- Sardar Ziauddin (2010) “Welcome to postnormal times”, *Futures*, vol. 42, n° 5, pp. 435-444.
- Schwartz Peter (2012) *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, New York, Wiley.
- Steffen Will, Broadgate Wendy, Deutsch Lisa, Gaffney Owen & Ludwig Cornelia (2015) “The Trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration”, *The Anthropocene Review*, vol. 2, n° 1, pp. 81-98.
- Testot Laurent & Wallenhorst Nathanaël (2023) *Vortex : faire face à l’anthropocène*, Paris, Payot.
- Valiorgue Bertrand (2020a) *La raison d’être de l’entreprise*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Valiorgue Bertrand (2020b) *Refonder l’agriculture à l’heure de l’Anthropocène*, Lormont, Le Bord de l’Eau.



*Fauteuil, Brancusi (1918), Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*



*La colonne sans fin, Brancusi,
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*

Retour sur la notion de paradoxe en théorie des organisations

Élodie Gigout
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Dans les années 1980, plusieurs recherches mettent en avant le fait que les organisations, en raison de leur complexité grandissante, sont de plus en plus traversées par des contradictions : stabilité/changement, performance économique/performance extra financière, autonomie/contrôle, centralisation/décentralisation, etc. Ces contradictions poussent souvent à faire des choix, à aller vers l'une ou l'autre des propositions contradictoires afin de réduire les tensions, mais des voix s'élèvent pour une meilleure prise en compte de l'une et l'autre des propositions contradictoires et prônent une vision ou pensée paradoxale. Cette nouvelle façon de voir les choses doit pouvoir faire évoluer à la fois la manière d'envisager les contradictions, non plus comme des dilemmes, mais comme des paradoxes, et permettre ainsi de faire également évoluer la manière de les prendre en compte au sein des organisations mais également la manière de les théoriser.

La notion de paradoxe

La notion de paradoxe a été mise en avant par les travaux de l'école de Palo Alto. Alors qu'auparavant les désordres mentaux étaient analysés selon des caractéristiques individuelles, Gregory Bateson, étudiant la schizophrénie, décide de regarder le contexte d'émergence de ce désordre en l'intégrant à une analyse plus systémique, au travers notamment, de l'environnement du patient. Ce faisant, il met en lumière la présence d'injonctions paradoxales émises dans la sphère familiale et/ou médicale des personnes atteintes de schizophrénie. Ces injonctions paradoxales (double bind) – du type : « sois spontané » – enferment le sujet dans un paradoxe dans lequel, pour obéir, il doit désobéir (Bateson *et al.*, 1956). Le sujet se trouve enfermé parce que ces injonctions sont données par quelqu'un ayant la figure d'autorité, donc ne permettant pas à la personne d'avoir l'*agency* nécessaire pour pouvoir faire un choix et s'extraire du paradoxe.

Dans ce cas, les paradoxes sont source de troubles. La montée en puissance du concept en sciences de gestion vise un renouvellement théorique quant à la manière de traiter les contradictions au sein des organisations. Renouveau sur le plan théorique, mais aussi sur celui de la créativité dans les pratiques de gestion.

Dans les années 1980, plusieurs recherches vont donc s'intéresser aux paradoxes présents au sein des organisations. Quinn & Cameron (1988) rassemblent les contributions de plusieurs chercheurs dans un livre intitulé *Paradox and transformation : toward*

a theory of change in organization and management. L'ouvrage met en avant le besoin de théories prenant en compte les paradoxes afin de développer de nouveaux cadres permettant de traiter ces tensions. Cette manière de conceptualiser est considérée comme l'héritière d'une pensée dichotomique. Pourtant, il est dangereux de traiter ces contradictions comme s'excluant mutuellement et donc de choisir une des branches de l'alternative. En réalité, ces dimensions sont à la fois opposées et complémentaires, comme les deux faces d'une même pièce.

Selon Ehnert (2009), les dilemmes sont caractérisés d'une part par une situation où un choix doit être effectué, et d'autre part, le choix doit être fait entre des alternatives tout aussi désirables ou indésirables.[...] Les paradoxes impliquent la présence simultanée d'éléments contradictoires (Putnam, 1986) entre lesquels aucun choix ne doit avoir lieu. (Guilmot & Vas, 2013)

Le concept de paradoxe se construit donc en opposition à celui de dilemme. Mais comment savoir si nous sommes face à un dilemme ou à un paradoxe? Perret & Josserand (2003, pp. 3-5) identifient trois caractéristiques fondamentales du paradoxe :

- il naît de la contradiction,
- il crée des situations dans lesquelles le choix est interdit,
- il possède une structure autoréférentielle.

Comme on l'a vu, à la différence de ce qui se passe avec le dilemme, confronté à un paradoxe, il convient de ne pas privilégier un pôle au détriment de l'autre, car les éléments en apparente contradiction sont également complémentaires et permettent le maintien d'un équilibre. Affaiblir un pôle au profit de l'autre, c'est rompre l'équilibre nécessaire du fait de leur nature interdépendante et risquer un rétablissement d'équilibre violent.

À partir de ces analyses, la définition du paradoxe en sciences de gestion s'est stabilisée autour de la formulation donnée par Smith et Lewis (2011), aujourd'hui la plus largement reprise :

We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. (Smith & Lewis, 2011, p. 382)

À partir de cette définition, les auteurs ont proposé une typologie¹ des types de paradoxes qui traversent les organisations et qui sont liés à leurs activités principales :

The four categories of paradox represent core activities and elements of organizations: learning (knowledge), belonging (identity/interpersonal relationships), organizing (processes), and performing (goals). (Smith & Lewis, 2011, p. 383)

1. Le paradoxe d'apprentissage a été identifié par March (bien qu'il n'ait pas utilisé le terme même de paradoxe – March, 1991). Il se réfère à la tension liée à la construction de l'avenir selon qu'elle se fait sur la base d'apprentissages passés ou sur la création d'apprentissages nouveaux qui vont détruire les apprentissages passés : l'apprentissage par exploitation pour le premier, l'apprentissage par exploration pour le second. L'apprentissage par exploitation se base sur l'existant, les routines en place, les techniques ou technologies maîtrisées ; l'apprentissage par exploration vise à trouver de nouvelles manières de faire, de nouvelles techniques ou technologies au risque de détruire ou de remettre en question les apprentissages du passé. « *In these contexts, organizations must both capitalize on and cannibalize their existing product base in order to stay at the forefront of innovation (Christensen, 1997)* » (cité in Jarzabkowski et al., 2013, p. 248).
2. Le paradoxe de performance est lié aux diverses natures de cette dernière. Si la performance a longtemps été prise uniquement sous l'angle de la performance

1. Les auteurs indiquent que ces catégories de paradoxes reflètent les competing values identifiées par Quinn (1988): learning adhocracy, belonging-clan, organizing-hierarchy, performance-market.

économique, les organisations sont de plus en plus questionnées et regardées pour leur performance extra financière. Des injonctions à prendre en compte de nouveaux aspects de la performance tels que leurs impacts sociaux, sociétaux et environnementaux peuvent créer des tensions car la mise en œuvre d'un type de performance peut nuire aux autres sans qu'il soit possible (ou plutôt souhaitable) de réellement faire un choix entre les types de performance. Par exemple, mettre en place des solutions permettant une meilleure performance environnementale est coûteux, ce qui dégrade la performance financière et donc la redistribution possible vers les parties prenantes, les capacités d'investissement ; mais ne pas le faire risque d'engendrer des risques réputationnels aux effets également délétères. Les deux types de performance doivent donc coexister bien qu'étant apparemment contradictoires.

3. Le paradoxe d'appartenance, est lié aux tensions existant chez les individus et les groupes entre le besoin d'appartenance (une certaine homogénéité) et le besoin de distinction (une certaine hétérogénéité). Dans les organisations, les rôles, les valeurs, les croyances peuvent être différents selon les individus ou les groupes qui les composent, créant par là même des tensions (Smith & Lewis, 2011, p. 383).
4. Le paradoxe d'organisation énonce que, pour arriver à un même objectif, plusieurs méthodes/moyens à mettre en œuvre peuvent être perçus comme tout aussi importants bien que contradictoires. On retrouve dans cette catégorie les tensions entre autonomie et contrôle, collaboration et concurrence ou encore différenciation et intégration.

Bien évidemment, ces catégories ne sont pas imperméables les unes aux autres et les paradoxes peuvent se retrouver à cheval sur plusieurs d'entre elles.

Cependant qu'en est-il de leur nature ? Sont-ils réellement présents dans les organisations, ou ne sont-ils qu'une manière de voir le réel ? Gaim *et al.* (2022) reviennent sur l'opposition entre ces deux approches dans leur ouvrage, *Organizational Paradox*.

La première, héritée de la théorie des systèmes, estime que les paradoxes sont inhérents aux organisations, du fait de leur complexité.

The inherent view treats paradox as belonging to the domain of the real, as a phenomenon whose causal powers will become manifest, regardless of people's cognition. In this interpretation, paradox lies in the domain of the socio-material world. The emergence of contradictions is an inherent feature of complex systems, as discussed by authors in the tradition of systems theory (Boulding, 1956; Katz and Kahn, 1978; Stacey, 1996). The complexity of these systems is a source of contradictions. (Gaim *et al.*, 2022, p. 15)

Reprenant l'exemple de l'importance de développer des mesures d'intégration dans des systèmes très spécialisés, ou encore l'importance de mesures de stabilité dans des organisations par essence en changement permanent, les paradoxes existent de par les structures, et ce indépendamment du fait qu'on les caractérise comme tels. Ils peuvent exister à l'état latent et ainsi apparaître sans que le lien de cause à effet ne puisse être clarifié.

