

*Apprendre à dire : « Je ne sais pas »
est le commencement de l'intégrité intellectuelle
(Sigmund Freud)*

DOSSIER : Anni Borzeix

Outils et environnements incertains

& Mirabeau



Red, Sun and Ship, Kandinsky (1925)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

5	1789 et Mirabeau vus par un pasteur genevois Hervé Dumez
17	Art pauvre et théâtre pauvre Jean-Michel Saussois
21	De quelle pratique un article de sciences de gestion doit-il être le récit ? Michel Villette
25	Le franco-judaïsme À propos de <i>Ma vie avec Edmond Fleg</i> de Haïm Korsia Hervé Dumez
27	L'analyse du fait dictatorial À propos de <i>La montée du nazisme</i> de Joseph Roth Hervé Dumez
31	Une histoire de self Jean-Michel Saussois
33	Produire une recherche actionnable pour participer au renouvellement des concepts et des outils à mobiliser par les entreprises dans des environnements incertains Thomas Houy & Valérie Fernandez

ANNI BORZEIX

39	Introduction au dossier
41	Anni Borzeix, une funambule de la recherche Damien Collard, Nathalie Raulet-Croset & Jean-Baptiste Suquet
51	Anni Borzeix : une sociologue au pays des gestionnaires Jean-François Chanlat
59	Vassily Kandinsky Portrait de l'artiste en ethnographe Camille Toussaint

Ce numéro commence avec Mirabeau qui incarne à lui seul la Révolution à son début.

Jean-Michel Saussois s'amuse du self-checking puis revient sur le courant de l'arte povera, et Camille Toussaint quant à elle sur Kandinsky, peintre et ethnologue.

Thomas Houy et Valérie Fernandez proposent des outils pour aborder les environnements incertains.

Michel Villette, répondant à deux comptes rendus publiés dans des numéros précédents par Laure Colin et Aurore Fiérobe, nous livre une rubrique raisonnée.

Haïm Korsia a consacré un très beau livre à Edmond Fleg, figure du franco-judaïsme. Joseph Roth, né dans le Shtetl de Brody, près de Lemberg aujourd'hui redevenue Lviv, alors dans la Galicie de l'empire austro-hongrois, a analysé comme journaliste et écrivain la montée du nazisme.

Un dossier est consacré à Anni Borzeix, sa personnalité et sa recherche, aussi marquantes l'une que l'autre. Jean-François Chanlat, Damien Collard, Nathalie Raulet-Croset, Jean-Baptiste Suquet les rappellent toutes deux.

Bonne lecture.



Tache rouge II, Kandinsky (1921)

1789 et Mirabeau vus par un pasteur genevois

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

Après des études de théologie à Genève, âgé de vingt-quatre ans, Étienne Dumont est reçu pasteur. Ses sermons et discours prônant le libéralisme irritent les magistrats de la ville et il préfère s'exiler, en Russie tout d'abord, puis en Angleterre dont il observe la vie politique. En 1788, il est en France et rencontre Mirabeau. Quand celui-ci se constitue un cabinet, appelé « atelier », il y fait entrer le jeune genevois. Du Roveray fournit les idées et Clavière est spécialisé dans les questions financières. Dumont, quant à lui, corrige le style¹. L'atelier est dissous courant 1790, mais Dumont continue à corriger certains des discours de Mirabeau jusqu'à la mort de ce dernier, le 2 avril 1791, avant de quitter la France pour l'Angleterre.

Par sa proximité avec Mirabeau, Dumont a été associé, dans l'ombre mais à un poste d'observation privilégié, au premier déroulement de la Révolution. Ses souvenirs, écrits longtemps après les faits, donnent des événements un éclairage original. Suivons-les au fil des mois (on ne résistera pas, néanmoins, au plaisir de citer également Hugo).

