

Le bouffon, le manager et le chercheur

Frédéric Garcias
IAE Lille, LUMEN

Introduction

La figure du « bouffon » (ou du « fou du roi »), qui occupe une place significative dans la culture occidentale, n'a guère intéressé jusqu'ici les spécialistes du management, y compris les plus versés dans l'analyse des rapports entre savoir et pouvoir. Il y a là quelque chose de contre-intuitif : pour ceux qui étudient des univers saturés de relations de pouvoir comme le sont les organisations, l'entreprise, le management, il est étonnant ne pas prêter davantage de crédit à une figure ayant personnifié, dans l'histoire et la culture, un type de contre-pouvoir, ou plus exactement d'*anti-pouvoir*, paradoxalement situé *au plus près du pouvoir*. Les travaux historiques sur le bouffon soulignent pourtant son universalité et sa longue persistance dans de très nombreuses sociétés, qui semblent pouvoir s'expliquer, en termes fonctionnalistes, par une « rationalité » à la présence de cette figure de monarque renversé. En particulier, il a été relevé que la position sociale unique occupée par le « fou », à la fois au cœur de la société et en dehors de son système de règles, lui conférait le pouvoir de « voir et dire la vérité » (Guenée, 2002), précisément là où il était le plus difficile de la voir comme de la dire : dans le huis clos des cours princières. Quelques rares auteurs en management se sont demandé pourquoi de telles formes de contrepoids à l'hybris dirigeante n'existaient pas dans le monde des organisations contemporaines, pourtant pas exemptes des mêmes dérives (Kets de Vries, 1990), et ont pu plaider en faveur de l'institution de rôles comparables (Ackoff, 1993). Plus récemment, des collègues issus du courant critique en management ont proposé de faire du *jester*, pendant anglo-saxon du bouffon, une métaphore possible du rôle du chercheur en gestion (Clegg *et al.*, 2022), mais sans guère tirer d'implications concrètes ou méthodologiques d'un tel rapprochement. Dans cet article, nous défendons l'idée que la recherche-intervention a pu s'apparenter, au moins en partie, à une forme de *jesting*. Quelques rares références, relativement anciennes (Girin, 1994 ; Moisdon & Riveline, 1994), nous autorisent à formuler cette hypothèse, mais nous amènent également à nous interroger sur la possibilité et l'intérêt, dans le monde académique contemporain, de s'inscrire de façon durable et soutenable dans une telle perspective.



À la boucherie, Jean-Émile Laboureur (1900)
Caen, 17 avril 2024

Le bouffon, de l'histoire au mythe... et inversement

Pour commencer, est-il possible de brosser, fut-ce à grands traits, une histoire de la figure du bouffon ? On se heurte d'emblée à deux difficultés. Une première tient au fait que, si elles sont proches, la figure du bouffon et celle du fou du roi (ou du fou de cour) ne sont que partiellement superposables. Une seconde tient à ce que le terme de « bouffon » désigne tout autant un ensemble de faits historiques avérés (à savoir : la présence régulièrement attestée, dans les premiers cercles du pouvoir politique, de personnages en décalage avec les normes sociales en vigueur et assignés à des fonctions au départ distractives, mais ayant pu aller bien au-delà) qu'un vaste réseau de significations culturelles (le bouffon est un personnage très présent au théâtre, dans la peinture, la fiction, le jeu...). Or si l'on peut être tenté de distinguer l'un et l'autre, notamment en vue d'approcher une forme de vérité historico-politique, cela s'avère en pratique particulièrement délicat, tant l'histoire du personnage historique et celle du personnage symbolique débordent l'une sur l'autre. Enfin, il faut souligner que le fou du roi comme le bouffon ne peuvent se comprendre que replacés dans une généalogie et une anthropologie plus vastes, qui excèdent de loin ce qui a pu être, dans l'histoire politique et culturelle, désigné spécifiquement comme tel. Ainsi, si les termes de « fou » et de « bouffon » qualifient prioritairement des phénomènes propres à l'Occident médiéval et renaissant, les travaux érudits les plus anciens sur le sujet (Gazeau, 1882 ; Lever, 1983) insistaient déjà sur leur universalité (Perse, Égypte...), et sur la présence avérée de figures très proches dès l'Antiquité. Le bouffon aurait ainsi emprunté à des phénomènes culturels antérieurs (par exemple les *gelotpoi* ou les *parasitoi* de la Grèce antique, ou encore plusieurs personnages du théâtre populaire romain, à l'image du *mime*), de même qu'il est possible de discerner l'influence du bouffon sur des archétypes plus tardifs, à l'image du *clown* (voir Dang, 2020). Des travaux plus récents insistent même, au risque de l'ethnocentrisme, sur l'universalité de la figure du bouffon : la chercheuse indépendante Beatrice Otto a même consacré à ce sujet un livre au titre explicite : *Fools are everywhere: The court jester around the world* (Otto, 2001), qui recense les occurrences non-occidentales de personnages historiques ou d'archétypes culturels apparentés.

Tâchons, malgré ces difficultés, de proposer une version abrégée et simplifiée de cette histoire, au risque d'en occulter certains pans, en commençant par souligner l'importance du phénomène, sa transversalité temporelle et spatiale dans le fonds culturel de l'Occident. Après Maurice Lever, on peut en effet rappeler que, bien que née dans le huis clos des cours féodales et royales, l'image du bouffon « *va se répandre, se populariser, se multiplier sur tout l'Occident chrétien, jusqu'à devenir une figure obsédante de l'imaginaire collectif, l'une des plus riches de significations morales* » (Lever, 1981, p. 23). Cette « obsession » se signale, encore de nos jours, par exemple sur les jeux les plus populaires comme les jeux de cartes (l'« excuse » du tarot ou le « joker » des jeux modernes) ou les échecs (le « fou » est la pièce qui encadre le couple royal), ou à travers des personnages de *comics* comme le Joker, principal ennemi de Batman. Bien en amont de ces manifestations contemporaines, le bouffon apparaît de façon récurrente dans la peinture (en particulier flamande, comme chez Frans Hals, mais aussi espagnole, puisque c'était l'un des motifs favoris de Vélasquez) ; dans l'opéra (le *Rigoletto* de Verdi est un bouffon de la cour de Mantoue, mais pensons aussi à cette branche entière du répertoire qu'est l'« opéra bouffe », déformation de l'« opéra bouffon » ou *opera buffa* en Italie. Une « querelle des bouffons » éclata même au cœur du XVIII^e entre partisans de l'opéra français et ceux de l'opéra italien) ; et

bien sûr, de façon encore plus massive, dans le théâtre populaire, en particulier dans la *Commedia dell'Arte*, mais aussi dans les formes plus savantes de théâtre, comme chez Hugo (*Le roi s'amuse*, dont est directement tiré *Rigoletto*), ou, bien sûr, chez Shakespeare.

Si l'on se penche sur le phénomène du bouffon réel, historique et politique, l'affaire se présente de façon relativement moins tentaculaire. On peut même, en forçant un peu le trait, en proposer une chronologie relativement simple : (i) la figure du fou du roi apparaît en plusieurs lieux de pouvoir, aussi bien seigneurial que royal, de l'Occident médiéval (France, Angleterre, Italie, Espagne, Europe germanique...), quelque part au début du deuxième millénaire ; (ii) elle connaît un « âge d'or » à la Renaissance, et plus exactement au début du XVI^e siècle ; (iii) elle s'efface progressivement à l'âge classique, à des rythmes différents selon les espaces.

L'historien Bernard Guenée propose de dater ainsi la naissance du fou du roi :

Il y a parfois eu des fous auprès des princes dans l'Antiquité. Il y a sans doute eu des fous à la cour des princes et des prélats dans les premiers siècles du Moyen Âge. Ma prudence souffle à mon incompetence de n'en pas dire plus. Au XIII^e siècle, en tout cas, la présence de fous de cour est bien attestée. [...] Si le fou de cour est totalement absent des chansons de geste du XII^e et du XIII^e siècle, il apparaît çà et là dans les romans bretons et suscite au XIII^e siècle la création d'un personnage original, Daguent, le fou du roi Arthur. Mais si les romans arthuriens nous autorisent à penser qu'il y eut bien des fous de cour au XIII^e siècle, ils ne nous permettent pas de dire ce que furent en vérité ces fous, ni même s'il y en eut beaucoup, et où. Quelques rares indications nous prouvent que c'était apparemment une tradition, à la cour des Plantagenets, d'y avoir un fou. En revanche, nous n'avons nulle trace d'un fou à la cour capétienne. (Guenée, 2002)