Paradoxes originate in the domain of the real (Bhaskar, 1977) and exist regardless of their being observed, understood or constructed as paradoxes. Paradoxes sometimes become apparent when social totalities manifest contradictions between current and alternative possibilities (Benson, 1977). [...]When latent causal powers or propensities become manifest, paradoxes result from the frictions occurring. When treated as real, paradox is anchored in the world of phenomenal things – bodies and their relations with each other and with the actants of organizations, the socio-materialities and structures framing them.

As persistent processes, paradoxes may be latent and take place in the absence of clear cause-effect chains. (Gaim *et al.*, 2022, p. 16)

Dès lors, les managers doivent pouvoir reconnaître ces paradoxes, afin de les traiter comme tels et ainsi en utiliser tout le potentiel.

Une autre approche consiste à considérer que les paradoxes sont des constructions sociales.

Taken-for-granted realities are produced via interaction (Fairhurst and Grant, 2010). (Gaim *et al.*, 2022, p. 16)

Dans la mouvance du *sensemaking*, les paradoxes n'existent pas en tant que tels, mais seulement comme la manière dont les personnes vont faire sens des situations, en fonction de leurs appétences personnelles, de leurs interactions, de leurs pratiques, de la communication autour desdites situations qui les construisent comme paradoxales ou pas. De ce fait, une situation peut apparaître paradoxale à une personne ou un groupe de personnes, et normale à d'autres.

From an interpretivist perspective, reality is not some objective truth waiting to be discovered but a product of cognition, discourse and social interaction, leading to the coexistence of multiple realities in contests for legitimacy. Paradox is an 'in-the-eye-of-the-beholder' type of phenomenon (Fairhurst and Grant, 2010). According to this perspective, people attribute paradoxical qualities to the complex realities with which they engage. Reality itself is not paradoxical unless framed as such. For this reason, an event that is paradoxical for some observers might for others represent normality or absurdity. (Gaim *et al.*, 2022, p. 17)

Dans cette seconde perspective, un paradoxe ne peut être reconnu comme tel qu'à travers des interactions sociales. Dès lors, pour ouvrir à une plus grande créativité organisationnelle, il faut faire en sorte de le rendre visible grâce à un effort délibéré.

Les deux limites de ces approches, l'une ignorant complètement les interactions humaines et leur impact sur les structures, et l'autre ignorant complètement le fait que des logiques contradictoires influent nécessairement sur les interactions, incitent à refuser la dichotomie et à penser (paradoxalement ?) que les paradoxes sont à la fois dépendants des structures et socialement construits (Smith & Lewis, 2011, p. 383).

En 2021, Hahn et Knight ont tenté de réconcilier les deux en utilisant les propriétés des paradoxes que sont la saillance, la latence, et la persistance.

Paradox is co-constituted by latency—the inherent but indeterminate potential of paradox; salience—the concrete enactment of paradox in a socio-material context; and persistence—the repeated enactment of paradox in similar socio-material contexts. (Hahn & Knight, 2021, p. 363)

Nous nous sommes concentrée jusqu'à présent sur la définition de ce qu'est un paradoxe. Mais l'intérêt dont il fait l'objet depuis les années 80 n'est pas tant lié au plaisir de la définition mais bien à sa valeur heuristique (Perret & Josserand, 2003), notamment pour son apport au traitement des tensions sous-jacentes. Tout un pan de la recherche s'est d'ailleurs concentré sur cet aspect.

Quelles stratégies de gestion des tensions paradoxales ?

Nous avons vu que le paradoxe s'est construit en opposition au dilemme quant au traitement qui en est fait ou devrait en être fait. Comme les dilemmes, les paradoxes sont sources d'inconfort et de tensions. Il est alors possible d'entrer dans le déni ou de privilégier un des pôles de la contradiction au détriment de l'autre au travers

notamment du choix. Ce faisant, les tensions sont atténuées pour un temps mais ne disparaissent pas pour autant et peuvent ensuite resurgir de manière violente.

The dynamics of paradox are often vicious. As actors seek to resolve paradoxical tensions, they may become trapped within reinforcing cycles that perpetuate and exacerbate the tensions [...] Actor's more typical and often first reactions are defensive, clinging to past understandings to avoid recognizing their cognitive and social foibles [...] By suppressing the relatedness of contradictions and maintaining the false appearance of order, defenses may temporarily reduce anxiety. But suppressing one side of a polarity intensifies pressure from the other. (Lewis, 2000, p. 763)

Par exemple, dans le cas de Kodak, plutôt que d'intégrer le fait que le monde de la photo était en train de changer avec l'arrivée du numérique, l'entreprise a persisté dans sa stratégie sans prendre en compte la tension entre exploration et exploitation qui se faisait jour, ne privilégiant ainsi que l'exploitation².

Ces réactions de type défensif sont ainsi remises en causes et, plutôt que de tenter de « résoudre un paradoxe » au risque de voir réapparaître les tensions exacerbées, la prise en compte des tensions paradoxales dans le management permet de réinterroger à la fois les pratiques et les représentations, et de libérer ainsi le potentiel créatif des tensions.

Managers need to recognize, become comfortable with, and even profit from tensions and the anxieties they provoke for “the contribution of paradox to management thinking is the recognition of its power to generate creative insight and change” (Eisenhardt & Westcoot, 1988: 170) (Lewis, 2000 p. 764)

Si, à la différence d'un dilemme, il ne faut donc pas faire de choix entre les propositions, quel traitement peut-on en faire ? Autrement dit comment dépasser les tensions ou éviter que celles-ci ne deviennent bloquantes ? Peut-on faire d'elles un atout ?

En 1989 déjà, Van de Ven & Poole proposent 4 stratégies possibles : l'opposition, la séparation spatiale, la séparation temporelle et la synthèse.³

La première, l'opposition, consiste à ne pas refuser la contradiction (ne pas entrer dans le déni) mais à considérer l'existence de ces oppositions pour essayer de les prendre en compte : il ne faut pas masquer cette opposition de manière artificielle même si cela peut être malaisé.

Les deux suivantes visent à séparer les différentes oppositions, soit dans l'espace soit dans le temps. Nous les illustrerons au travers du concept de l'ambidextrie organisationnelle et de la séparation entre exploitation et exploration.

La séparation spatiale consiste à faire vivre chacune des oppositions dans des lieux différents (unités, services). Par exemple, Tushman & O'Reilly (1996) proposent le concept d'ambidextrie organisationnelle pour définir les organisations capables de gérer les objectifs de long terme (exploration) et les objectifs de court terme (exploitation), et ce en séparant ce qui relève de chacun des pôles dans des structures différentes. Il s'agit alors d'une ambidextrie structurelle.

Comme indiqué plus haut, les tensions ne disparaissent pas mais se concentrent aux frontières, et les recherches ont porté sur les conditions permettant une meilleure gestion des tensions à ces frontières : importance du top management, rôle du middle-management dans la facilitation et la coordination, importance du partage d'information entre les structures et les moyens d'y parvenir (Papachroni *et al.*, 2015, p. 5).

2. C'est du moins l'interprétation classique qui en est généralement faite. Il en existe une autre (Tellier, 2023)

3. Dans leur article, ils se centrent sur la manière de faire évoluer les théories des organisations en tenant compte des paradoxes mais ces quatre stratégies ont largement été reprises dans la manière de traiter en pratique les tensions dans les organisations.

La troisième, la séparation temporelle, consiste à privilégier l'un ou l'autre des pôles de la contradiction non plus en des lieux différents mais à des moments différents. Il s'agit alors d'une ambidextrie contextuelle (Gibson & Birkinshaw, 2004). Les enjeux d'exploitation et d'exploration peuvent être saisis par les personnes d'une même unité, mais il faut pour cela penser les systèmes et les procédures pour laisser la capacité aux individus de mettre l'accent sur l'un ou l'autre des pôles au fil du temps.

[...] by building a set of processes or systems that enable and encourage individuals to make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability. (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 210)

Le choix de se focaliser sur des aspects relevant de l'exploitation ou de l'exploration est relégué aux individus tout en leur laissant de fait la possibilité de passer de l'une à l'autre. L'accent est alors mis sur les individus, avec la notion d'*ambidextrous behavior*.

Un autre type de séparation temporelle est qualifié d'ambidextrie temporelle : au cours du temps, une organisation consacre des moments à l'exploitation, entrecoupés de moments d'exploration. La différence avec la précédente réside dans le fait que les moments ne sont pas identifiés par les individus mais par le management.

Dans ces trois manières de voir l'ambidextrie et de la mettre en œuvre (structurelle *via* une séparation spatiale ou contextuelle/temporelle *via* une séparation temporelle), les deux types d'activité, exploitation/exploration, sont vues comme concurrentes. Cela permet d'éviter l'écueil consistant à faire un choix entre l'une ou l'autre, mais ne permet pas de prendre en compte pleinement l'aspect complémentaire et interdépendant des deux pôles en tensions.

Papachroni *et al.* (2015) proposent alors de prendre en compte ces aspects aux travers des « gestions » considérées comme les plus actives en matière de paradoxes : la synthèse, quatrième stratégie proposée par Poole et Van de Ven (1989), et la transcendance proposée par Lewis (2000).