La constitution de l'Assemblée nationale

Comme on le sait, le roi convoque les États généraux qui sont constitués de trois ordres : la noblesse, le clergé, le Tiers-État. Louis XVI décide que le Tiers-État comportera à lui seul (il représente l'immense majorité du peuple français) autant de députés que les deux autres ordres réunis. Quoique noble, Mirabeau, s'y fait pourtant élire. Dumont dresse le tableau de l'état d'esprit des députés, divisés en factions :

Il est impossible de peindre la confusion des idées, le dérèglement des imaginations, le burlesque des notions populaires, les préhensions, les espérances, les passions de tous les partis. On aurait cru voir le monde au lendemain de la création, comme disait le comte de Lauragais, et que des peuplades ennemies et divisées d'intérêt voulaient se mettre à régler leur sort, comme si rien d'antérieur n'avait existé, et comme si on n'avait pas dû tenir compte du passé en faisant des arrangements pour l'avenir. (Dumont, 1832, pp. 38-39)

Dès les premières réunions, le Tiers considère qu'il représente la nation. Il cherche une appellation. La première, inspirée de la tradition, mais aussi de l'Angleterre, sera « les communes. » Mirabeau propose : « Députés du peuple français. » Mallouet l'appuie, mais il est suspect de représenter le roi. Dès lors, le parti populaire s'enflamme contre la proposition.

Les communes voulaient être assemblée nationale ; tout ce qui était moins que cela n'était rien. Il fallait être en mesure pour s'y opposer ; mais tenir

1. durant la période 1782-1791, seulement 6 des 53 textes de Mirabeau (livres, pamphlets, discours) sont de sa seule main (Bénétruy, 1962).

un lit de justice, casser les décrets, faire un grand éclat, et n'avoir pas même prévu la résistance, n'avoir pas pris une seule précaution pour le lendemain, n'avoir pas préparé un parti dans l'assemblée, c'était un véritable acte de démence, et c'est de là qu'il faut dater la ruine de la monarchie. Il n'y a rien de plus dangereux que de pousser un homme faible à des mesures plus fortes que lui : car lorsqu'il a usé la magie des moyens d'éclat, il ne reste plus de ressource : l'autorité du trône a été avilie, et le peuple même a découvert le secret de la nullité du prince. (*op. cit.*, pp. 87-88)

C'est « assemblée nationale » qui est finalement retenu, de par l'influence de Sieyès. Mais le roi, apprenant la nouvelle, fait fermer la salle des Menus Plaisirs et, ne sachant où aller, les députés se retrouvent dans celle du jeu de paume (20 juin). Là, même ceux qui avaient voté contre, votent le fameux serment : ne se séparer qu'après avoir voté une constitution. Tout se fait dans un climat de peur. Il y avait, dit Dumont, « apparence de menace ». Le lendemain du serment, les députés cherchent à nouveau à se réunir. Ils errent dans Versailles, et on leur ferme les portes des églises auxquelles ils se présentent. Ils finissent par se réunir à Saint-Louis. C'est là que les rejoignent de nombreux membres du clergé. Puis c'est la séance royale, cette fois en présence des trois ordres : retour à la salle des Menus Plaisirs. Lors du défilé dans Versailles qui y conduit, aucun applaudissement, aucun vive le roi. Necker est absent, ce qui ajoute à sa popularité : on comprend qu'il désapprouve cette espèce de lit de justice par lequel le roi entend imposer sa volonté. Louis annonce une politique ferme quoique ouverte, et explique qu'il ordonnera si les trois ordres ne le suivent pas. À l'issue de la séance, accompagné par la noblesse et le clergé, il se retire. Le Tiers reste. Le très jeune maître des cérémonies, Henri-Évrard de Dreux-Brézé, est envoyé pour lui ordonner de se séparer. C'est là que Mirabeau prononce sa phrase célèbre sur la force des baïonnettes. L'assemblée nationale est confirmée. Louis XVI, une fois de plus, cède. Devant Dumont, Mirabeau aurait dit : « *C'est ainsi qu'on mène les rois à l'échafaud...* » Prédiction juste, plus encore que celui qui l'a formulée eût pu sans doute s'en douter.