Au tournant des XIII^e et XIV^e siècles, pour ce qui est de la France, les traces de présence de « fous » dans l'entourage de monarques et de seigneurs se multiplient : on les atteste notamment auprès de Robert et Mahaut d'Artois, de René d'Anjou, et de plus en plus auprès des rois de France. Philippe V « le Long » avait un fou nommé Geoffroy (1316) ; Jean II « le Bon » un certain Jehan Arcemalle. Charles VI, réputé fou lui-même et resté connu comme « le Fol », avait son propre fou. Au sein des cours italiennes, le même phénomène semble à l'œuvre à la même époque : c'est d'ailleurs en Italie qu'est formé le mot de « bouffon ». Alain Rey indique, dans le *Dictionnaire historique de la langue française*, que l'italien *Buffone*, désigne « une personne dont le but est de faire rire, à la Cour (1250-1300) ». Il apporte une précision étymologique d'importance :

Buffone est une formation expressive du radical onomatopéique *buff-* exprimant le gonflement des joues et existant en français dans bouffer, bouffir. (Rey, 2011)

Certains feront plus tard de cette étymologie le signe d'un lien étroit entre le bouffon et le concept philosophique de vide, voire verront dans le bouffon une figure nihiliste. Les joues gonflées du *buffone*, comme plus tard le pantalon bouffant du clown, exprimeraient en effet le sentiment de la vacuité de l'existence, ce qui explique, pour Benjamin Dang (2021), la popularité de ces « *quasi-allégories du vide* » dans l'art nihiliste, en particulier théâtral, qui se développe à partir de la fin du XIX^e chez Jarry, Beckett ou Dubillard. En France cependant, on ne parlera que de « fou » (ou plus exactement de « fol »), jusqu'en 1530, date à partir de laquelle l'italien *buffone*, devenu « bouffon », entrera en concurrence avec lui (Rey, 2011). C'est en ce début de XVI^e siècle que la figure connaît son apogée : Charles Quint avait son bouffon, Don Francesillo de Zúñiga ; en France, c'est aussi à cette époque

qu'officialait le fou du roi le plus illustre de l'histoire nationale, Triboulet. Il y eut même deux, voire trois Triboulet, que la mémoire semble avoir amalgamés, preuve que le bouffon était entre-temps devenu un personnage, sinon une fonction – nous en reparlerons. Triboulet travailla sous Louis XII, puis François I^{er}, et sera immortalisé en littérature sous les plumes de Jean Marot, Rabelais, et bien plus tard Victor Hugo (*Rigoletto* en sera directement inspiré, mais dans une version sans grand rapport avec le réel historique). Avec Triboulet, le bouffon socio-historique et le bouffon théâtral et fictionnel entament donc leur chassé-croisé.

Si la Renaissance est généralement considérée comme l'âge d'or du bouffon socio-historique, c'est bien que la période qui suit verra la figure s'estomper jusqu'à disparaître presque entièrement. Elle semble avoir persisté un peu plus longtemps à la cour des rois d'Espagne (Tropé, 2014), mais les historiens considèrent qu'elle s'interrompt d'abord en Angleterre au moment de la guerre civile (1642-1651), puis en France avec le règne de Louis XIV et l'avènement de la monarchie absolue. Un dénommé L'Angély (représenté lui aussi par Victor Hugo, décidément fasciné par l'image du bouffon, dans le drame *Marion de Lorme*), qui est généralement considéré comme le dernier bouffon « officiel » du royaume de France, fut chassé de la cour par le roi. Cette éviction progressive de l'entourage des monarques s'accompagne cependant de sa prolifération dans l'art, en particulier dans le théâtre populaire : « *c'est au XVII^e siècle que le transfert du bouffon de la cour aux tréteaux publics devient une caractéristique bientôt indissociable de l'idée même du bouffon* » (Dang, 2020, p. 99). La *Commedia dell'Arte* connaît alors son lustre maximal en Italie. En France, le bouffon semble s'éclipser de la scène théâtrale, mais, d'après Dang (*ibid.*), pour mieux se régénérer sous les traits d'un autre personnage comique et paradoxal de contestataire proche du prince : le valet, qui, de Scapin à Figaro, connaîtra une fortune considérable dans le théâtre des XVII^e et XVIII^e siècles, préfigurant l'esprit révolutionnaire à venir.

Fonctions du bouffon historique : du fou rire au rire vrai

Les analystes ne résistent pas à la tentation d'interpréter les flux, reflux, et métamorphoses de la figure du bouffon au prisme des transformations sociales, politiques et culturelles de l'Occident entre Moyen-âge, Renaissance et ère moderne. En particulier, il est tentant de faire du sort réservé au bouffon le baromètre du rapport que les sociétés entretiennent avec, d'un côté, la folie, et plus largement la norme sociale, et de l'autre, le pouvoir :

Moyen-âge tardif	Émergence historique	Distraction du souverain
Renaissance	Âge d'or historique et culturel	Énoncer la vérité Désacraliser le pouvoir
Absolutisme	Déclin historique et métamorphose culturelle	Refoulement, expulsion du bouffon

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

(i) Au cours de la première période, proprement médiévale, émerge la figure du bouffon au sein des cours féodales et royales. Entre les XIII^e et XV^e siècles, elle semble cantonnée à un strict objet d'amusement. Comme le dit Bernard Guenée de façon très simple : « *si le prince a un fou, c'est pour en rire* » (Guenée, 2002, p. 656). Les rares témoignages directs datant de cette époque ne permettent pas d'envisager

sérieusement d'autres fonctions. Il faut donc se résoudre à cette conclusion qui, toujours selon Guenée, « *répugne notre sensibilité moderne* » : les sujets recrutés en tant que fous, dans tout le royaume, l'étaient parce que leurs anomalies (différences physiques, nanisme, simplicité d'esprit, et jusqu'à diverses formes de folie) suscitaient le rire et distraient la cour. « *Thévenin de Saint-Léger, Hainselin Coq, Coquinet¹ et les autres n'étaient pas des personnages. C'était de petits innocents dont le roi et la reine, leurs enfants et courtisans s'amusaient. C'était de petits humains de compagnie* » résume ainsi le médiéviste (*ibid.*, p. 657). Ces « *humains de compagnie* » devaient danser, chanter, jongler, faire des acrobaties, et bien sûr des blagues, mais ils s'en tenaient là.

(ii) La deuxième période, la plus cruciale et la plus riche, qui correspond en gros à l'« âge d'or » de la Renaissance, va voir sensiblement évoluer, sur ces deux plans, la figure du fou de cour. Le personnage va considérablement gagner en épaisseur, se complexifier, s'enrichir de significations nouvelles. On peut aller jusqu'à parler, dans la langue sociologique, d'un mouvement de professionnalisation et d'institutionnalisation du fou du roi. Le bouffon devient en effet un personnage. Les contemporains distinguaient alors fous « *naturels* » (« *natural fools* » en anglais, réellement perçus comme aliénés ou simples d'esprit) et fous « *artificiels* » (les anglais parlent de « *counterfeit fool* ») : ceux qui jouent au fou, simulent la folie. De plus en plus, les bouffons sont ainsi des *counterfeit fools*, qui endossent à la cour *un rôle, une fonction*. Au XVIII^e siècle, un auteur, Dreux du Radier, proposera une « histoire des fous en titre d'office », qui fait du bouffon un véritable métier, voire une charge. Deux indices permettent d'accréditer cette thèse. D'abord, l'exemple des deux (ou trois) Triboulet successifs à la cour de France, entre les règnes de Louis XII et François I^{er}, indique qu'il s'agissait en fait d'un personnage générique. Ensuite, le stéréotype visuel du bouffon, telle qu'il est parvenu jusqu'à nous *via* l'iconographie, se fixe à la même époque : « *le costume spécifique du fou, avec son capuchon à oreilles d'âne ou de lièvre, orné de grelots* » est attesté seulement à la fin du XV^e siècle (Guenée, 2002, p. 654). Pour identifier une fonction, rien de mieux en effet que de standardiser le costume associé à la charge. L'historien parle d'une « remarquable évolution », voire d'une « *transfiguration des fous de la cour du roi de France [qui] a commencé au XVI^e siècle* », qui, en l'institutionnalisant, déplace du même coup le rôle joué par le bouffon. L'amusement devient de moins en moins central : « *le regard porté sur les fous de cour d'antan évolue, tant le rire des seigneurs et du peuple paraît maintenant d'une inexplicable cruauté* » (p. 659). Alors, à quoi peut bien servir un bouffon qui ne fait plus rire ? C'est ici que se loge la part mystérieuse du bouffon, qui explique sans doute la force d'attraction de la figure jusqu'à aujourd'hui. Les spécialistes ont tenté de résoudre cette énigme en recourant à deux hypothèses complémentaires.