Paradoxical thinking can enable managers to simultaneously and longitudinally work through tensions of exploration and exploitation; encourages reframing situations to enable transcendence of paradoxes; and fosters the institution of organizational processes that can simultaneously support pursuit of both paradoxical poles. (Papachroni *et al.*, 2015, p. 17)

La différence entre synthèse et transcendance n'est pas très claire. Toutes deux impliquent en effet une nouvelle manière de regarder les phénomènes pour dépasser les contradictions. Poole et Van de Ven concernant la synthèse indiquent :

It is also possible that the paradox may stem from conceptual limitations or flaws in theory or assumptions. To overcome these limitations it is necessary to introduce new concepts or a new perspective (1989, p. 567)

Concernant la transcendance Lewis indique quant à elle :

Transcendence implies the capacity to think paradoxically. Watzlawick *et al.* (1974) explain that actors cannot break out of reinforcing cycles by using first-order thinking-slight alterations to the logic and behaviors they have used in the past-for-first-order thinking produces a solution that is part of (and thereby exacerbates) the problem. In contrast, second order thinking entails critically examining entrenched assumptions to construct a more accommodating perception of opposites. Critical self- and social reflection might help actors reframe their assumptions, learn from existing tensions, and develop a more complicated repertoire of understandings and behaviors that better reflects organizational intricacies (*e.g.*, Denison, Hooijberg & Quinn, 1995; Quinn, Kahn & Mandl, 1994). Such reframing marks a

dramatic change in the meaning attributed to a situation as paradoxical tensions become viewed as complementary and interwoven. (2000, p. 764)

En tout état de cause, ces deux manières de prendre en compte les paradoxes ne visent pas uniquement à réduire les tensions, mais elles permettent de s'en emparer et d'en voir le potentiel, les synergies, les complémentarités, afin de tirer pleinement profit de la capacité créatrice des paradoxes.

La synthèse ou la transcendance permettent donc de réconcilier les contradictions par un travail de reframing afin de disposer d'un cadre de référence qui n'oppose plus mais qui combine ce qui semblait auparavant contradictoire.

Quand on se représente la réalité différemment, le paradoxe tombe de lui-même. Il s'agit donc de sortir de notre cadre de référence, on pourrait dire de voir l'ancien monde d'en haut. (Perret & Josserand, 2003, p. 8)

Ceci peut être porté par l'introduction d'un nouveau concept, d'un nouvel objet, ou d'une nouvelle personne (Josserand & Perret, 2003, p. 8) et repose sur le développement de capacités individuelles et organisationnelles adaptées à une pensée paradoxale. Papachroni *et al.* (2015, p. 18) reprennent l'exemple d'Apple :

Several of Apple's organizational choices (Heracleous, 2013) can be understood from a paradoxical perspective (e.g., flat, empowering but also centralized organization design; high levels of concurrent engineering involving cross-functional inputs, accompanied by high levels of secrecy). So can Jobs' leadership style (Isaacson, 2012); not only empowering but also authoritative, seeing the big picture but also micro-managing, seeing the structural constraints of industry life cycles as well as what could be done to reshape industries. (Papachroni *et al.*, 2015, p. 18)

Si cette dernière stratégie est fortement mise en avant dans la littérature, les exemples ne sont pas légion. Que ce soit dans le cadre de l'apprentissage par exploitation/ par exploration ou dans le cadre de la coopétition (Pellegrin-Boucher & Fenneteau, 2007), les stratégies mises en place relèvent en réalité majoritairement de la séparation temporelle ou spatiale.

D'une simplicité conceptuelle désarmante, le recadrage présente une difficulté pratique à la mesure de l'incapacité individuelle à se projeter en dehors des cadres (Watzlawick *et al.*, 1975). L'individu ne peut sortir des espaces délimités par ses propres capacités cognitives, ses blocages psychologiques, voire psychanalytiques, ou encore par les barrières cognitives et comportementales qu'érigent les routines organisationnelles. Il est vraisemblable que dans la majorité des situations ces trois contraintes soient imbriquées et interdépendantes. La disparition ne peut alors s'imposer que si l'individu comme l'organisation se frayent un chemin qui les conduit au-delà de ces barrières. (Josserand & Perret, 2003, p. 19)

Les deux auteurs reprennent alors quelques-uns des moyens permettant d'outrepasser ces difficultés.

Pour dépasser les biais cognitifs des managers, et afin que des informations divergentes leur parviennent, ils s'appuient sur les travaux de Brown & Eisenhardt (1997) et indiquent :

L'importance de réunions formelles et régulières. Ces réunions sont des occasions d'échange, de partage des expériences ou de génération d'idées nouvelles (*brainstorming*). Formelles ou non, elles permettent de s'ouvrir sur les connaissances détenues par les autres dans l'organisation. Ils proposent également de s'ouvrir à d'autres manières de faire au travers de collaboration avec d'autres entreprises ou des experts, ou encore à développer « un portefeuille d'expériences innovantes ». (Josserand & Perret, 2003, p. 20)

Pour dépasser les barrières psychologiques des individus, ils s'appuient sur Argyris (1993) et ses techniques psychodynamiques reposant notamment sur la recherche-intervention ou sur la figure du fou de Kets de Vries (1995).

Le fou n'est en réalité pas fou, de même que son homologue le bouffon n'est pas idiot. Tous deux ont accès à une vérité que les autres membres de l'organisation ne s'autorisent pas à apercevoir. Dans une entreprise, ce rôle complexe et ambigu peut être tenu par un cadre au profil particulier ou par un consultant externe. (Josserand & Perret, 2003, p. 22)

Enfin pour dépasser les barrières organisationnelles liées notamment aux routines ou au processus de filtre, ils indiquent :

La pensée unique est clairement le principal obstacle à la perception de signaux dissonant avec la conception communément admise. S'il est difficile d'introduire de la pluralité dans une organisation où c'est justement l'homogénéité et la concentration des moyens qui est perçue comme le vecteur du succès passé, Miller (1993) suggère que la solution réside pourtant dans cet effort. Pour cela il convient d'introduire une sorte de logique du questionnement dans l'entreprise. Ce questionnement doit reposer sur des efforts systématiques de collecte d'informations permettant une remise en cause des prémisses utilisées dans l'organisation. L'un des vecteurs essentiels de renouvellement réside dans un contact permanent entre les dirigeants de l'organisation et le terrain (Josserand & Perret, 2003, p. 23).

Afin d'illustrer ce que nous venons de définir, nous détaillons une étude de cas de recherche-action ayant mobilisé tous les éléments que nous venons de présenter.

Un cas de recherche action utilisant la notion de paradoxe

Dans leur article intitulé « *Organizational change and managerial sensemaking : working through paradox* », Lüscher & Lewis (2008) se sont intéressés à un cas de changement dans une entreprise et à la manière de faire sens (*sensemaking*) du changement en cours au travers de la prise en compte des paradoxes qu'un changement induit inévitablement.

Ils ont étudié la société Lego qui, pour s'adapter à un secteur à la compétition grandissante et un marché stagnant, a décidé de mener une restructuration importante. Cette restructuration consistait à un passage généralisé à des équipes auto-managées à tous les niveaux de l'entreprise (par exemple l'usine étudiée est passée d'une structure hiérarchique à 4 niveaux à une structure en 3 équipes autogérées : direction, management et production). Au début de la période,

The managers seemed paralyzed, stuck between their previous understandings of managing in a hierarchical structure and the new approach to managing teams in a flexible, lean organization. (Lüscher & Lewis, 2008, p. 223)

La recherche action menée au sein d'une des usines de Lego, pionnières dans la mise en œuvre du changement, avait pour but d'étudier et d'aider les managers dans leurs processus de *sensemaking*. Après de premiers entretiens et analyses de divers matériaux, les auteurs indiquent :

Early effects of the restructuring became evident. For instance, the interview data were replete with expressions of frustration and pleas for clarity. Most noticeable were frequent uses of such terms as "tensions", "tug-of-war", "contradiction", and "conflict". (Lüscher & Lewis, 2008, p. 225)

En accord avec les managers, les chercheurs décident de mettre en place deux types d'interactions : les *sparring sessions* et les *review sessions*.

We agreed that sparring sessions would serve as intervention opportunities for any production team or individual manager to meet with the first

author and explore specific issues of concern. The managers chose the label “sparring” to signal their desire for the researcher to pose supportive but challenging questions that might help us collaboratively explore and possibly resolve their issues. Review sessions, in contrast, denoted settings in which the researcher could feed back issues and emerging understandings to the focus group, seeking members’ input to enhance future sparring and fuel collaborative induction. (Lüscher & Lewis, 2008, pp. 225-226)

Suite aux premières sessions, les managers et chercheurs ont labellisé les problèmes rencontrés selon trois catégories (Lüscher & Lewis, 2008, p. 226) :

- le rôle (quel doit être le rôle des managers – « *people oriented versus production oriented?* »)
- les relations (quel type de relation mettre en place – « *how to interact as leaders of production teams and members of a management team?* »)
- l’organisation (quel type de changement mettre en place – « *are we supposed to continue making changes or should we just try to create something more stable?* »)

On reconnaît dans ces trois catégories les paradoxes de performance, d’appartenance et de l’« organisant ». Par la suite les *sparring sessions* en utilisant l’*interventive questioning* de Tomm (1987) (cf Figure 1) ont permis de mettre au jour l’aspect paradoxal des problèmes afin de porter un regard nouveau sur les solutions à mettre en place pour tenter d’y répondre.