Beaucoup ont évoqué l'existence d'un complot durant la période. Dumont n'y croit pas vraiment, bien que, nous le verrons plus tard, le duc d'Orléans ait joué un rôle trouble.

Ceux qui veulent expliquer la révolution par des machinateurs cachés font une grande erreur. Ce n'est pas eux qui ont créé la disposition générale, ils n'ont fait que s'en servir ; ils l'ont augmentée, ils l'ont dirigée ; mais il est ridicule d'imaginer des conspirateurs pour expliquer une impulsion aussi grande, aussi soudaine, aussi vaste que celle du peuple français, à l'époque dont je parle. Tout était ébranlé à Paris. Les têtes les plus froides participaient à la passion du moment. C'était la masse entière qui s'était échauffée. Un cri dans le Palais-Royal, un mouvement fait par hasard, un rien pouvait causer une commotion générale. Dans cet état des choses, ce sont les tumultes qui produisent les tumultes, c'est la maladie de la veille qui s'aggrave le lendemain. (*op. cit.*, pp. 101-102)

La situation était celle d'une poudrière qu'une étincelle peut faire sauter.

Les problèmes au cœur de la dynamique révolutionnaire

Le diagnostic porté sur la période par Dumont est assez fin. Le premier élément réside dans les jalousies personnelles.

Les jalousies, les haines, les malveillances entre les personnages principaux étaient une des maladies de la révolution : s'il avait été possible de les faire agir de concert, ils auraient donné un mouvement uniforme à l'assemblée et à la nation. (*op. cit.*, pp. 196-197)

Par exemple, il était question que Mirabeau devînt ministre. Necker et Louis XVI y étaient plutôt favorables. Mais il voulait rester à l'assemblée. Il y eut probablement des fuites et Lameth fit voter une motion selon laquelle un ministre n'avait pas le droit d'être de l'assemblée, n'y même de s'y présenter, mesure absurde.

Le second est la faiblesse du gouvernement.

Dans les gouvernements faibles, il se forme une multitude de petits tourbillons opposés, tous les candidats de la faveur publique, voulant chacun se faire leur petite fortune indépendante, se haïssent comme des rivaux et s'affaiblissent les uns les autres, jusqu'à ce qu'ils retombent sous la main d'un seul. (*op. cit.*, p. 197)

Le cœur du problème vient pour Dumont de la personnalité même de Louis XVI.

Son indécision, sa faiblesse, ses demi-moyens, ses demi-conseils, son imprévoyance ont tout perdu. (*op. cit.*, p. 343)

L'effet de ce caractère a été tout simplement catastrophique.

Quand le prince est faible, les courtisans sont intrigans, les factieux sont insolens, le peuple est audacieux, les honnêtes gens sont timides, les serviteurs les plus zélés sont découragés, les hommes capables sont rebutés, les meilleurs conseils n'ont pas de suite.

Un roi qui aurait eu de la dignité et de l'énergie dans le caractère aurait attiré à lui tous ceux qui ont été contre lui : les La Fayette, les Lameth, les Mirabeau, les Sieyès n'auraient pas même eu la pensée de jouer le rôle qu'ils ont joué, et, en travaillant sur un autre plan, ils auraient paru d'autres hommes. (*op. cit.*, pp. 343-344)

La reine, elle aussi et fort malheureusement, joua son rôle, foncièrement négatif, et notamment sur une décision qui apparaît fondamentale à Dumont. C'est elle qui fit adopter le décret (16 mai 1791) selon lequel les membres de la première assemblée ne seraient pas éligibles dans la seconde. Elle haïssait les représentants de la gauche et pensa qu'elle avait sauvé le roi en lui faisant prendre cette décision. On lui disait que les provinces aimaient le roi et enverraient des députés qui déferaient tout ce que la première assemblée avait fait. Fatale erreur. Les nouveaux députés n'avaient aucune expérience et ils voulurent aller plus loin encore que leurs prédécesseurs. Or, la constitution avait été mal conçue.