La première est la thèse du bouffon comme « *fou-sage* ». Nombreux sont ceux qui, se penchant sur la « transfiguration » des fous de cour à la Renaissance, ont relié le phénomène à un mouvement plus général de valorisation de la folie. À l'appui de cette thèse, deux ouvrages contemporains sont régulièrement mentionnés : *la Nef des fous*, de Sébastien Brant, publiée en 1494 ; et *l'Éloge de la folie*, d'Érasme de Rotterdam, publié en 1511. Le tournant des XV^e et XVI^e siècles voit, à travers ces œuvres, le regard social porté sur la folie se transformer : soit, comme Brant, que l'on voie de la folie partout (et donc que se répande l'adage voulant que « *le plus fou n'est pas celui qu'on croit* ») ; soit, comme Érasme, que l'on fasse de la folie une forme de sagesse. En opérant ce renversement, Érasme réactualise un motif ancien : celui du morosophe (littéralement « *fou-sage* », terme formé au II^e siècle par Lucien

1. Thévenin de Saint-Léger était l'un des bouffons de Charles V, Hainselin Coq celui de Charles VI, et Coquinet celui du frère cadet de Charles VI, Louis I^{er} d'Orléans.

de Samosate). Pour Guenée, Érasme épouse « *une conviction de plus en plus répandue que le fou est le vrai sage, qu'il est plus proche de Dieu, qu'il est plus apte à voir et à dire la vérité* » (*Op. cit.*, p. 659). Ce point est décisif, tant la figure du bouffon deviendra, de plus en plus, associée à cette faculté de « *voir et à dire la vérité* ».



Les boutiques, Kupka, (1908)
Caen, 17 avril 2024

L'idée du morosophe est indéniablement dotée d'un vif pouvoir de séduction. De nombreuses pages ont été écrites sur la possibilité que le bouffon soit, au milieu de la cour devenue une assemblée de flatteurs ou d'intrigants mus par leurs intérêts propres, précisément celui qui peut dire la vérité au roi. Voire celui qui le doit. Et, souligne-t-on généralement, c'est bien parce qu'il est tenu pour fou, et donc qu'il ne peut répondre de ses actes, ni de ses paroles, qu'il remplit cette fonction. Souvenons-nous ici que le principe d'irresponsabilité pénale des fous est un pilier des systèmes juridiques d'Occident depuis la République romaine. Tatjana Silec parle ainsi d'un « *hors-la-loi institutionnel* » (Silec, 2008) : le fou du roi est autorisé à tout dire à ce dernier, y compris (voire surtout) ce que les autres ne peuvent dire sans courir un grand risque. Placé hors de la juridiction du roi, le fou ne risque pas grand-chose, sinon éventuellement l'exclusion de la cour. Mais jusqu'où l'exercice de ce privilège pouvait-il réellement aller ? Le fou du roi était-il devenu jusqu'à une sorte de conseiller occulte, chargé de questions parmi les plus fondamentales ? À ce stade, il devient difficile de démêler l'histoire, le fantasme, et la légende entretenue notamment par la littérature et le théâtre, le personnage socio-historique et le personnage mythologique devenant progressivement indiscernables. Des anecdotes, aujourd'hui généralement tenues pour des fables, fourmillent sur tel bouffon ayant soufflé à son roi de renoncer à livrer telle bataille, ou sur tel autre siégeant au conseil des ministres. C'est précisément ce que Maurice Lever appelle « *le mythe du fol* » (Lever, 1983), qui a sans doute brillé de son plus grand éclat dans le théâtre de Shakespeare. Ce dernier pourrait d'ailleurs être l'inventeur de ce mythe : pour Tatjana Silec, « *c'est bien le bouffon shakespearien qui est à l'origine du mythe moderne du fou de cour libre de toutes entraves, autorise à dire ce qu'il pense et à faire ce qu'il veut en toute impunité* » (Silec, 2008, p. 1). Pour Dang (2020), « *le bouffon du roi Lear dans la tragédie de Shakespeare est celui qui a peut-être le plus marqué l'histoire culturelle* » (p. 85), et imprimé durablement l'image d'un bouffon quasiment philosophe, seul agent de la vérité, personnage dont la puissance réside dans la mise en « *tension entre le sublime et le grotesque* » (*ibid.*). Derrière ce mythe se retrouve la même idée fondamentale : à la cour, plus largement dans un univers hautement codifié, saturé de relations de pouvoir, d'intérêts, d'intrigues, d'orgueil, la vérité ne peut être énoncée nue : elle a besoin de se draper de folie et de rire pour pouvoir atteindre sa cible. Comme le dit Maurice Lever, à la cour, « *la vérité ne se fait tolérer que sous le masque de la folie* » (Lever, 1981, p. 24). On mesure alors la dimension hautement paradoxale de la figure du bouffon : porteur d'une vérité qui, pour être formulée, ne doit surtout pas avoir l'air d'en être une, le fou du roi est « *celui qui met le monde à rebours* » (Tropé, 2014).

Cela nous amène à la seconde thèse populaire parmi ceux qui cherchent à élucider la persistance au-delà du monde médiéval d'une figure d'apparence aussi archaïque : celle du bouffon comme « *figure majeure de la désacralisation et du renversement* »

(Dang, 2020). Cette analyse, d'inspiration anthropologique, replace le bouffon dans une économie plus générale de l'ordre et du désordre inhérente à la société pré-moderne. L'argument est ici presque fonctionnaliste : le bouffon est au pouvoir royal ce que mardi gras est au carême, ou le carnaval à l'ordre rituel catholique. C'est-à-dire un désordre qui n'est pas simplement toléré, mais encouragé, institué, destiné à inverser temporairement l'ordre établi pour mieux le consolider. Ainsi, pour Tropé, « *transgressions vivantes à l'intérieur de l'ordre établi, prévues et permises par celui-ci, les bouffons le renforçaient* » (2014, p. 79). Chez Shakespeare, la « *fragilisation de l'institution et de la personne [du roi provoquent] un renforcement paradoxal de son autorité, ceci au nom de la théorie de la "soupape de sûreté" en vertu de laquelle une subversion temporaire de l'ordre établi permet de libérer les énergies et, au terme d'une période de chaos, de consolider le pouvoir en place* » (Laroque & Lessay, 1999). Roi et bouffon forment ainsi un couple indissociable, mais une unité dialectique : c'est là le second pilier du « *mythe du fol* ». Cette thèse est au cœur de la réflexion de Maurice Lever, dont l'ouvrage intitulé *Le sceptre et la marotte* travaille ce jeu de réversibilité entre pouvoir et anti-pouvoir, sacralité et désacralisation :

Le roi et son fol forment un couple indissociable ; ils sont aussi nécessaires l'un à l'autre que l'avert et l'envers d'une médaille. Tous deux prisonniers de leur fonction respective, ils improvisent jour après jour le psychodrame du pouvoir ; l'un s'attachant à l'exercer, l'autre à le contrefaire. Ni l'un ni l'autre n'appartiennent à l'humanité réelle ; chacun échappe en effet à l'intégration au groupe, à la typologie, et représente un modèle unique : le roi parce qu'il règne, ce qui le projette dans la sphère du sacré ; le fou parce qu'il relève de la théâtralité : comme le roi, il joue un personnage, il simule l'aliénation, ce qui autorise d'ailleurs les relations familières qu'il entretient avec son souverain et son privilège de pouvoir tout lui dire sans courir le moindre risque. (Lever, 1983)

Cette citation résume à elle-seule la complexité et l'unité du « *mythe du fol* ». Le bouffon est bien un anti-roi, un roi renversé, mais on ne saurait pour autant concevoir ces deux figures comme strictement opposées. Car ce renversement a pour fonction de dévoiler la nature profonde de l'institution royale, c'est-à-dire sa dimension artificielle, celle qui fonde le besoin de sacré. Le bouffon, en le contrefaisant, dit donc « le vrai » à propos du roi. Il est à la fois même (comme le roi, il joue un rôle, son personnage est artificiel) et autre (il est un roi démuné de la sacralité). À nouveau, le caractère paradoxal de la figure du bouffon apparaît massif.