Participants gradually surfaced, tested, and expanded simplistic, either/or frames to think more paradoxically. (Lüscher & Lewis, 2008, p. 235)

L’évolution du questionnement a ainsi permis de passer de la pagaille (*mess*) à un problème, puis à une vision par le dilemme, ensuite à une vision paradoxale (les deux faces d’une même pièce dont on ne peut se passer), pour arriver enfin à une *workable certainty* (Weick, 1985) soit l’acceptation qu’il n’est pas possible de comprendre définitivement une situation complexe, que le processus de *sensemaking* est permanent et qu’il faut essayer de le faire évoluer en expérimentant continuellement et en questionnant nos cadres de pensées.

Closure did not signify a solution or endpoint, but a more manageable mess from which managers might work. Indeed, paradoxical understandings denoted a core change in their framing. (Lüscher & Lewis, 2008, p. 230)

FIGURE 1
Sparring: A Collaborative Process of Working through Paradox

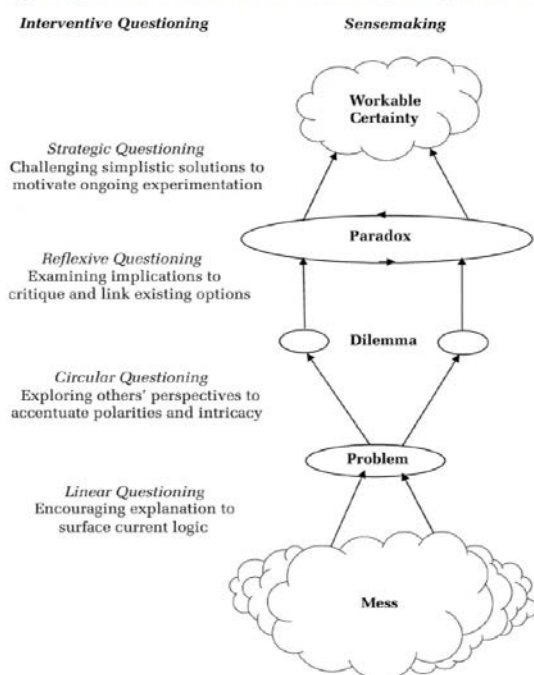


Figure 1
Sparring: A Collaborative Process of Working Through Paradox (source : Lüscher & Lewis, 2008, p. 228)

Dans les faits, plusieurs stratégies de prise en compte des paradoxes ont été mises en place. Dans les cas des paradoxes de la performance, la « *workable certainty* » a souvent été obtenue au travers de la séparation spatiale ou temporelle (par exemple, d'abord régler les conflits de l'équipe afin qu'elle soit plus efficace par la suite). Pour les paradoxes de l'« organisant », c'est plutôt l'acceptation que l'ambiguïté fait partie des conditions de travail normales qui a permis d'arrêter de blâmer les dirigeants (c'est aux dirigeants de trouver les solutions aux tensions qui émergent de leurs décisions) et de commencer à questionner les moyens de vivre avec les tensions. Pour le paradoxe stabilité/changement, un travail a été mené sur la flexibilité des équipes afin de pouvoir leur permettre d'être plus résilientes dans les moments de turbulences.

Détailler cette recherche a permis de voir comment les différentes notions développées autour de la théorie des paradoxes ont pu être mobilisées pour donner du sens aux tensions émanant d'un changement organisationnel. Au travers d'un dispositif de recherche-action menée selon l'*interventive questioning*, les tensions ont pu être progressivement identifiées comme, non pas des dilemmes, mais des paradoxes (différents types ont été identifiés reprenant la typologie détaillée en première partie) et ce regard nouveau porté sur les tensions a permis de requestionner la manière d'y répondre (choisir *versus* faire cohabiter) afin de tendre vers des stratégies de gestion plus paradoxales.

Pour autant, comme les auteurs l'indiquent, si cela a permis de mettre au jour les paradoxes et d'introduire une pensée plus paradoxale qui interroge les manières habituelles de penser les problèmes, celle-ci ne réduit pas nécessairement les tensions voire peut également les exacerber. De plus, ils notent aussi qu'il faudrait regarder le maintien (ou pas) de cette pensée paradoxale suite à leur départ, et ses effets de plus long terme. Autre chose frappante : les stratégies mises en place durant cette recherche (comme durant celles que nous avons évoquées plus haut) sont majoritairement des stratégies de gestion qualifiées de moins actives. Les stratégies considérées comme les plus actives dans la théorie – synthèse et transcendance – n'apparaissent pas vraiment dans les études de cas.

Conclusion

On constate un déséquilibre dans la littérature entre le raffinement apporté aux définitions du concept et les recherches cherchant à appliquer concrètement ce même concept à des situations de gestion réelles. Les études de cas approfondies

sur des gestions dites actives sont peu nombreuses comparées au volume des publications dites « théoriques ».

Sur le plan de la définition, l'opposition entre dilemme et paradoxe, qui repose sur la manière de gérer la contradiction, a tendance à enfermer le lecteur dans ce questionnement lui-même un peu paradoxal : est-ce la nature même des contradictions qui nécessitent de les gérer de manière paradoxale ou est-ce la manière



Le crocodile, Brancusi (1924), Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024

de traiter/gérer les contradictions qui font d'elles des tensions paradoxales ? Dit autrement, est-ce que c'est parce que l'on caractérise des contradictions comme étant un paradoxe (et non comme un dilemme) qu'on les gère de manière paradoxale, ou est-ce que c'est parce qu'on les traite de manière paradoxale que les contradictions sont qualifiées de paradoxe ?

Cette question en amène une autre : comment reconnaître les tensions comme relevant d'un paradoxe ou d'un dilemme ? L'enjeu est d'importance puisque le traitement préconisé n'est pas le même. Si l'on revient au cas de recherche-action présenté dans la section précédente, les auteurs montrent les limites de leur analyse en termes de paradoxe :

Furthermore, not all issues are paradoxical and, therefore, appropriate for paradoxical inquiry. For instance, a technical problem, no matter how messy, may demand a solution, and some dilemmas require an either/or trade-off, despite each option having its downsides. In such cases, more traditional logical problem solving may be the fitting and efficient approach. (Lüscher & Lewis, 2008, p. 237)

Ils précisent :

In contrast, paradox denotes tensions that are tightly interwoven and persistent. Paradoxical inquiry may fit instances of managers feeling stuck (Smith & Berg, 1987), in that that are unable to reach a solution or make a trade-off because divergent approaches trigger. (Lüscher & Lewis, 2008, p. 237)

Si c'est l'aspect interdépendant et persistant qui confère aux tensions leur qualité de paradoxe, l'analyse est dépendante de la perception que l'on a de ces deux caractéristiques, et est elle-même influencée par la manière que l'on a de gérer ces tensions. Ceci nous ramène donc à notre première question.

Des zones d'obscurité subsistent. Les auteurs principaux du champ ne s'y trompent d'ailleurs pas. Ils invitent à ne pas réifier trop vite la théorie des paradoxes, comme le rappelle ce titre de Cunha & Putnam (2019) « Paradox theory and the paradox of success ».

We examine three symptoms of the paradox of success as it applies to paradox theory, namely, premature convergence on theoretical dimensions, overconfidence in dominant explanations, and institutionalized labels that protect dominant logics. (Cunha & Putnam, 2019, p. 96)

Ils rappellent par exemple que la convergence vers le fait que les stratégies de gestions les plus actives soient souvent présentées comme ayant le plus fort potentiel de créativité et de cercle vertueux, est une conclusion prématurée qui pousse à écarter un peu trop vite la variété des répertoires de réponses possibles.

De la même manière, le fait de prendre pour acquis la capacité des paradoxes à générer des innovations et à être source d'avantages compétitifs est réducteur dans la mesure où certains sont réellement bloquants et paralysants (Cunha *et al.*, 2023)

Malgré ces écueils ou plutôt en tenant compte de ces recommandations, l'idée initiale de porter son regard sur les tensions qui semblent paradoxales ne perd rien de son attrait, en ce sens que c'est certainement dans ces zones de frictions que des choses intéressantes peuvent apparaître, que ce soit par les acteurs au cœur des tensions, ou encore par le biais de la recherche-action, *via* la médiation d'outils divers et variés ■