La constitution était un véritable monstre : il y avait trop de république pour une monarchie, et trop de monarchie pour une république. Le roi était un hors-d'œuvre : il était partout en apparence ; mais il n'avait aucun pouvoir réel. (*op. cit.*, p. 340)

Revenons à l'été 1789. La période est marquée par les rumeurs, les informations invérifiées qui circulent en tout sens. La cour fait venir des troupes autour de Paris. « Un appareil militaire se déployait partout » et « La fermentation à Paris était au comble ». Mirabeau fait alors un célèbre discours pour demander le retrait des troupes et la création d'une milice bourgeoise (ce qui est repoussé). À partir du 12 juin, avec le renvoi de Necker et la présence menaçante des troupes, les gardes françaises qui rejoignent les parisiens et les tirs entre eux et les gardes suisses, Paris est en état de quasi insurrection. La Bastille est prise. Pourtant, le 21 juin, Louis XVI se rend dans Paris.

Le roi était d'un caractère faible mais pas timide ; cette journée en est bien la preuve. Il fallait un grand courage pour s'exposer au danger et même à l'humiliation de se présenter au milieu d'un peuple échauffé, qui semblait faire grâce à son roi en le recevant dans les murs de sa capitale. Au moment où M. Bailli lui dit que Henri IV avait conquis son peuple, mais qu'ici le peuple avait conquis son roi, il se tourna vers le prince de Beauveau et lui dit

à demi-voix : « Je ne sais pas si je dois entendre cela ». Le prince de Beauveau lui fit un signe et l'orateur continua. (*op. cit.*, pp. 115-116)

L'Assemblée se met à discuter d'une déclaration des droits.

L'assemblée nationale réunie commença d'abord la fameuse déclaration des droits de l'homme : c'était une idée américaine, et il n'y avait presque personne qui ne regardât une telle déclaration comme un préliminaire indispensable. Je me rappelle cette longue discussion, qui dura des semaines, comme un d'ennui mortel ; vaines disputes de mots, fatras métaphysique, bavardage assommant ; l'assemblée s'était convertie en école de Sorbonne, et tous les apprentis de législation faisaient leur essai sur ces puérilités. (*op. cit.*, p. 138)

Après toutes ces discussions et le rejet de plusieurs textes, on constitua un comité de cinq membres, dont Mirabeau. Il confie à son atelier le soin de travailler et Dumont estime la tâche puérile. Il considère que les droits viennent de la constitution et qu'ils doivent donc la suivre, pas la précéder. Les hommes naissent libres et égaux en droit. C'est faux. Il ne croit pas à des droits naturels et convainc finalement l'atelier. Mirabeau lui-même présente des objections à l'assemblée :

« Je vous annonce, leur dit-il dans son style énergique, que toute déclaration des droits antérieurs à une constitution, ne sera jamais que l'almanach d'une année. » Mirabeau, toujours trop content d'une phrase heureuse, ne se donnait pas assez de peine pour approfondir un sujet, pour se mettre en état de discuter une question, et pour défendre avec patience l'opinion qu'il avait avancée. Il saisissait tout avec une facilité merveilleuse, mais il ne développait rien ; il lui manquait l'exercice de la réfutation. Ce grand art d'un orateur politique n'était pas le sien. (*op. cit.*, p. 140)

Ce revirement – Mirabeau avait auparavant plaidé pour la déclaration des droits, fut mal vécu. On continua donc de discuter et la déclaration fut votée. Alors que l'Assemblée avait passé des jours et des jours sur le sujet, en une nuit, tout s'accéléra. Ce fut la nuit du 4 août. Là, d'un coup, des siècles de tradition monarchique française furent abolis.

La nuit du 4 août 1789

On eût dit que l'assemblée était comme un mourant qui fait son testament à la hâte, ou pour mieux dire, chacun donnait libéralement ce qui ne lui appartenait pas, se faisait honneur de se montrer généreux aux dépens d'autrui. (*op. cit.*, p. 143)

Mirabeau et Sieyès n'y étaient pas, mais Dumont était présent.