(iii) Le sort réservé au bouffon dans la troisième période se déduit aisément de ce qui a été dit à propos de la deuxième. Les historiens convergent dans la certitude que l'âge d'or du bouffon se referme, en Angleterre, avec le puritanisme qui imprègne l'époque de la guerre civile, dont l'esprit n'est plus compatible avec la tolérance longtemps concédée aux affronts faits au sacré, fussent-ils codifiés et encadrés par le pouvoir. En France, comme dit précédemment, c'est bien Louis XIV qui congédie, littéralement, le bouffon de la cour. Et il n'est guère surprenant qu'un pouvoir se concevant lui-même comme absolu ne puisse cohabiter plus longtemps avec une institution ayant précisément pour fonction de mettre en scène son caractère relatif. Pour d'autres commentateurs, imprégnés des thèses de Michel Foucault, l'effacement de la figure du bouffon doit aussi être replacé dans une transformation à plus grande échelle de la société, et notamment du sort réservé aux fous. À l'ère moderne surviendrait en effet leur « *grand renfermement* » (Foucault, 1961), commencé en 1656 avec la création de l'Hôpital Général, et dont l'étude tient une place déterminante dans l'œuvre de Foucault. Pour B. Dang, « *le XVII^e siècle marque le passage à un âge qui glorifie trop*

la raison et la norme pour supporter cette gêne intestinale. Il faut désormais l'enfermer » (Dang, 2020, p. 94). La place du bouffon n'est donc plus au cœur du pouvoir, mais sur les scènes de théâtre. Une fois « transférée » sur les planches, la figure du bouffon, tout le long de sa riche carrière théâtrale, redéploiera à destination du public sa propension à jongler (le bouffon est originellement un jongleur) entre le faux et le vrai :

2. On se contentera de relever que, dans un monde démocratique, certaines fonctions historiquement assurées par le fou du roi peuvent être distribuées entre différents types d'acteurs souvent plus éloignés du pouvoir. Ainsi Beatrice Otto (2001) parle-t-elle du rôle des caricaturistes de presse. Nous aurions pu également proposer des interprétations anthropologiques de l'existence de programmes télévisuels tels que les *Guignols de l'info*, la prolifération des imitateurs, ou, dans un autre registre méditer sur le binôme formé par François Mitterrand et Jean-Edern Hallier. Certains ont même relevé que notre présent politique, dominé par le populisme, était marqué par une interpénétration nouvelle du comique de type bouffon et du politique, dont Donald Trump constitue bien évidemment l'emblème, Silvio Berlusconi l'ayant précédé de quelques décennies, l'argentin Javier Milei lui disputant aujourd'hui ce titre (Kets de Vries, 2018).

Les caractères de la *Commedia dell'Arte* ont bien conscience d'être des personnages, comme dans *Six Personnages en quête d'auteur* de Pirandello. Comme son nom l'indique, les personnages de cette pièce viennent interrompre la répétition de théâtre menée par les acteurs. L'auteur s'amuse à télescoper la réalité et la fiction. C'est un privilège tout à fait habituel chez les bouffons, seuls à posséder une conscience extralucide, ou plutôt méta-théâtrale. Ils sont au fait de la vanité de l'existence. (Dang, 2021)

Sur les tréteaux, comme à la cour, le bouffon est celui qui sait que tout ici est faux, et qui le fait savoir au risque de passer pour fou auprès de ceux qui tiennent tout autour d'eux pour vrai, mais qui continue quand même de participer à la pièce, parce qu'il le faut bien.

Apparitions du bouffon sur la scène du management

Venons-en à l'époque contemporaine. Le bouffon n'y survivrait-il que sous la forme du symbole, du mythe, de l'archétype culturel, donc seulement en tant que vestige ? N'existe-t-il pas, près des pouvoirs en place, des manifestations plus vivantes de cette figure ? Nous ne rentrerons pas dans la discussion pour ce qui est du pouvoir politique contemporain², préférant nous concentrer sur le pouvoir managérial, et plus largement le monde des organisations.

Il semble qu'il ait existé de véritables « bouffons » attitrés au sein de certaines entreprises. Mais il existe très peu d'exemples documentés. Le seul ayant existé formellement, de façon certaine d'après Beatrice Otto (2001), fut celui d'un certain Paul Birch, recruté en tant que *corporate jester* par la compagnie British Airways entre 1994 et 1995. Il semble donc que, de façon générale, le pouvoir managérial n'ait pas jugé nécessaire de se redoubler d'une figure de son renversement. Est-ce, comme le suggère Beatrice Otto, parce qu'au sein des entreprises, le pouvoir est par construction soumis à un régime (typiquement moderne et libéral) de « *checks and balances* », et ainsi exposé à de très nombreux contre-pouvoirs, « *including independent regulators, investigative journalists, third party verification, and regular performance evaluation by customers or markets* » ? Si l'on croit aux théories fonctionnalistes du bouffon, alors cette hypothèse est plausible ; surtout si l'on ajoute que le pouvoir, dans l'entreprise moderne, se présente sous une forme éminemment distribuée, et bien souvent déléguée, contrôlée, encadrée par d'autres (pensons aux rapports actionnaires-administrateurs-dirigeants, par exemple). Donc qu'il n'existe pas sous une forme véritablement « souveraine », sauf peut-être dans les cas d'entreprises familiales, ou lorsqu'existe une confusion entre propriété et direction.

Pourtant, d'après certains courants de pensée, issus notamment des approches critiques en management, le pouvoir managérial gagnerait à s'entourer de formes de contre-pouvoir de type bouffon. Coïncidence ou non, l'expérience Paul Birch, seule occurrence connue d'un *corporate jester*, suit de quelques années deux appels explicites en ce sens formulés par deux auteurs importants dans l'histoire de la pensée en management.

Le premier émane de Manfred Kets de Vries, pionnier dans les « études cliniques du *leadership* » (Perret, 2017) et inspiré par la psychanalyse, dans un article publié dans *Human Relations* et intitulé « *The organizational fool: Balancing a leader's hubris* » (Kets de Vries, 1990). Dans cette réflexion sur la psychologie du pouvoir managérial, Kets de Vries n'étudie pas isolément la figure du bouffon, mais pioche dans un fonds culturel plus général, comprenant « *trickster, jester, buffoon, comic, Harlequin or Pierrot* », pour étudier ce que les organisations gagneraient à les intégrer. Kets de Vries place au centre de sa réflexion la solitude du pouvoir, auquel le pouvoir managérial n'échapperait pas, et qui charrie son lot de pathologies. Cette solitude induirait la tendance du *leader* à s'entourer d'une cour de « flatteurs », configuration sociale dont les dérives sont bien connues de la recherche en psychologie sociale et en organisation : paranoïa, pensée de groupe (Janis, 1972), recherche de boucs émissaires, et finalement rapport pervers à la vérité, à mesure que les faveurs du chef sont distribuées préférentiellement à ceux qui disent au « chef » non pas ce qui est vrai, mais ce qu'il a envie d'entendre³. Pour éloigner ce risque d'*hybris*, le *leader* doit alors savoir s'entourer de personnes, des « sages », étrangères à ces dynamiques de cour. Kets de Vries rappelle que l'idée était déjà défendue par Machiavel : « *courts are always full of flatterers [...]. Hence, a prudent prince should adopt a third course, bringing wise men into his council and giving them alone free license to speak the truth* ». Il convoque aussi Érasme, pour qui cette liberté de parole face au prince, qui « n'aime pas la vérité », était précisément l'apanage du « fou » : « *The fact is, kings do dislike the truth, but the outcome of this is extraordinary for my fools. They can speak truth and even open insults and be heard with positive pleasure; indeed, the words which would cost a wise man his life are surprisingly enjoyable when uttered by a clown* ». Kets de Vries invoque également les travaux des anthropologues, mais aussi des psychanalystes, qui ont prêté une attention particulière à des figures comme celle du fripon, ou *trickster*. Il rappelle que Jung faisait du *trickster* un être dont les pouvoirs provenaient de son ambivalence (1959) : à la fois supérieur aux hommes (il possède des facultés que ceux-ci n'ont pas) et inférieur à eux (il est à la fois « déraisonnable » et « inconscient »). La proximité avec cette présence ambivalente est nécessaire au pouvoir, ... car elle en est la symétrique : « *The king-fool duality shows the Janus-faced nature of power* ». L'*hybris* n'est ainsi finalement rien d'autre que l'oubli de cette dualité : Kets de Vries rejoint ici l'analyse de Maurice Lever sur l'inséparabilité du couple formé par le roi et le bouffon, et sur la fonction défensive du bouffon face à la folie du roi. À la fin de son article, il conclut sur le « rôle préventif » que peuvent jouer les figures du fou, susceptibles de « combattre les forces de l'*hybris* ». Mais il reste très évasif sur les formes concrètes, ou les dispositifs, susceptibles de donner chair à ce rôle préventif.