Références

- Argyris Chris (1993) *Knowledge for Action : a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Bateson Gregory, Jackson Don D., Haley Jay & Weakland John (1956) "Toward a theory of schizophrenia", *Behavioral Science*, vol. 1, n°4, p. 251-264.
- Benson J. Kenneth (1977) "Organizations: A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, pp. 1-21.
- Bhaskar Roy (1977) *A Realist Theory of Science*, London, Verso.
- Boulding Kenneth E. (1956) "General systems theory: The skeleton of science", *Management Science*, vol. 2, n°3: 197-208.
- Brown Shona L. & Eisenhardt and Kathleen M. (1997) "The art of continuous change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, pp 1-34.
- Christensen Clayton (1997) *The Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Harvard Business School Press.
- Cunha Miguel Pina E. & Putnam Linda L. (2019) "Paradox theory and the paradox of success", *Strategic Organization*, vol. 17, n°1, pp. 95-106.
- Cunha Miguel Pina E, Rego Arménio, Berti Marco & Volkmann Simpson Ace (2023) "Understanding pragmatic paradoxes: When contradictions become paralyzing and what to do about it", *Business Horizons*, vol. 66, n° 4, pp. 453-462.
- Denison Daniel R., Hooijberg Robert & Quinn Robert E. (1995) "Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership", *Organization Science*, vol. 6, n° 5, pp. 524-540.
- Eisenhardt Kathleen M. & Westcott Brian J. (1988) "Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just-in-time manufacturing" in Quinn Robert E. & Cameron Kim S. [eds] *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge (MA), Ballinger.
- Ehnert Ina (2009) *Sustainable Human Resource Management : A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Heidelberg, Physica-Verlag.
- Fairhurst Gail T. & Grant David (2010) "The social construction of leadership: A sailing guide", *Management Communication Quarterly*, vol. 24, n° 2, pp.171-210.
- Gaim Medhanie, Clegg Stewart, Pina e Cunha Miguel & Berti Marco (2022) *Organizational paradox*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gibson Cristina B. & Birkinshaw Julian (2004) "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, pp.209-226.
- Guilmot Nathalie & Alain Vas (2013) "La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent", *Question(s) de management*, vol. 3, n° 2, pp. 53-65.
- Hahn Tobias & Knight Eric (2021) "The ontology of organizational paradox: A quantum approach" *Academy of Management Review*, vol. 46, n° 2, pp. 362-384.
- Heracleous Loizos (2013) "Quantum strategy at Apple Inc.", *Organizational Dynamics*, vol. 42, n° 2, pp. 92-99.
- Isaacson Walter (2012) "The real leadership lessons of Steve Jobs", *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 4, pp. 93-102.
- Jarzabkowski Paula, Lê Jane K. & Van de Ven Andrew H. (2013) "Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve", *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, pp. 245-280.
- Josserand Emmanuel & Perret Véronique (2003) "Pratiques organisationnelles du paradoxe", in Perret Véronique & Josserand Emmanuel [eds] *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipses.
- Katz Daniel & Kahn Robert (1978) *The social psychology of organizations*, New York, Wiley.
- Kets de Vries Manfred (1995) *Leaders, fous et imposteurs*, Paris, Eska.

- Lewis Marianne W. (2000) "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 760-776.
- Lüscher Lotte S & Lewis Marianne W. (2008) "Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 2, pp. 221-240.
- March James G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87.
- Miller Danny. (1993) *Le paradoxe d'Icare, comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Paris, Editions ESKA.
- Papachroni Angeliki, Loizos Heracleous & Sotirios Paroutis (2015) "Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda", *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 51, n° 1, pp. 71-93.
- Pellegrin-Boucher Estelle & Fenneteau Hervé (2007) "Le management de la coopération. Le cas du secteur des ERP", *Revue Française de Gestion*, vol. 176, n° 7, pp. 111-133.
- Perret Véronique & Josserand Emmanuel (2003) "La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation", in Perret Véronique & Josserand Emmanuel [eds] *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipses.
- Poole Marshall Scott & Van de Ven Andrew H (1989) "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 562-578.
- Putnam Linda L. (1986) "Contradictions and paradoxes in organizations", *Organization communications: Emerging perspectives*, pp. 151-167.
- Quinn Robert E. & Cameron Kim S. [eds] (1988) *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge (MA), Ballinger.
- Quinn Robert E., Kahn Joel A. & Mandl Michael J. (1994) "Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface" in Greenberg Jerald [ed] *Organizational behavior: The state of science*, New York, Routledge.
- Smith Kenwyn K. & Berg David N. (1987) *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Smith Wendy K. & Lewis Marianne W. (2011) "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 381-403.
- Stacey Ralph D. (1996) *Complexity and creativity in organizations*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Tellier Albéric (2023) "La chute de Kodak, une affaire classée", *Gérer et Comprendre*, n° 151, pp. 42-52.
- Tomm Karl (1987) "Interventive interviewing—Part II: Reflexive questioning as a means to enable self-healing", *Family Process*, vol. 26, n° 2, pp. 167-183.
- Tushman Michael L. & O'Reilly Charles A. (1996) "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, vol. 38, n° 4, pp. 8-30.
- Watzlawick Paul, Weakland John. & Fisch Richard (1975) *Change: Principles of problem formation and problem resolution*, New York, Norton.
- Watzlawick Paul, Weakland John. & Fisch Richard (1975) *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil.
- Weick Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.



*Le baiser, Brancusi (vers 1940), Centre Pompidou,
1^{er} juillet 2024*

Réflexions et propositions sur l'avenir de l'Université

À propos du *L'enseignement supérieur en transition* de Jean-Philippe Denis, Aude Deville & Olivier Meier

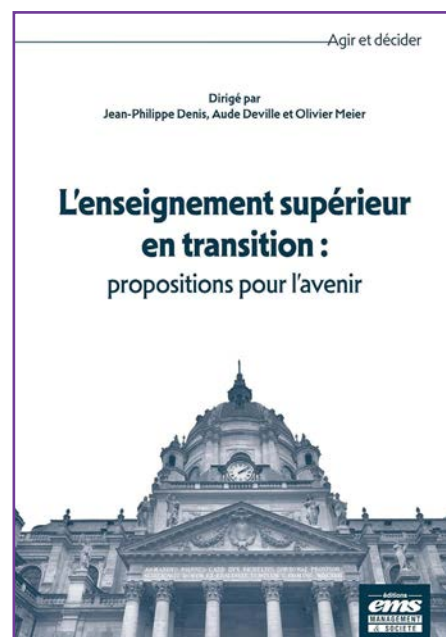
Aude Deville
Université Côte d'Azur, GRM, IAE de Nice

Olivier Meier
Université Paris-Est Créteil (UPEC), LIPHA

Tout a commencé, au sein du CNU (mandat 2019-2023), par la prise de conscience collective de la nécessité de créer un espace de dialogue et de réflexion autour des défis majeurs auxquels est confronté l'enseignement supérieur français. Elle s'est matérialisée par l'idée d'un projet collectif réunissant 40 membres du CNU, chacun apportant sa perspective unique et son expertise dans le domaine. La première étape de ce processus a été marquée par la décision de publier un premier ouvrage (Deville *et al.*, 2022) visant à éclairer les controverses et les questions essentielles au sein de l'enseignement supérieur. Cette décision a été guidée par une vision réflexive, mettant l'accent sur la nécessité de favoriser la discussion et le débat entre pairs, en mobilisant arguments et contre-arguments pour approfondir la réflexion. Cette première initiative a été suivie par la coordination d'un numéro spécial du Libellio (Hiver 2022) que nous avons dirigé sur le métier d'enseignant-chercheur, une démarche qui a permis d'explorer les spécificités, l'attractivité et les perspectives de ce métier essentiel au sein de l'enseignement supérieur.

La transition de l'Université est un sujet sensible. Son rôle, sa contribution à la société, sa financiarisation, sa presque gratuité sont actuellement discutés et quelque fois remis en cause. Les Tribunes sur le sujet sont régulières comme celle de Julien Boudon (7 février 2023, *Le Monde*¹) qui questionne l'universalité de notre Université. Est-il encore permis d'envisager une spécificité française ? Cet ouvrage a pour ligne directrice de donner la parole aux acteurs de l'université qui délivrent, produisent et diffusent une activité de recherche et une activité d'enseignement. Ainsi des débats sont ouverts et des expériences sont partagés par ceux qui font vivre l'université, Professeurs des Universités et Maîtres de Conférences qui endossent des rôles de directeurs d'institution ou de laboratoire, responsables de programmes, concepteurs de pédagogie innovante, chercheurs, etc.

1. Voir sa tribune dans *Le Monde*, "Le risque est grand de voir l'Université cesser d'être universelle" (07 Février 2023).



L'élaboration de cet ouvrage collectif, intitulé *L'enseignement supérieur en transition* aux éditions EMS, représente un processus itératif fait de questionnements et d'allers-retours. Chaque étape a été façonnée par la volonté de faire entendre au-delà des différents établissements universitaires des expériences et propositions d'acteurs représentatifs par leur fonction et activité, pour confronter les points de vue et réussir à élaborer un diagnostic partagé pour préserver et renforcer notre socle commun, à savoir un enseignement supérieur national qui, au fur et à mesure des réformes (Loi LRU, Parcoursup, loi sur l'apprentissage...), a été mis à mal (démantelé ?).

Cet ouvrage met particulièrement en lumière l'impact profond des changements économiques, sociaux, sociétaux et technologiques dans un contexte marqué par une hyper-compétition croissante. Il est le fruit d'une collaboration étroite avec une trentaine d'enseignants-chercheurs qui sont des acteurs représentatifs œuvrant pour l'université au sein de l'université, souvent responsables d'unités de recherche et d'enseignement, provenant de différentes régions et horizons académiques.

La première partie offre une exploration critique des mutations récentes dans l'enseignement supérieur, avec un regard particulier sur l'impact de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) en France. La deuxième partie s'est concentrée sur l'évolution des méthodes d'enseignement à l'ère de la mondialisation et du numérique. Nous avons cherché à comprendre et analyser les défis pédagogiques actuels et futurs, en soulignant l'importance de l'innovation et de l'adaptation des pratiques éducatives pour répondre aux exigences d'un monde en constante évolution. La troisième partie approfondit les défis contemporains de l'enseignement supérieur, mettant en lumière des questions telles que le développement durable, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la pédagogie et l'impact des classements internationaux sur les politiques et stratégies des institutions d'enseignement. La quatrième partie a exploré les transformations structurelles et organisationnelles au sein de l'enseignement supérieur. Nous avons analysé les implications des fusions universitaires et des modèles de gouvernance stratégique et leurs implications sur le management. Enfin, la cinquième partie suggère de repenser le rôle et la responsabilité de l'enseignement supérieur dans la construction d'une société éclairée et juste. Nous avons examiné comment les institutions académiques peuvent mieux servir l'intérêt public et contribuer de manière significative à la résolution des défis contemporains, en mettant l'accent sur des aspects tels que l'action publique, la gouvernance de la recherche et le partenariat entre l'État et les institutions éducatives.