On commença par un rapport sur les désordres des provinces, les châteaux brûlés, les troupes de bandits qui attaquaient la noblesse et ravageaient les campagnes. Le duc d'Aiguillon, Noailles et plusieurs autres de la minorité de la noblesse, après des peintures désastreuses, s'écrièrent qu'il n'y avait qu'un grand acte de générosité qui pût calmer le peuple et qu'il était temps d'abandonner des privilèges odieux et de lui faire sentir les bienfaits de la révolution. Je ne sais quelle effervescence gagna l'assemblée. Il n'y eut plus ni sang-froid ni calcul. Chacun venait proposer un sacrifice, apporter une nouvelle offrande sur l'autel de la patrie, se dépouiller ou dépouiller les autres : il n'y avait pas moyen de réfléchir, d'objecter, de demander du temps ; une contagion sentimentale entraînait les cœurs. Cette renonciation à tous les privilèges, cet abandon de tant de droits onéreux au peuple, ces sacrifices multipliés avaient un certain air de magnanimité qui faisait oublier l'indécence de cette fougue et de cette précipitation si peu convenable à des législateurs. (*op. cit.*, p. 144)

Tel qui se sentait lésé venait proposer par vengeance l'abandon d'un droit qui en lésait d'autres. Les députés bretons furent les plus mal à l'aise : ils avaient été élus avec le mandat de défendre les droits (privilèges) de la Bretagne. Ils vinrent à la tribune

expliquer qu'ils allaient revenir vers leurs constituants. Le royaume s'était construit progressivement par l'agrégation de provinces qui avaient chacune conservé des droits particuliers.

Le lendemain on commença à réfléchir sur qu'on avait fait, et les mécontentemens percèrent de toutes parts. Mirabeau et Sieyès, chacun par des raisons particulières, condamnaient avec raison ces folies de l'enthousiasme. (*op. cit.*, p. 146)

Sieyès parla sur les dîmes : si on les supprimait, de quoi vivrait le clergé ? On interpréta ce discours comme celui d'un ecclésiastique qui refusait de renoncer à ses droits. Il s'en fut de peu qu'il ne fût hué, note Dumont, et il en fut très amer. Quand ils étaient applaudis, lui et Mirabeau se félicitaient de l'intelligence de l'assemblée, mais quand elle était contre eux, il n'y avait plus que « des imbéciles trompés par quelques séditeux. » La nuit du 4 août ne calma rien : elle convainquit le peuple qu'il pouvait tout se permettre et qu'on légaliserait tout ce qu'il se permettait.

Encore une fois, tout ce qu'on fait par crainte ne remplit jamais son but. Ceux que vous croyez désarmer par des concessions redoublent de confiance et d'audace. (*op. cit.*, p. 149)

L'élaboration de la constitution

On entra ensuite dans la discussion de la constitution et le premier point fut celui du veto. Mirabeau décida de se passer de son atelier et de défendre le veto absolu qui était pour lui le pilier de la monarchie. Il en avait discuté avec le marquis de Caseaux qui avait écrit sur la constitution un livre que Dumont qualifie de galimatias. Il fut tellement obscur que personne ne comprit vraiment ce qu'il défendait. Quand on passa au vote, Mirabeau ne vota pas, ce qui fit qu'il ne figura pas sur la liste de ceux qui avaient été en faveur du veto absolu et furent ainsi désignés à la vindicte populaire. « Il y avait sûrement de la lâcheté dans cette conduite », note Dumont. La catastrophe, selon ce dernier, vint de la démarche adoptée : l'assemblée votait les articles les uns après les autres sans avoir aucune idée de l'ensemble de la constitution.