Quelques années plus tard, en 1993, un autre grand nom de la pensée managériale au XX^e siècle, Russel L. Ackoff, publiait dans la revue *Systems Practice* un article extrêmement bref (deux pages) énigmatiquement intitulé « *The Corp. Jester* ». Ackoff motive son propos par le souci du « changement radical », dont les entreprises américaines auraient, selon lui, cruellement besoin à l'heure où il écrit son article. Ackoff plaide alors pour l'intégration, au sein de celles-ci, d'individus capables, par leur humour, leur sens du décalage, de « briser le *statu quo* », préfigurant ainsi les recherches plus tard abondantes sur les entrepreneurs institutionnels, les intrapreneurs, et plus généralement les liens entre déviance et innovation. Ackoff décrit en effet les organisations comme pétrifiées dans leurs certitudes, et à ce

3. On ne sera pas surpris, dès lors, que Kets de Vries ait trouvé un intérêt particulier au film *La mort de Staline* (2017), qui met en scène le court-circuitage de ces dynamiques autoréférentielles par la mort du despote (Kets de Vries, 2018).

titre incapables de changement. D'où l'importance de ceux qui restent « *able to ask questions that others either have not thought of or* », « *their questions and answers must be based on the rejection of commonly held assumptions about their social systems* » (p. 333). Chez Ackoff, le bouffon reste celui qui « dit le vrai », mais cette fois au profit non de la préservation du pouvoir contre ses propres excès, mais du changement social. S'il est plus inattendu de lire cet éloge du *jester* sous la plume d'un des pères de la recherche opérationnelle et de la systémique en management, on peut pourtant identifier une cohérence souterraine. Les théories fonctionnalistes du bouffon, telles que celle proposée par Maurice Lever, sont au fond des théories de l'équilibre dynamique et de la rétroaction, donc des théories de nature systémique : de façon évidente, le bouffon et le pouvoir « font système ». S'il reste lui aussi très vague quant aux incarnations réelles ou possibles de son *corp. jester*, Ackoff esquisse trois principes, inspirés des exemples de bouffon historique, et susceptibles de favoriser la fécondité du rôle : (1) « *Corp. jesters must be in corporations but not of them* » ; (2) « *Corp. jesters must establish their autonomy and unwillingness to conform to the rules of the corporate game* » ; (3) « *They must be protected and patronized by the rulers they serve* ». En d'autres termes, la capacité du *jester* à « *create a new corporate future* » repose sur sa capacité à se tenir constamment sur la ligne de crête entre intériorité et extériorité, dépendance et indépendance, ce qui fait à nouveau de lui une figure paradoxale. Mais qui, au fond, peut se prévaloir d'une telle position ? Sans le dire, Ackoff pointe pourtant son doigt vers le chercheur : le savoir du bouffon est en effet de l'ordre de la « théorie » : « *They must also be perceived as deriving their opinions from a combination of acute observation and sound theory. They must be willing to reveal and discuss their theory as well as their observations* ». En creux, Ackoff parlerait-il de lui-même ? C'est très possible, même si rien ne permet ici de l'affirmer.

Le rapprochement entre la figure du bouffon organisationnel et celle du chercheur en management sera fait, explicitement cette fois, vingt ans plus tard, par Stewart Clegg, Miguel Cunha, Arménio Rego et Marco Berti. Leur article, publié dans la revue *Management Learning*, intitulé « *Speaking truth to power : The academic as jester stimulating management learning* » (Clegg *et al.*, 2022), constitue la proposition la plus aboutie, à notre connaissance, en vue de donner une place à la figure du bouffon dans le monde des organisations et de la recherche en management. À partir d'une réflexion sur le « rôle historique » du *jester*, l'article tente d'arrimer celui-ci à la tradition des théories critiques en management, en insistant particulièrement sur le potentiel heuristique de l'humour, et notamment de l'ironie, mais aussi de l'ambivalence. Les arguments rejoignent en grande partie ceux de Kets de Vries sur la prévention de l'*hybris*, mais aussi ceux d'Ackoff sur le changement : un concept central de l'article est en effet celui de *doxa* organisationnelle, que le *jester* a précisément pour fonction d'ébranler, voire de renverser, par ses interventions. L'article est aussi intéressant en ce qu'il propose une relecture de certains pans de l'histoire des sciences sociales, à la lumière de la figure du *jester* : James March, Karl Marx, Thorstein Veblen, Erving Goffman ou plus récemment Martin Parker, sont présentés comme ayant pu exprimer des formes variées d'*academic jester*. Sur le plan théorique, l'article s'inscrit dans une perspective, qui n'existait pas en tant que telle quand Kets de Vries et Ackoff ont produit leurs analyses : l'approche paradoxale des organisations, développée notamment sous l'impulsion de Wendy Smith et Marianne Lewis (Smith & Lewis, 2011 ; Lewis, 2000). L'argument de Clegg *et al.* est d'apparence limpide : puisque l'essence des organisations réside dans le paradoxe, et que le bouffon est un

paradoxe incarné, alors le bouffon aide à comprendre les organisations. Et, de leur point de vue, le chercheur académique est la figure la mieux placée pour cela :

[...] academics are especially well-positioned to play the role of jester not, we hasten to add, in any mode that is disrespectful: on the contrary, we frame it as an expression of courage and citizenship. Academics can assume the position of jester from different perspectives, without losing their credibility. We define the jester as a role that reveals organizationally uncomfortable truths through tease, irony and foolery, articulating what wiser counsel might think is “unspeakable”, thus challenging taboos “without risking expulsion or social isolation.

Fidèles à la tradition des sciences de gestion, fondées sur l'inséparabilité des savoirs et des relations (Hatchuel, 2012), ils proposent ici une théorie du chercheur dont la faculté de produire des vérités procède d'une position sociale singulière. À la fois proche du pouvoir managérial par sa pratique mais indépendant de celui-ci (notamment financièrement), cela qualifie le chercheur comme celui capable de dire l'indicible, en droite ligne du fou-sage médiéval libéré par son irresponsabilité. Évidemment, pour les chercheurs, accepter une telle position suppose de rompre avec les conceptions les plus courantes de leur rôle, notamment celles faisant du chercheur un « expert », donc un être plus rationnel que le praticien :

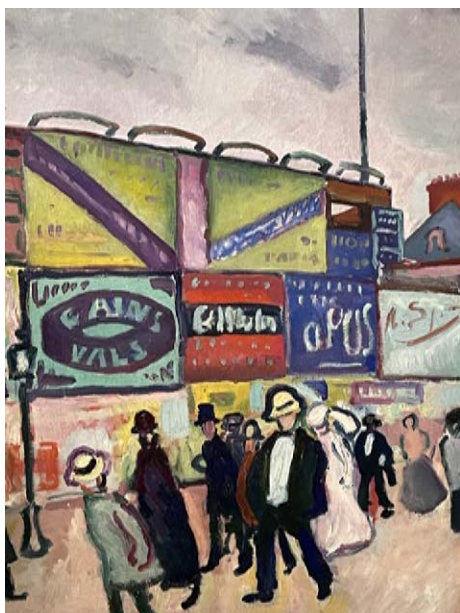
Jesting may appear inappropriate if we view our role as producers of “more precise, more general or more accurate” theoretical and technical knowledge. Yet have we scholars of the prosaic not also the responsibility of questioning and critically challenging the status quo, pleasing and displeasing on the basis of honesty?

Au contraire, le rôle du chercheur académique serait plutôt de déconstruire, auprès du praticien (et pour son plus grand bénéfice), le fantasme que les organisations vivent sous le règne de la rationalité. D'une certaine manière, la métaphore filée par Clegg et al. débouche sur un dépassement de l'opposition entre postures fonctionnalistes et postures critiques dans la recherche en management :

The jester both subverts and provides a safety valve, which distinguishes the role from both resistance and loyalty, although incorporating elements of both.

Le *jester* n'est donc ni « pour » ni « contre » le pouvoir managérial : il le consolide et le régénère en le critiquant. Il n'est ni « rationnel » ni « irrationnel » : il est rationnel dans sa démystification des chimères de la rationalité. On regrettera seulement que cet article s'arrête au seuil des recommandations méthodologiques : ses préconisations s'en tiennent à des mots d'ordre bien peu pratiques, tels que « *it is necessary for actors to have sufficient agency to cope with the tension* » ; « *being accepting of dualities and contradiction* » ; « *the ability to develop practices that allow for navigating paradoxes flexibly as well as being able to ease tensions through irony* ». On se demande ainsi quel type de pratique de la recherche pourrait rendre possible une telle proximité au pouvoir managérial, un tel « accès » à celui-ci, mais aussi une telle écoute, une telle protection de sa part. Et, accessoirement, comment une telle pratique pourrait être compatible avec les contraintes actuelles du monde académique et des standards de publication. Le « dire vrai » passerait-il, d'ailleurs, par l'écriture d'articles ? Par des conférences en entreprise ? Des restitutions de travaux de terrain ? Incontestablement, l'approche de Clegg *et al.*, pour stimulante qu'elle soit, manque d'une praxéologie, et apparaît très déconnectée du réel de la recherche en management.

Dans la dernière partie de cet article, nous allons chercher à montrer que, sous bien des rapports, la pratique de la recherche-intervention, telle qu'elle a pu exister en France lors des premières décennies d'existence des laboratoires de gestion, peut être réinterprétée comme la praxéologie manquante à la théorie de l'*academic jester* ébauchée par Clegg *et al.*



*Les affiches à Trouville,
Raoul Dufy (1906)
Caen, 17 avril 2024*

La recherche-intervention : histoire d'un malentendu ?