Débats, constats mais aussi propositions sont développés dans chacune de ces parties. Les unes portent sur les innovations et les changements de notre métier (enseignement, recherche, encadrement managérial et engagement collectif) pour faire face à la compétition des institutions privées, les autres sur les changements induits dans les formations avec l'arrivée de la LMD et les séries de construction et déconstruction de fusions d'universités : développement de pédagogie interactive, intégration de modules interdisciplinaires et de compétences transversales (comme la pensée critique, la gestion de projet, et l'innovation numérique), collaboration accrue avec des entreprises pour co-crée des programmes d'études et le développement de projets professionnels au service des étudiants, personnalisation des cursus grâce à des choix et des passerelles entre disciplines, système d'évaluation continue et modulaire, création de centres d'excellence inter-universitaires, soutien à des projets de recherche en lien avec les territoires et les enjeux sociaux, sociétaux et

écologiques... De nouvelles perspectives théoriques sont également ouvertes pour appréhender le management public, champ dont relèvent encore nos universités.

Se lisent également les contributions éclairées de deux éminents professeurs, Alain Cotta (préfacer de l'ouvrage) et Alain Supiot, professeur émérite au Collège de France. Leurs analyses interrogent les ajustements indispensables de l'université, tant en termes de périmètre d'activité, de statuts que de choix stratégiques et de gouvernement de la recherche ■

Références

- Deville Aude & Meier Olivier (2022) "Les carrières des enseignants-chercheurs en sciences de gestion : spécificités, attractivité et perspectives", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 18, n° 4, pp. 35-98.
- Deville Aude, Dupuis Jérôme, Lebraty Jean-Fabrice, Nègre Emmanuelle, Riché Caroline & Sattin Jean-François [eds] (2022) *La disputatio au cœur du management. Débats et controverses*, Aix en Provence, Presses Universitaires de Provence.
- Denis Jean-Philippe, Deville Aude & Meier Olivier [eds] (2024) *L'enseignement supérieur en transition : propositions pour l'avenir*, Caen, EMS.



*L'oiselet II, Brancusi (1928),
Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*



La Muse endormie, Brancusi (1910), Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024

De la nature des choses et des choses de la nature Lucrèce

Hervé Dumez

Un homme, par la fenêtre de sa maison qui domine la mer, un jour de tempête regarde un navire secoué par les flots, la voile abaissée, embarquant des paquets de mer à chaque vague prise par le travers, et son équipage qui tente de faire face à la tourmente en écopant. Or ce qui monte en lui n'est pas la compassion, mais le plaisir de se trouver lui-même au chaud.

*Il est doux, depuis la terre, de regarder les dures épreuves d'autrui
Sur la mer immense, agitée de vents rugissants.*

*Suave, mari magno turbantibus aequora ventis,
e terra magnum alterius spectare laborem.*

Ce sont sans doute les vers les plus célèbres du *De natura rerum* (De la nature des choses) de Lucrèce. Rien ne dit que le navire sombrera, et sans doute (du moins peut-on l'espérer) reviendra-t-il au port ayant résisté à l'assaut des vagues. Le texte précise d'ailleurs :

*Non que la souffrance de personnes nous soit un plaisir agréable,
Mais voir à quels maux on échappe soi-même est chose douce.*

L'impression reste étrange, de ce retour sur soi face à la détresse des autres. Tout le poème est une hymne à Épicure, l'inventeur des choses (*rerum inventor*), le philosophe du calme tranquille et de la lumière douce, selon les mots du poète. Lui sait le pouvoir du détachement, de se contenter de peu, d'éviter la peur et la passion pour atteindre la sérénité. Mais la tonalité d'ensemble du poème est sombre. Plus loin, il est fait référence aux premiers temps de l'humanité, qui ne furent nullement un âge d'or. Par la suite furent inventés le bronze, l'acier, et cet art que l'on a vu funeste de la navigation. Chaque progrès fut marqué par une face sinistre : le fer a servi à forger le soc des charrues comme aussi le fil des épées qui tuent des masses d'hommes. La navigation a conduit aux naufrages.

L'œuvre est dédiée à un ami, Memmius. Partisan de Pompée, il s'en est par la suite éloigné tout en s'aliénant César. Préférant se faire oublier, il finira exilé en Grèce, où il acquit un domaine sur lequel était sise la

petite maison d'Épicure, qui menaçait ruine. Ayant projeté de la raser pour construire à la place une demeure somptueuse, il s'attira les foudres de tous les disciples du philosophe, qui protestèrent. C'est le premier paradoxe de l'ouvrage : un traité de philosophie épicurienne adressé à quelqu'un qui sembla faire si peu de cas de ce penseur.

Le second est la teneur même du poème. C'est comme si un auteur s'avisait aujourd'hui de mettre en vers la mécanique quantique et la double hélice de l'ADN. Des théories de vers sont consacrées à expliquer la foudre et le tonnerre, les nuages et les tremblements de terre, les mouvements des atomes et les épidémies, ou les arcs-en-ciel, avec la volonté d'écarter toute mythologie et de donner des explications naturelles, en vers latins, avec quelques intuitions intéressantes et beaucoup d'erreurs. Il en était obsédé au point d'écrire le jour et d'en rêver la nuit.

*L'avocat rêve qu'il plaide et qu'il compose les lois,
Les généraux qu'ils combattent et se lancent à l'assaut,
Les marins qu'ils combattent les vents déchaînés,
Et nous, que nous cherchons la nature des choses,
Toujours, et que nous présentons nos découvertes dans la langue de nos
pères.*

Pour lui, il s'agissait de montrer, cette fois en latin, que les dieux, dans leur sphère, parfaitement heureux et sans troubles, n'ont aucune part ni au bonheur ni aux malheurs des hommes. Le monde est simplement régi par des lois naturelles. Rien ne s'y crée, rien ne disparaît. Les atomes s'agglomèrent au hasard pour former un être, un animal, une pierre ou un enfant. Le temps érode toute forme. Un jour, les atomes finissent par se décrocher les uns des autres et l'être disparaît, mais ils se reforment un peu plus loin pour en créer un nouveau.

*Aucune chose ne demeure semblable à elle-même.
La nature les change et les oblige à se transformer.*

*Nec manet ulla sui similis res : omnia migrant,
Omnia commutat natura et vertere cogit.*

Si l'on comprend que, devant les désastres qui les accablent, les hommes aient pu attribuer aux dieux ce qui leur advenait, une telle attitude fut plus funeste qu'heureuse, plongeant l'humanité dans la misère.

*Ô race infortunée des hommes, d'avoir attribué de tels effets aux dieux,
Et leur avoir prêté en outre des colères cruelles !
Que de gémissements vous êtes-vous préparés à vous-mêmes
Que de plaies pour nous, que de larmes pour nos descendants !*

Il n'y a rien dans la description du monde menée qui soit original. Écrire un poème sur les phénomènes naturels, Démocrite l'avait fait bien avant lui, et Lucrèce se réclame en effet de son prédécesseur grec. Quant aux explications des phénomènes, tout vient d'Épicure. Et pourtant, Lucrèce aime à répéter qu'il invente des choses nouvelles : c'est le troisième paradoxe.

*J'aime découvrir des sources auxquelles personne n'a jamais bu
et y puiser, comme j'aime aussi cueillir des fleurs inconnues.*

*Juvat integros accedere fontis
Atque haurire, juvatque novos decerpere flores.*

Mais ce que l'on ne trouve pas vraiment dans le poème, c'est tout ce qui fait de la pensée d'Épicure une philosophie du bonheur, la faculté de ne pas être dominé par ses désirs, la sérénité dans les conversations entre amis. Nouveau paradoxe. Les docteurs, explique Lucrèce, quand ils estiment l'absinthe nécessaire comme remède pour guérir un enfant, déposent un peu de miel blond sur le bord de la coupe : le petit se laisse alors prendre par le sucre et avale sans broncher la potion amère. De même, explique Lucrèce, il a utilisé la poésie pour enrober d'onctuosité une doctrine difficile. Disons plutôt qu'il en a oublié la douceur. Celle-ci ne reparait ici ou là que comme si elle lui échappait.

L'amour est par exemple présenté comme une passion qui emporte et rend malheureux. Mais expliquant sa théorie des simulacres (nous percevons les choses parce qu'une quantité infinitésimale de matière se détache d'elles et vient à la rencontre de nos sens), il note comme en passant :

*Lorsque l'être que nous aimons est absent, son image est présente à nos yeux,
Et la douceur de son nom s'offre à nos oreilles.*

*Nam si abest quod ames, praesto simulacra tamen sunt
Illius, et nomen dulce observatur ad auris.*

De même parfois, un moment de bonheur vient comme se glisser :

*Lorsque l'aurore répand sur la terre ses premières lueurs
de clarté nouvelle et que les oiseaux multiples, parcourant la douceur de
l'azur, emplissent les lieux de leurs chants clairs,
Avec quelle soudaineté le soleil levant répand sur toute chose son manteau
de lumière.
Ce spectacle, chacun l'a sous les yeux et le voit chaque jour.*

*Primum aurora novo cum spargit lumine terras
Et variae volucres nemora avia pervolitantes
Aera per tenerum liquidis loca vocibus opplent,
Quam subito soleat sol ortus tempore tali
Convestire sua perfundens omnia luce,
Omnibus in promptu manifestumque esse videmus.*

Ou une caractérisation toute simple frappe par sa justesse :

Les chiens au sommeil léger et au cœur fidèle.