Ce fut la plus grande faute de l'assemblée que de travailler sur des parties détachées : c'est ainsi qu'elle a produit un édifice irrégulier, sans proportion, sans justesse, où il y avait des parties trop fortes et d'autres trop faibles, des masses incohérentes qui n'ont pas pu soutenir le moindre choc, une élévation gigantesque et des fondemens qui posaient à faux sur la superficie du sol. (*op. cit.*, p. 158)

Le veto absolu dans un système monocamériste faisait que le roi courait un grand danger à l'exercer puisqu'il s'opposait frontalement à l'assemblée. Il faut se replacer dans l'ambiance assez étrange du moment.

Le trait le plus dominant dans le caractère français, c'est l'amour-propre : chaque membre de l'assemblée se croyait capable de tout : on n'a jamais vu tant d'hommes s'imaginer qu'ils étaient tous législateurs et qu'ils étaient là pour réparer toutes les fautes du passé, remédier à toutes les erreurs de l'esprit humain, et assurer le bonheur des siècles futurs. Le doute n'avait point d'accès dans leur esprit : l'infailibilité présidait toujours à tous leurs décrets contradictoires. C'est en vain qu'une nombreuse minorité les accusait sans cesse et protestait contre leurs décrets ; plus la minorité les attaquait, plus ils étaient contents d'eux-mêmes. Lorsque le roi osa leur envoyer quelques remontrances modestes sur la rédaction des décrets du 4 août, et sur la déclaration des droits, ils furent étonnés que les ministres eussent eu l'audace de faire des notes critiques sur leurs travaux, et M. Necker, qui en était l'auteur, commença dès-lors à décliner dans leur esprit. (*op. cit.*, pp. 163-164)

Dumont a connu l'Angleterre avant son expérience de la Révolution française à ses débuts. La différence entre les deux pays le frappe, lui qui a suivi les débats au parlement britannique. Il commence par un exemple : un Anglais se sentirait ridicule de se prononcer sur un sujet qu'il ne connaît pas. Mirabeau, lui, qui en ignorait tout, s'était engagé dans le comité sur les mines.

Un Français se croit en état de faire tête à toutes les difficultés avec un peu d'esprit ; il est prêt à se charger des travaux les plus étrangers à ses études ; c'est ainsi, par exemple que Mirabeau se faisait rapporteur du comité sur les mines, sans avoir la première teinture de cette science : un Anglais s'exposerait à un ridicule ineffaçable s'il osait envahir un département qu'il ne connaît point, et il est bien plus porté à refuser d'entreprendre ce dont il est capable qu'à ambitionner de faire ce qui est au-dessus de lui. Le Français pense que l'esprit supplée à tout. (*op. cit.*, p. 163)

Et, par une anecdote savoureuse, il précise :

C'est un gentilhomme français qui l'on demandait s'il savait jouer du clavecin et qui répondit : « Je ne saurais vous dire, je n'ai jamais essayé, mais je vais voir ». Ce trait est du comique, mais ennoblissez les idées ; au lieu du clavecin, mettez le gouvernement ; au lieu de musique, mettez la législation, et au lieu d'un gentilhomme français, vous en aurez douze cents. (*op. cit.*, pp. 163-164)

Dumont explique qu'il avait travaillé à partir d'un texte de Romilly sur un petit livre qui synthétisait toutes les procédures du parlement anglais. L'ouvrage a été totalement ignoré. Mirabeau l'avait déposé au moment où des communes on passait à l'Assemblée nationale et où il était question d'un règlement. On lui expliqua qu'on n'avait pas besoin des Anglais et qu'on fonctionnerait à la française. D'où le happening de la nuit du 4 août.