Il n'existe pas en France, à notre connaissance, d'échos à ces propositions. Sans doute le « bouffon » français (terme devenu d'ailleurs une insulte banale dans notre langue) n'a-t-il pas la profondeur du *fool* ou du *jester* du monde anglo-saxon, dans lequel la référence à Shakespeare et au Roi Lear réhausse très certainement la profondeur du personnage. Tout juste trouve-t-on, de façon très éparse, quelques mentions de la figure, comme dans cet article où David Courpasson fait du « bouffon » l'une des postures que peut adopter un sociologue en entreprise pour se légitimer (Courpasson, 1999), et pour tenter de résoudre la contradiction entre « fascination et dénonciation ». Ou encore cette session de l'École de Paris du Management de 2008 où, au plus fort de la crise des subprimes, les participants s'interrogeaient sur les racines de l'aveuglement des dirigeants notamment de banques face à l'arrivée prochaine d'une catastrophe. L'inexistence, dans leur entourage, de personnes pour qui, comme les enfants ou les bouffons, « rien n'est normal mais tout est sujet à émerveillement ou questionnement » est envisagé comme une piste d'explication (Sardais & Abraham, 2008). Un des participants au débat (Andreu Solé) proposa alors un parallèle entre le fou du roi et la figure, aujourd'hui très étudiée, du lanceur d'alerte, à partir d'un exemple réel :

Savez-vous qu'il y avait un fou du roi chez L'Oréal ? Immédiatement après sa prise de fonction, en 1988, Lindsay Owen-Jones, son PDG, a demandé à un cadre d'être son fou du roi, lui aussi libre, hors hiérarchie. Par exemple, alors que l'idée d'aller en Chine était dans tous les esprits, il disait : « Mais pourquoi voulez-vous aller en Chine ? pour faire comme tout le monde ? » Voilà une façon d'injecter de la liberté au plus haut niveau. Les rois en avaient ressenti le besoin.

S'il n'existe donc pas de tradition française du bouffon dans la recherche en management, sinon de façon très résiduelle, nous avancerons pour finir l'idée que, au moins un certain temps, la pratique de recherche-intervention a pu tenir un rôle pouvant être vu comme s'y rapportant. En particulier nous pensons à celle qui a eu cours dans les laboratoires d'écoles d'ingénieurs, en particulier le CGS et le CRG, et ce même si, personne au sein de ces laboratoires n'a jamais (à notre connaissance) fait ce rapprochement. Il faut dire que celui-ci peut, à première vue, dérouter, tant il contrevient à l'image que l'on se forme habituellement de la recherche-intervention, que ce soit d'ailleurs pour en faire l'éloge ou pour la dénoncer. Pour ses défenseurs, en effet, la recherche-intervention est en effet une pratique de production de connaissances tendue vers la recherche d'utilité, de pertinence pour la pratique, critère décisif de validité dans les « sciences de l'artificiel » (Simon, 1969), et finalement l'emblème d'une recherche à vocation « ingénierique ». Chez ses détracteurs, elle est perçue comme un renoncement à l'idéal de liberté académique par la subordination à l'agenda et aux intérêts des couches dirigeantes des organisations.

Ces deux conceptions d'apparence opposées s'accordent néanmoins sur la réalité de la nature actionnable et constructive de la recherche-intervention, qui est explicitement revendiquée dans les textes francophones de référence ayant codifié les fondements de la démarche (Hatchuel, 1994 ; David, 2000), et qui paraît bien éloignée de la figure du bouffon. Or, quelques textes, certes anciens, produits par des spécialistes de l'intervention en gestion, laissent entrevoir une réalité sensiblement différente de la recherche-intervention. Ainsi, ce texte de Jacques Girin, issu d'une communication à l'AGRH en 1994 et intitulé « *L'intervention comme jeu de mots. Pour une déontologie du malentendu* », dans laquelle l'ancien directeur du CRG (1992-2003) voit dans l'intervention la « *contribution à la création d'un désordre provisoire dans les rapports entre le dire, le faire et le savoir, prélude à une recomposition plus efficace, plutôt que comme une injection de savoir dans un univers où la question véritable est celle du faire* » (Girin, 2016, p. 327). Mais cette réflexion, qui reprend les motifs classiques de la pensée de Girin sur les liens entre langage et action, est malheureusement trop brève pour permettre de creuser ce sillon. Tout juste Girin nous rassure-t-il sur le caractère limité du « désordre » dont il parle⁴, et nous oriente-t-il, sans en dire davantage, sur la nécessité de réfléchir à une « déontologie du malentendu ».

Un autre texte, publié lui aussi en 1994 dans la revue *Entreprises et Histoire*, qui est en fait une interview par Patrick Fridenson de deux anciens directeurs du CGS, Jean-Claude Moisdon et Claude Riveline, peut être relu après coup comme un développement pratique de cette « déontologie du malentendu ». Le texte s'intitule « Jalons pour une histoire du Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris » et balaye, conformément à son titre, d'un regard rétrospectif le premier quart de siècle d'existence de ce laboratoire fondé en 1967. Ce texte présente un intérêt de premier ordre à de multiples égards – c'est pourquoi nous allons nous y arrêter un moment. Il est d'abord un document précieux pour ceux qui s'intéressent à l'apparition en France de la recherche en management, à propos de laquelle il apporte de nombreux éclairages, en particulier quant à l'enjeu de s'émanciper des sciences économiques, à l'influence des laboratoires américains, ou encore à l'empreinte laissée par le compagnonnage initial avec la recherche-opérationnelle (nous sommes à la fin des années 1960, et cette discipline connaît alors un véritable âge d'or – voir Kirby (2000)). Il fourmille également d'éléments permettant de mieux appréhender la place étrange, simultanément centrale et marginale, qu'occupent dans le champ du management en France les laboratoires abrités par de grandes écoles d'ingénieurs, en particulier le CRG et le CGS. Enfin, l'article constitue un véritable récit de la naissance du CGS, contextualisé dans ce berceau qu'est l'École des Mines de la fin des années 1960, en pleine révolution sous l'égide de Pierre Laffite : de nombreuses caractéristiques du fonctionnement de ce laboratoire, passant souvent pour des curiosités, deviennent alors moins mystérieuses⁵. Mais la part la plus instructive, pour notre propos, de cet entretien, réside dans l'exercice d'introspection auquel se livrent Moisdon et Riveline sur leur pratique de la recherche-intervention. Très loin de l'effort de théorisation ou de systématisation attendu, les deux chercheurs racontent leur pratique de l'intervention avec une franchise étonnante (dont on se demande même par moments si elle ne contient pas une part de provocation⁶). Riveline donne ainsi très vite le ton, lorsque Fridenson lui demande si le CGS a « *toujours été un peu moins cher que les consultants* » :

Oui, mais on était beaucoup plus inefficaces, en contrepartie : ils font semblant de nous payer, nous on fait semblant de traiter leur problème.

4. « *Ce désordre, en pratique, s'avère toujours très limité. Aucun exemple n'a jamais été rapporté, à ma connaissance, de mise en danger du fonctionnement d'une entreprise par l'intervention d'une équipe de chercheurs.* » (Girin, 2016, p. 327)

5. En particulier, on comprend tout ce que la pratique de recherche du laboratoire doit historiquement au fonctionnement des stages d'option de 3^{ème} année des élèves-ingénieurs.

6. À ce jeu, il faut noter que Riveline l'emporte (de loin) sur Moisdon, qui, dans son style plus feutré et policé, tempère à plusieurs reprises la jubilation avec laquelle son ancien directeur, dans son style singulier mêlant sentences, paraboles et confidences autobiographiques, manie l'art du contrepied.

Le reste de l'entretien est à l'avenant. À rebours de la représentation courante d'un chercheur-intervenant soucieux de produire un effort théorique en vue de résoudre un « problème » posé par un « praticien », Moisdon et Riveline revendiquent une très forte distance, voire une certaine indifférence par rapport à ces « problèmes », aussi bien que par rapport à l'idée que leur rôle consisterait dans la fourniture de « solutions ». Riveline radicalise même ce point de vue plus tard dans l'entretien, de façon extrêmement abrupte :

les gens font appel à nous parce qu'ils attendent de l'efficacité. C'est un leurre : on ne sera pas efficaces. Ils viennent avec des angoisses, et quand on part, ils ont encore plus d'angoisses que quand on est arrivés, parce qu'ils s'aperçoivent que des choses qu'ils croyaient sûres, rassurantes, allant de soi, n'allaient pas du tout de soi et les poussaient à l'abîme. Donc nous sommes des empêcheurs de dormir en rond.

Quelques pages plus tard, il reprendra quasiment la même image, en l'agrémentant d'une comparaison inattendue :

nous intervenons, comme la harissa dans le couscous, comme des empêcheurs d'administrer sereinement en rond.