At levisomna canum fido cum pectore corda.

Peut-être, d'ailleurs, l'auteur avait-il un amour tout particulier pour les animaux. Car, lui que la vue d'un équipage en proie à la tempête semble peu émouvoir, compatit à la douleur d'une génisse que l'on a privée de son veau :

*Ainsi devant le temple des dieux magnifiquement orné,
Au pied des autels où brûle l'encens,
Souvent un veau tombe, immolé, un flot de sang brûlant s'échappant de sa
poitrine.
Cependant, sa mère, désolée, parcourant les verts prés,
Cherche à reconnaître sur le sol l'empreinte de ses sabots,
Fouillant des yeux tous les endroits,
Dans l'espoir d'y revoir peut-être le petit qu'elle a perdu.
Immobile, à la lisière du bois, elle l'emplit de ses mugissements
Et sans cesse revient voir à l'étable,
Le cœur percé de la pensée de son enfant.*



*Ni les tendres pousses des saules, ni les herbes vivifiées par la rosée,
Ne peuvent divertir son esprit et la détourner de la pensée qui l'occupe.
Et la vue des autres veaux dans les riches pâturages,
Ne saurait la distraire et la détourner de sa peine.*

1. « Les poèmes de Lucrèce sont bien comme tu le dis : le génie y brille de multiples traits, et l'art y est grand. »

Rien n'a subsisté de Lucrèce que son poème – inachevé –, son nom exact – Titus Lucretius Carus – et une phrase dans une lettre de Cicéron à son frère¹. De sa vie, aucune autre trace. Des siècles plus tard, l'un écrivit qu'il s'était suicidé, sans doute au regard de la couleur sombre de son poème ; un autre, qu'il l'aurait écrit dans les rares moments de lucidité laissés par un philtre d'amour qu'une femme aimée lui aurait fait boire, l'ayant empoisonné par erreur ■

Références

Boyancé Pierre (1950) “Lucrèce et son disciple”, *Revue des Études Anciennes*, vol. 52, n° 3-4, pp. 212-233.

Lucrèce (1978) *De la nature. Tome I & II*. Paris, les Belles Lettres.

Waltz René (1953) “Lucrèce dans Lucrèce”, *Bulletin de l'Association Guillaume Budé*, n° 12, décembre, pp. 43-63.

Jonas

Hervé Dumez

Une vie entière¹ ne suffirait probablement pas à lire tous les commentaires qu'a suscités ce tout petit livre², charme de simplicité, si court qu'il est lu de son début à sa fin comme haftarah au jour de l'expiation, Yom Kippour.

Jonas signifie colombe, et évoque la paix. La tradition veut que celui qui portait ce nom ait été cet enfant unique mort pour la douleur de sa mère, déjà veuve, qu'Élie ressuscita en remerciement de l'accueil qu'il avait reçu dans un temps de détresse et de famine. On nous dit qu'il était fils d'Amitthaï, ce qui ne signifie pas grand-chose, ce père nous étant inconnu. Sauf qu'il s'agit plus probablement d'un indice : Amitthaï sonne très proche d'émeth, la vérité, qui commence par la première lettre de l'alphabet, aleph, et se termine par la dernière, thav, constituant à ce titre l'un des piliers sur lequel le monde tout entier repose. Autour de Jonas flotte donc comme un halo de paix et de vérité.

Et voilà que Jona ben Ammitthaï entend une voix qui lui enjoint de se rendre à Ninive pour prophétiser contre elle, c'est-à-dire annoncer sa destruction.

Confrontés à la même situation, certains ont essayé de discuter. Amos, par exemple : « Je ne suis pas prophète, ni fils de prophète. Je suis bouver, et soigneur de sycomores. » Sous-entendu : pourquoi cela tombe-t-il sur moi ? Ne pourrait-on choisir quelqu'un d'autre, de plus idoine ? Jonas, lui, ne cherche pas à discuter et n'hésite pas un instant. Aussitôt le message reçu, il gagne en hâte et dans le silence de la fuite le port le plus proche et s'embarque sur un navire en partance pour Tarsis. Tarsis ? On ne sait pas bien où situer l'endroit, mais pour les Hébreux il s'agit d'une ville située à l'extrémité du monde. Quand nous sommes accablés, que nous souhaitons ne plus rien entendre, nous avons tous connu cette envie de partir, de fuir hors du monde, pour oublier et qu'on nous oublie. Pour Jonas, il y a sans doute tout simplement cela, la fuite devant l'insupportable. C'est l'habitude du tout puissant de se choisir un fils d'Israël pour aller expliquer au peuple qu'il doit changer radicalement de comportement. Prophète de malheur (un pléonasme ?), le malheureux est généralement mal accueilli, roué de coups, descendu

1. Je remercie Haïm Korsia pour sa lecture de ce texte. Bien entendu, l'auteur est seul responsable de ce qu'il contient.

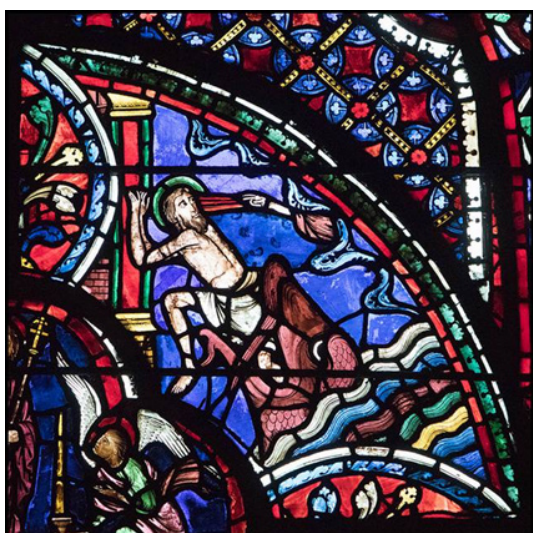
2. Allégoriques (Poznanski, 1900), lacaniens (Dray, 2015), jungiens (Renard, 2021), etc.

au fond d'un cloaque comme Jérémie ou scié en deux comme Isaïe. Reconnaissons que Jonas décroche la palme : ce n'est pas vers Israël qu'il est envoyé, lui, mais vers Ninive. Si l'on passe sur la longueur de la balade (environ mille kilomètres), voilà qu'un fils d'Israël est envoyé vers une ville immense, capitale d'un royaume à sa mesure, ennemie traditionnelle de Jérusalem, qui a ses propres divinités, pour lui signifier que le dieu d'Israël dont elle n'a cure l'a condamnée. Ce qu'on peut appeler sans grand risque de se tromper une mission-suicide. Mais il y a plus profond. Premier scénario, le plus attendu : Jonas se fait massacrer. Mais imaginons que Ninive se mette à l'écouter et se convertisse. Alors il sera démontré que les païens écoutent mieux la parole de D... que le peuple élu par lui. Alors sera sauvé un royaume puissant ennemi de ce peuple élu, et cela à cause d'un prophète venu de Jérusalem (on ne peut guère dire grâce à lui...). Que Dieu soit en courroux contre Ninive et envisage de la détruire ne peut qu'arranger Israël qui a tout à craindre

d'elle. Pourquoi Jonas, fils d'Israël, irait-il vers elle pour l'inciter à se réconcilier avec D..., donc potentiellement la sauver, au détriment du peuple élu ? Tout cela accable Jonas qui ne voit de salut que dans la fuite alors que le navire s'éloigne de la côte. On y parle toutes les langues et il y a là des Grecs sans doute, des Phéniciens, des Mèdes, des Perses et d'autres encore, marchands et marins. Jonas trouve enfin l'oubli dans le sommeil, accablé de tristesse, en fond de cale.

À quelques encâblures du port, la voile est hissée et aussitôt se lève une tempête étrange. Au loin, la mer semble calme et les autres nef naviguent tranquillement. Le grain ne semble être que pour eux. Sa voile carguée, le navire se couche sous les vagues, embarquant des paquets de mer de plus en plus pesants et nombreux.

Chacun se tourne vers ses dieux, qui Neptune, qui Poséidon, qui Baal, et aucun d'eux ne répond. On découvre le dormeur oublié et on lui demande à lui aussi de prier ses dieux. Puis, ne sachant plus que faire face à une situation dramatique et étrange, une tempête autour d'un seul navire, on tire les sorts et ils désignent Jonas. Il avoue aussitôt : son Dieu, unique, règne sur ciel, mers et terre qu'il a créées, et ils ont l'Un avec l'autre comme un différend. Ces hommes sont simples mais justes : ils ne cherchent pas à l'accabler, ni encore moins à se venger sur lui du péril qui les menace. Tout au contraire, la voile étant aussi inutile que dangereuse en pareille tempête, chacun s'active à nouveau sur sa rame pour essayer de rejoindre le port. Rien n'y fait. Alors Jonas se décide : Jetez-moi à la mer, et tout se calmera. Ils hésitent, rechignant à une telle extrémité. Puis s'y résolvent. L'un l'empoigne sous les bras, l'autre sous les pieds,



Jonas rejeté par le poisson (Cathédrale de Bourges)

et l'homme est passé par-dessus le bastingage. Une monstrueuse forme sombre longe alors le navire, et ils voient disparaître la tête de l'homme alors qu'aussitôt le calme revient. Pour eux qui ont tout fait pour éviter ce dénouement, un homme a été sacrifié, qui a assuré leur salut. Le ciel est redevenu d'azur, une douce brise s'est remise à souffler, la voile est hissée à nouveau et ils reprennent leur route, non sans révéler désormais le dieu du malheureux, si puissant.