Les journées du 5 et 6 octobre 1789

La Révolution va prendre un tour dramatique en octobre 1789 lorsque le peuple de Paris part pour Versailles et, envahissant le château, décide de ramener la famille royale à Paris. On a évoqué plus haut la question du complot qui agita les acteurs de la Révolution elle-même. Dumont, on l'a vu, l'écarte pour les tout débuts. Il est plus nuancé pour la suite. Au mois de septembre, Dumont rencontre chez Mirabeau Camille Desmoulins et Choderlos de Laclos. Il explique que cela peut vouloir dire que Mirabeau était en contact avec le duc d'Orléans. Quelles étaient leurs relations exactes ? Dumont explique qu'il n'en sait rien, Mirabeau ne s'en étant jamais ouvert à lui (Desmoulins, quant à lui, pense dans ses souvenirs que Dumont était un envoyé de Pitt chargé de défendre la constitution anglaise). Dumont estime que les journées des 5 et 6 octobre ont été organisées par le duc d'Orléans, que Mirabeau était au courant par Laclos sans avoir été du coup lui-même. Si le roi s'était enfui, Mirabeau aurait soutenu l'idée du duc d'Orléans comme lieutenant général du royaume, avec lui comme premier ministre. Il est également possible que La Fayette ait été lui aussi au courant de la manœuvre. Maintenant, explique Dumont, il est aussi possible que le mouvement soit venu du peuple, sans manipulation d'aucune sorte.

Il était quant à lui à Versailles et n'a eu aucune information précise. Le peuple attribuait la famine aux conspirations des aristocrates ; l'arrivée d'un nouveau régiment à Versailles et le banquet qui avait été donné étaient « d'une imprudence inconcevable. » La disette et cet épisode du régiment de Flandres paraissaient à l'époque des causes suffisantes des journées des 5 et 6 octobre. Ce n'est qu'après coup que l'on a parlé d'une manœuvre du duc d'Orléans, et notamment parce qu'on disait que La Fayette avait demandé au duc de partir en Angleterre.

Le 5 octobre, à onze heures, l'Assemblée fut envahie par le peuple. Mirabeau était couché, on vint le chercher. De sa voix puissante, il demanda que l'Assemblée fût évacuée, et le peuple se retira effectivement. On se mit à délibérer de quelques articles du code pénal. À minuit, un aide de camp de La Fayette annonça l'arrivée du général à la tête de la garde nationale, ce qui rassura tout le monde.

Le matin du 6, on apprend que le peuple s'est introduit durant la nuit dans le château. On demande que l'Assemblée rejoigne le palais. Mirabeau s'y oppose. Cela veut-il dire qu'il était d'un complot avec le duc d'Orléans ? Peut-être pas, parce qu'il est aussitôt suivi par l'Assemblée tout entière. Il fit un superbe discours sur la banqueroute, inspirant de la peur à tout le monde. Les impôts ne rentraient plus. Il proposa un emprunt, mais qui ne fut pas voté. Necker en proposa un autre et il l'appuya. Il détestait Necker. Peut-être son soutien vint-il du fait qu'il voulait faire endosser la responsabilité de l'échec à Necker.

Le triomphe fut aussi complet qu'il pouvait l'être : il n'y eut pas le plus faible essai de réplique. L'assemblée était subjuguée par cette puissance dominatrice qui s'empare d'une multitude comme si elle n'était qu'un individu, et le plan du ministre fut adopté de pleine confiance..... Depuis ce jour, Mirabeau fut considéré comme un être unique; il n'eut plus de rival; il y avait d'autres orateurs, lui seul était éloquent, et l'impression fut d'autant plus vive que ce discours était une réponse soudaine qui ne pouvait pas être préparée, et qu'il devait tout à lui-même dans le moment où il se montra supérieur à tout ce qu'on avait fait pour lui. (*op. cit.*, pp. 190-191)

Le départ du roi

La fuite à Varennes intervient le 20 juin 1791. Mirabeau l'avait anticipée dès novembre 1789 alors que la famille royale s'est installée à Paris. En novembre probablement, en effet, Mirabeau montre à Dumont un plan pour faire partir le roi, sans doute à Metz, et dissoudre l'assemblée. Dumont interprète alors la position de Mirabeau comme de l'aigreur contre l'assemblée qui l'a empêché d'être ministre. Mirabeau s'installe dans une maison de la chaussée d'Antin. Il est payé par la cour, mais en conflit avec elle : elle trouve qu'il ne va pas assez dans son sens, lui estime qu'on veut lui faire faire des choses qui nuiraient à sa popularité et auraient donc un effet négatif.