La recherche-intervention revêt ici une fonction bien davantage provocatrice et irritante qu'ingénierique et constructive, avec un arrière-plan philosophique sceptique et pessimiste, qui n'exclut pas, au contraire, un rapport ludique au travail de recherche. L'image de l'ingénieur-super consultant, en quête d'un savoir positif et utile à ordonner le monde ou à accroître sa rationalité, semble ici bien loin. En revanche, l'interview reprend quasiment une à une les propriétés de l'*academic jester* ou des *corporate jesters*, tels qu'ils ont été théorisés précédemment. Le chercheur-intervenant se voit investi de la mission de contrer la *doxa* organisationnelle et l'*hybris* managériale, les deux étant finalement quasi-synonymes. En l'espèce, il s'agit principalement de battre en brèche l'idée que les modèles et les outils, maniés tant par les managers que les chercheurs, diraient le vrai quant au réel. Moisdon place ainsi la « surprise » au cœur du rôle de l'intervenant :

Au fond, notre rôle, c'est de susciter la surprise, je crois. C'est essentiellement ça. [...] Dire par exemple : « Écoutez, on a vu un fonctionnement qui ne correspond pas tellement au schéma habituel.

Riveline lui emboîte le pas, de façon à nouveau plus radicale, en revendiquant l'effet corrosif, pour le pouvoir managérial, de cette surprise :

dans notre démarche, il y a quelque chose d'assez humiliant pour ceux qui voudraient que les constructions de leur esprit aient, quand elles sont bien faites, un reflet immédiat dans le monde et dans l'action. Nous, on dit non parce que personne ne sait comment marchent les institutions.

Le bouffon rôde ici très près de la discussion : il ne s'agit ici, ni plus ni moins, que de réactualiser le motif voulant que « le roi est nu », et de ramener le pouvoir à son essence artificielle, construite par l'effet de croyances – en l'espèce dans la vérité de ses modèles et de ses outils. Ce serait ici, pour Riveline, le caractère « métaphysiquement scandaleux » de l'intervention dont la valeur réside davantage dans le scepticisme, voire la naïveté, déployée par le chercheur (ou plus encore, par son étudiant optionnaire en charge d'aller sur le terrain), que pour l'hypothétique surcroît de rationalité qu'il est supposé apporter. Ce qui suppose, de la part du chercheur, une alliance étonnante entre une « absence de complexes certaine » (Riveline) et une forme d'humilité radicale, qui là aussi, rappelle la position biface du bouffon, à la fois humiliant et humilié, dont procède son aptitude à énoncer ce qui n'est pas énonçable par d'autres : « la fragilité intrinsèque des modèles est quelque chose qui est plus ou moins connu, mais qui n'est

jamais dit » (Moisdon). Mais, comme le *corp. jester* d'Ackoff, l'intervenant ne saurait s'en tenir à la jubilation évidente procurée par cette démystification, et le désordre qui en découle doit être le préalable à la reconstruction d'un nouvel ordre rationnel. Moisdon comme Riveline ne proposent donc pas de renoncer à toute hypothèse de rationalité, et ne cèdent pas à la tentation d'écarter définitivement le recours aux outils ou aux modèles : « *il doit y avoir une rationalité, mais ce n'est sans doute pas celle qui est dans les modèles. Donc essayons de reconstruire* ». Sans quoi, on s'en doute, la position de l'intervenant ne tiendrait pas dans la durée. Or, les partenariats de recherche-intervention se caractérisent souvent par leur longévité. Comment l'expliquer ? Moisdon avance l'idée que, malgré tout, les entreprises trouvent une utilité à ces travaux qui paraissent ne pas en avoir, ni même en rechercher : soit qu'elle permette à certains acteurs en interne, particulièrement s'il s'agit d'acteurs marginalisés, de se légitimer (« *nous avons une alliance avec les déviants de l'entreprise* » [Riveline]), soit que l'entreprise trouve une utilité aux travaux des intervenants : « *au bout d'un certain temps de connivence, les gens dans l'entreprise savent au fond comment ils peuvent se servir de nos travaux dits "entomologiques", comment ces travaux peuvent améliorer leurs savoirs* » (Moisdon). Ainsi, la recherche peut-elle produire des effets dotés d'une certaine « efficacité » :

— Moisdon : À terme, malgré tout, il y a à mon avis une certaine efficacité...

— Riveline : Mais qui n'est pas celle qu'ils achètent !

Ainsi la stabilité du « système » formé par l'entreprise et l'intervenant reposerait-elle sur une suite de malentendus qui, mis bout à bout, constitueraient malgré tout un agencement « fonctionnel » : l'entreprise confie une mission à un chercheur... qui choisit d'en traiter une autre, et de produire des résultats autres que ceux attendus par l'entreprise... résultats dont l'entreprise fera finalement autre chose que ce que le chercheur préconisait d'en faire ! Une conversation, oui, mais ressemblant davantage à un dialogue de sourds trouvant l'un et l'autre un intérêt au maintien du dialogue. Il est d'ailleurs amusant de constater à quel point cette étrange conversation, décrite par Moisdon et Riveline, s'apparente au « système pratique-recherche » de type *garbage can* théorisé par Demil, Lecocq et Warnier (2007), dans un article où ces auteurs proposaient de faire de l'« union libre » (entendue par contraste avec le mariage et le divorce) la métaphore idéale pour concevoir des rapports féconds entre recherche et pratique. L'union libre y était elle-même pensée à partir du concept de « système faiblement couplé » emprunté à Weick. Or, dans ce même article, la recherche-intervention était présentée comme l'incarnation par excellence d'une recherche « étroitement couplée » et conçue comme un « mariage » pratique-recherche. Tout, pourtant, dans l'interview de Moisdon et Riveline, dément cette hypothèse du « mariage », donc de la synchronisation des agendas et des intérêts, dans la pratique de recherche-intervention. Ou alors, il s'agirait d'un mariage dans lequel les mariés feraient chambre à part... Riveline décrit ainsi le lien entre pratique et recherche tel qu'il était supposé s'incarner dans son laboratoire :

être tournés vers l'industrie, sans lui être asservis : c'était le concept de recherche orientée. Tout ce qu'on fait, on le fait avec la perspective que cela serve à un industriel, mais sans jamais se limiter à ses besoins immédiats.

Cela signifie qu'il doit bien y avoir une forme de couplage (pour garantir l'accès au terrain et l'immersion dans les organisations), mais sans que jamais ce couplage ne déborde sur un alignement cognitif ou stratégique, et une confusion des genres. Pour

Moisdon, au contraire, le système de rôles entre pratique et recherche doit demeurer bien différencié :

[...] on ne peut pas traiter de problèmes de gestion dans l'entreprise sans se trouver embarqué, de toute façon [...] Mais je crois que la position de chercheur qu'on a dans l'entreprise est toujours relativement bien marquée. Il n'y a pas de confusion.

À nouveau, la fécondité et la capacité du chercheur à « voir et à dire le vrai » sont pensés comme le produit d'un système de relations complexe, qui aménage pour le chercheur une liberté maximale au cœur même d'un système de dépendance. Comme la « sagesse » du fou du roi provenait de sa place au plus près de celui-ci, mais affranchi des règles qui corsetaient les autres.

7. Il n'est pas anodin de préciser qu'Ackoff est un des seuls auteurs non français, avec Herbert Simon, cités par Riveline dans l'interview : « j'ai une grande admiration pour Ackoff. Mais c'est une admiration, je dirais, plus de connivence que de relation de maître à disciple. J'ai senti en lui quelqu'un qui voyait beaucoup de choses comme je les voyais moi-même ».

Épilogue

L'interview de Moisdon et Riveline laisse peu de doutes quant au fait que leur conception de l'intervention était beaucoup plus proche de l'*academic jester*, défendu par Ackoff ou Clegg, que des représentations circulant habituellement au sujet de la recherche-intervention, ou de la recherche action en général. Sans doute y a-t-il, dans leurs propos, une part de bravade et un sens de la provocation qui limite les conclusions qu'il convient d'en tirer. Sans doute aussi ces propos n'épuisent-ils pas la totalité de ce qu'a pu constituer la tradition de recherche-intervention : leurs propos n'engagent qu'eux, et ne couvrent que les 25 premières années d'existence d'un seul laboratoire... Il convient aussi de replacer ces propos dans leur contexte, en commençant par rappeler que l'article date de 1994. Un an auparavant Ackoff avait publié son article sur le *corp. jester*. Ackoff qui, comme Moisdon et Riveline, avait commencé sa carrière en tant que spécialiste de recherche opérationnelle⁷, avant d'emprunter un virage très critique de cette dernière, au point de déclarer « morte » cette discipline un temps dominante. La recherche n'est pas exempte de phénomènes cycliques, et peut-être assiste-t-on, en 1994, à l'expression d'un désenchantement par rapport aux espoirs qu'aurait fait naître ce champ de savoir fondé sur l'idée que les décisions de gestion pouvaient gagner en rationalité grâce à l'apport des mathématiques. Peu de temps avant, Armand Hatchuel et Benoit Weil, toujours du CGS, avaient fait paraître un ouvrage, *L'Expert et le système* (1992), qui dressait lui aussi un inventaire critique de la recherche opérationnelle, et plus largement des « vagues de rationalisation » par rapport auxquelles le concept de « mythe rationnel » traduisait une intention de mise à distance, sinon de scepticisme. Là aussi affleurerait le même souci d'opposer au pouvoir managérial une forme de vérité, par le dévoilement de sa nature artefactuelle et artificielle *via* la mise à nu de la dimension mythique des objets qu'il manipule. Il est intéressant de relever que, peu de temps après, les mêmes

Hatchuel et Weil allaient prendre un nouveau virage pouvant être rétrospectivement qualifié de retour vers la rationalité. La théorie C-K de la conception, qui fut le produit de ce virage, se caractérise en effet non par un renoncement à la rationalité fondée sur les mathématiques, mais tout au contraire l'extension de son domaine d'application vers les phénomènes créatifs, soit vers ce qui était, jusqu'alors, largement pensé comme un au-delà de la pensée rationnelle. Pour ce qui est du CGS, au moins, les conceptions démystificatrices proposées par Moisdon et Riveline en 1994 pourraient donc s'interpréter comme relevant d'un « moment critique », transitoire, de la recherche-intervention.