Sans probablement qu'ils aient vu la scène, un poisson, une baleine dit-on, quelque monstre marin en tout cas³, a avalé le passé par-dessus bord. Nul besoin de recherches zoologiques poussées : aucune espèce connue ne peut répondre au signallement. Jonas est retranché du monde des vivants, lui-même dira qu'il est descendu au séjour des morts, le chéol. De là, il fait monter le chant de détresse de tout être humain accablé par une épreuve qui le submerge.

*Dans ma détresse j'ai invoqué l'Éternel, et il m'a répondu.
Du milieu du séjour des morts, je t'ai imploré, tu as entendu ma voix.
Le flot me ballottait au cœur des mers, et les courants m'enveloppaient ;
toutes tes vagues et toutes tes lames passaient sur moi.
Déjà je me disais: Je suis repoussé loin de tes regards!
Mais non, je veux contempler encore ton temple saint.
Les eaux m'investissaient, menaçant ma vie, j'étais cerné par l'Abîme,
Les algues étreignaient ma tête.
Précipité jusqu'à la racine des montagnes,
La terre me fermait ses barrières pour toujours.
Tu as sauvé ma vie de la perdition, Éternel, mon Dieu.
Quand mon âme, dans mon sein, allait défaillir,
Je me suis ressouvenu de l'Éternel, et ma prière a monté vers toi,
Vers ton sanctuaire saint.
Ceux qui s'attachent à de vaines idoles éloignent d'eux la miséricorde.
Pour moi, c'est en te rendant hautement grâce, que je t'offrirai des sacrifices.
J'accomplirai les vœux que j'ai prononcés.
Le secours vient du Seigneur.*

3. La Vulgate traduit : poisson de grande dimension (piscis grandis).

La tradition veut qu'il ait pu regarder par les yeux vitreux du monstre qui lui auraient servi de hublots, et que la montagne sous laquelle ils ont tous deux passé par une mer souterraine ait été celle du temple de Jérusalem, d'où son cri s'est élevé. Trois jours durant, soumis au jeûne, recroquevillé comme un fœtus dans le ventre de la bête, il a vécu la solitude de la mort. Puis le poisson l'a rejeté sur une plage.

Alors qu'il gisait encore sur le sable, cherchant sa respiration, la voix s'est de nouveau manifestée – lève-toi, va à Ninive, et dis-lui : encore quarante jours et cette ville sera détruite. La condamnation semble irrémédiable, le délai laisse planer un doute. Inutile de tenter de se dérober à nouveau, Jonas se met cette fois en route, courbé, enfilant les chemins poussiéreux et sans fin, perdu dans ses pensées. Arrivé sur place, il proclame ce qu'il lui a été demandé de dire. Quelqu'un traduit-il ses paroles, ou le timbre de sa voix parle-t-il de lui-même ? Nul n'est censé comprendre ses mots, ni encore moins se plier à un dieu inconnu. Pourtant, comme il le redoutait, dès le premier jour de sa prédication, ceux qui entendent ses annonces lui tournent le dos en silence, rentrent chez eux, et se mettent à jeûner. Le roi lui-même, averti, emporté par le mouvement général, descend de son trône, dégrafe son manteau et s'assoit dans la cendre. Qui sait, se disent-ils tous, peut-être fléchirons-nous ce dieu en colère. Et rien ne se passe en effet, pour cette ville où le

temps semble s'être arrêté, d'où toute activité s'est retirée, hommes et animaux ne se manifestant plus.

Jonas s'est retiré sur une colline où il s'est construit une cabane depuis laquelle il peut observer la cité déserte. Et il s'irrite, ne voyant rien arriver. On lui a demandé d'annoncer une catastrophe qui ne se produit pas, mission absurde. Résultat au-delà de tout ce qu'il pouvait craindre : Ninive s'est convertie au premier son de sa gorge. Ninive, ennemie d'Israël survit, le tout à cause de lui et malgré lui, alors qu'Israël est souvent plus rebelle.

La voix : as-tu raison de t'affliger ?

Lui : oui, et ma vie m'apparaît si dénuée de sens que je n'en veux plus.

Fin du dialogue. Fin apparente de tout dialogue. La nuit tombe.

Au matin, surprise, un arbre a poussé durant les ténèbres et couvre sa cabane de son ombre protectrice, lui apportant une fraîcheur agréable. Nouveau jour sans que rien ne se passe et nouvelle nuit.

Au matin, l'arbre, rongé par un parasite foudroyant, s'abat, et Jonas, contemplant toujours la ville, inanimée mais brillant au soleil, s'en désole en pleine chaleur.

La voix : tu déplores la mort d'un arbre, et moi j'aurais dû détruire une ville entière, hommes et bêtes ?

La question restera sans réponse.

Ce qui ne sera pas dit : que j'aie élu un peuple ne signifie pas que je suis indifférent à la douleur possible des autres peuples, qui sont miens tout autant. Au point de leur envoyer comme messager de paix et de vérité un enfant d'Israël, pour les changer. Tes raisons ne m'apparaissent pas mauvaises, elles sont bonnes même sans doute, mais rien au-delà de cela : tout être m'est cher.

Même s'il n'est pas prononcé, celui-ci ne peut être que le dernier mot.

Le Coran a consacré à l'homme de la baleine une sourate, transposant son nom depuis l'hébreu en Yunus. Pour le christianisme, il est signe : crucifié juste avant le shabbat, Yechoua ben Yossef ressuscite dans la nuit qui le suit, le troisième jour, étant descendu entre-temps auprès des morts pour leur apporter un message de vie et d'espoir. Y retrouvant peut-être, pour l'étreindre, ce prophète râleur et si émouvant ■

Références

Bible, Jonas – <https://www.torah-box.com/torah-pdf/neviim/jonas/>

<https://www.aelf.org/bible/Jon/1>

Coran, sourate 10, Yunus <https://www.le-coran.com/coran-francais-sourate-10-0.html>

Draï Raphaël (2015) "Le concept de vérité (émeth) dans la pensée juive", Cités, n° 2, pp. 75-88.

Jérôme (1985) Commentaire sur Jonas. Paris, Sources chrétiennes.

Poznanski Samuel (1900) "Tanhoum Yerouschalmi et son commentaire sur le livre de Jonas", Revue des études juives, vol. 40, n° 80, pp. 129-153.

- Remaud Michel (2013) “Paul et Jonas. Conversion des païens et salut d’Israël”,
Revue théologique de Louvain, vol. 44, n° 1, pp. 82-95.
- Renard Delphine (2021) “Au commencement de l’analyse : le syndrome de
Jonas”, Cahiers Jungiens de psychanalyse, 2021/2, n° 154, pp. 31-44.
- Stavy Jean-Claude (2017) “Jonas, ou : traverser le récit”, La Cause du Désir,
2017/2 (n° 96), pp. 183-191.

DE NATURA RERUM

*It ver et Venus, et Veneris praenuntius ante
 Pennatus graditur, Zephyri vestigia propter
 Flora quibus mater praespargens ante viai
 Cuncta coloribus egregiis et odoribus opplet.
 Inde loci sequitur calor aridus et comes una
 Pulverulenta Ceres et etesia flabra aquilonum.
 Inde autumnus adit, graditur simul Euhius Evan.
 Inde aliae tempestates ventique sequuntur,
 Altitonans Voltumnus et Auster fulmine pollens.
 Tandem bruma nives adfert pigrumque rigorem
 Reddit hiemps, sequitur crepitans hanc dentibus algor.*

*S'avancent le printemps et Vénus, et le messager ailé de Vénus,
 Et sur les pas de Zéphyr sa mère, Flore, leur ouvre la route,
 Qu'elle parsème de couleurs et de senteurs.
 A leur suite vient l'aride été, avec sa compagne la poudreuse Cérès,
 Et le souffle des aquilons.
 Puis paraît l'automne. Avec lui marche Bacchus.
 Viennent ensuite les temps orageux et les vents,
 Vulturne au bruit de tonnerre et Auster capable de foudre.
 Enfin le solstice d'hiver apporte les neiges et la gelée qui
 engourdit tout.
 L'hiver s'ensuit, et le froid qui fait claquer des dents.*

*Strataque iam volgi pedibus detrita viarum
 Saxea conspicimus;*

*Sous les pieds de la foule nous voyons que se sont usées
 les dalles de pierre des routes.*

*Inque brevis patio mutantur saecula animantum,
 Et quasi cursores vitae lampada tradunt.*

*En un court espace de temps les générations changent,
 Ainsi que le font les coureurs qui se passent le relais de la vie.*

*Hoc se quisque modo fugit.
 Ainsi, chacun se fuit.*



*La sagesse de la Terre, Brancusi (1907-1908)
 Centre Pompidou, 1^{er} juillet 2024*