Regent Street, Jacques-Émile Blanche
(1906) Caen, 17 avril 2024

Finalement, cela pourrait nous amener à conclure de façon pessimiste à cette enquête sur le bouffon comme figure possible d'identification pour le chercheur en gestion. Cette figure a pourtant un fort potentiel de séduction : l'invoquer permet de surmonter des apories sans fin, au premier rang desquelles la tension entre vocation critique et recherche d'utilité, ou, dit autrement, entre conflictualisme et fonctionnalisme ; entre résistance et loyauté ; ou entre fascination et dénonciation (Courpasson 1999). Elle permet en effet de concevoir, à la suite d'autres auteurs (Capgras *et al.*, 2011) des formes de proximité au pouvoir managérial et d'accès au terrain qui ne supposent pas l'enrôlement et la synchronisation. Cette distance au pouvoir managérial pourrait d'ailleurs tout aussi bien s'appliquer, symétriquement, au pouvoir académique : après tout, le monde universitaire est (très) loin d'être à l'abri des phénomènes d'*hybris*, de courtisanerie, d'aveuglement collectif, ou de stupidité fonctionnelle, comme l'illustre par exemple notre tendance collective à nous soumettre aux normes du productivisme académique (Aggeri, 2016) que nous rejetons par ailleurs pour la plupart. Sans doute avons-nous aussi besoin de bouffons, et le chercheur-intervenant, qui vit à la lisière du monde académique et du monde universitaire, pourrait être aussi celui-ci. Mais une telle position serait-elle tenable dans la durée, sans s'épuiser, dans les contraintes et les normes qui sont aujourd'hui celles du monde académique, et qui n'ont plus grand-chose en commun avec celles ayant cours entre 1967 et 1994 ? Le « sourire du chercheur », opposé récemment par Hervé Laroche (Laroche, 2024) au « dolorisme », et qui constitue une composante majeure du personnage du bouffon, peut-il pour autant suffire à rendre un tel rôle soutenable ? ■

Références

- Ackoff Russel L. (1993) "The corp. jester", *Systems Practice*, vol. 6, n° 4, pp. 333-334.
- Aggeri Franck (2016) "L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 2, pp. 21-32.
- Berthon Guillaume (2012) "« Triboulet a frères et sœurs »—Fou de cour et littérature au tournant des xv^e et xvi^e siècles", *Babel. Littératures Plurielles*, vol. 25, pp. 97-120.
- Capgras Jean-Baptiste, Guilhot Nicolas, Pascal Christophe & Claveranne Jean-Pierre (2011) "La recherche-intervention entre diachronie et synchronie : heuristique pour une approche alternative", *Revue Internationale de Projectique*, vol. 2-3, n° 8-9, pp. 157-168.
- Clegg Stewart, Cunha Miguel, Rego Armenio & Berti Marco (2022) "Speaking Truth to Power: The Academic as Jester Stimulating Management Learning", *Management Learning*, vol. 53, n° 3, pp. 547-565.
- Courpasson David (1999) "Entre fascination et dénonciation. Sociologie et management des organisations", *Sociologie du Travail*, vol. 41, n° 3, pp. 295-305.
- Dang Benjamin (2020) *Bouffons des temps modernes : figures de morosophes dans les œuvres théâtrales d'Alfred Jarry, Michel de Ghelderode, Samuel Beckett, Roland Dubillard & Alain Badiou*, Thèse de doctorat en Langue et littérature françaises, Normandie Université, 16 octobre.
- Dang Benjamin (2021) "Le bouffon, un héraut du vide", *Les chantiers de la Création. Revue Pluridisciplinaire en Lettres, Langues, Arts et Civilisations*, vol. 13 (en ligne).
- David Albert (2012) "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?", in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Presses des Mines, pp. 241-264.
- Demil Benoît, Lecoq Xavier & Warnier Vanessa (2007) "Le couple pratiquerecherche: Divorce, mariage ou union libre ?", *Revue Française de Gestion*, n° 2, pp. 31-48.
- Foucault Michel (1961) *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Plon.

- Gazeau Arthur (1882) *Les bouffons*, Paris, Hachette.
- Girin Jacques (1994) "L'intervention comme jeu de mots : pour une déontologie du malentendu", Actes du V^e Congrès de l'AGRH, "La GRH, science de l'action", pp. 51-53.
- Girin Jacques (2016) "L'intervention comme jeu de mots. Pour une déontologie du malentendu" in Girin Jacques, *Langage, organisations, situations et agencements*, Jean-François Chanlat, Hervé Dumez, Michèle Breton (coord.), Ste Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Hermann, pp. 323-327.
- Guenée Bernard (2002) "Fous du roi et roi fou. Quelle place eurent les fous à la cour de Charles VI ?", Comptes rendus des séances de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres, fascicule 2, pp. 649-666.
- Hatchuel, Armand (1994) "Les savoirs de l'intervention en entreprise", *Entreprises et Histoire*, vol. 7, n° 3, pp. 59-75.
- Hatchuel Armand (2012) "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Presses des Mines, pp. 1-34.
- Hatchuel Armand & Weil Benoit (1992) *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica.
- Janis Irving L. (1972) *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin.
- Kets de Vries Manfred F. (1990) "The Organizational Fool: Balancing a Leader's Hubris", *Human Relations*, vol. 43, n° 8, pp. 751-770.
- Kets de Vries Manfred F. (2018) "Trump: A tragi-comedy", INSEAD – Working Paper Series.
- Kirby Maurice W. (2000) "Operations Research trajectories: The Anglo-American experience from the 1940s to the 1990s", *Operations Research*, vol. 48, n° 5, pp. 661-670.
- Jung Carl Gustav (1959) "On the Psychology of the Trickster Figure", in Jung Carl Gustav, *The Archetypes and the Collective Unconscious*, London/NewYork, Routledge, pp. 255-274.
- Laroche Hervé (2024) "Contre le dolorisme en sciences de gestion : Musil et le sourire du chercheur", *Revue Française de Gestion*, vol. 316, n° 3, pp. 107-121.
- Laroque François & Lessay Franck [eds] (1999) *Figures de la royauté en Angleterre : de Shakespeare à la Glorieuse Révolution*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle.
- Lever Maurice (1981) "Le mythe du fol", *Magazine Littéraire*, vol. 175, n° 8, pp. 22-24.
- Lever Maurice (1983) *Le sceptre et la marotte*, Paris, Fayard.
- Lewis Marianne (2000) "Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 760-776.
- Moison Jean-Claude, Riveline Claude & Fridenson Patrick (1994) "Jalons pour une histoire du Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris", *Entreprises et Histoire*, vol. 7, n° 3, pp. 19-35.
- Otto Beatrice (2001) *Fools are Everywhere: The Court Jester Around the World*, Chicago, University of Chicago Press.
- Perret Véronique (2017) "XXXI. Manfred F.R. Kets De Vries, Leadership et névroses organisationnelles", in Charreire-Petit Sandra & Huault Isabelle [eds], *Les Grands Auteurs en Management*, Caen, EMS Editions, pp. 490-509.
- Rey Alain (2011) *Dictionnaire Historique de la Langue Française*, Paris, Le Robert.
- Sardais Cyril & Abraham Yves-Marie (2008) "Saura-t-on tirer les enseignements de la faillite de la Barings ?", *Le Journal de l'École de Paris du Management*, vol. 74, n° 6, pp. 8-17.
- Silec Tatjana (2008) "Le fou du roi : un hors-la-loi d'un genre particulier", *Camenuae*, n° 2, pp. 1-11.
- Simon Herbert (1969) *The Sciences of the Artificial*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Smith Wendy & Lewis Marianne (2011) "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 381-403.
- Tropé Hélène (2014) "Nains et bouffons à la Cour des Habsbourg d'Espagne aux XVI^e et XVII^e siècles", *Bulletin hispanique. Université Michel de Montaigne Bordeaux*, (116-1), 73-105.