On sait le résultat de la fuite à Varennes. Le roi revient, complètement déconsidéré devant assumer une constitution dont on sent bien qu'elle ne correspond plus bien à la situation. Mirabeau est mort deux mois avant.

La déclaration de guerre (20 avril 1792)

Ce fut en partie une course de somnambules qui illustre selon Dumont les facteurs de la dynamique révolutionnaire présentés ci-dessus.

Condorcet ne la voulait pas, et Condorcet la vota ; Clavière ne la voulait pas, et Clavière la vota ; Roland de même, de Graves de même et une infinité d'autres. (*op. cit.*, p. 418)

Ce fut sous l'effet de quelques enragés qui entraînèrent finalement l'ensemble de l'assemblée.

Brissot était si violent que je lui ai entendu proposer de déguiser quelques soldats en houlans autrichiens, et de leur faire faire une attaque nocturne sur quelques villages français ; à cette nouvelle, on aurait fait une motion à l'assemblée législative, et on aurait emporté un décret de guerre d'enthousiasme. – Si je n'en avais pas été témoin, je ne le croirais pas. (*op. cit.*, p. 411)

Dumouriez aussi voulait la guerre, mais il était plus habile. Il s'appuya sur les maladresses de Vienne.

On sait comment cette assemblée législative eut la sagesse de prendre un sursis de quatre heures pour se donner le loisir de peser attentivement une proposition de guerre, comment, dans une seule séance du soir, après avoir entendu deux ou trois députés, elle lança un décret qui plongea la France et l'Europe dans un gouffre de misères. (*op. cit.*, p. 417)

La déclaration de guerre mène à la Terreur.

Les raisons du basculement dans un processus catastrophique

Dumont conduit une analyse de ce qui a, selon lui, fait basculer le processus révolutionnaire. Neuf éléments lui apparaissent essentiels.

1. Une composition hétérogène de l'assemblée. Les partis étaient tellement irrités les uns contre les autres qu'ils faisaient passer les textes les plus absurdes pour discréditer l'assemblée.
2. La composition de l'assemblée : trop d'hommes sans propriété et trop d'avocats.
3. La mauvaise manière de délibérer. « Les formes sont pour une assemblée ce qu'est la tactique pour une armée. » (*op. cit.*, p. 346)
4. Le vote de dispositions constitutionnelles les unes après les autres sans considération d'ensemble.
5. La crainte d'une contre-révolution qui faisait bloquer toute initiative royale et qui faisait voter tout ce qui pouvait affaiblir le pouvoir royal.
6. L'émigration qui a radicalisé les décisions intérieures.
7. Les Jacobins qui se sont institués en rivaux de l'assemblée.
8. Les fausses mesures de la cour. Necker aurait dû former un parti à l'assemblée avec Mirabeau et en ménageant Sieyès.
9. Après le retour du roi, le retrait de la droite de l'assemblée qui laissa le centre face aux Jacobins.

Mirabeau

Durant les débuts de la Révolution, de 1789 au début 1791, un homme l'a dominée : Mirabeau. C'est avec lui qu'a travaillé Dumont. Le portrait dressé est étonnamment équilibré. L'homme, corrompu, vicieux mais non crapuleux selon les mots mêmes de Dumont, au visage marqué de petite vérole, à la voix tonitruante, est fascinant.

Tout d'abord, il convient de ne pas sous-estimer son poids personnel sur le cours même de la Révolution, qui sans doute eût été différent s'il avait vécu plus longtemps (il meurt le 2 avril 1791).

Mirabeau est le seul homme auquel on ait pu faire cet honneur de croire que, s'il eût vécu, les destinées de la France auraient pris un cours différent. Sa mort donna de l'audace à tous les factieux ; Robespierre, Pétion et une multitude d'autres qui disparaissaient devant lui, devinrent aussitôt de grands hommes. (*op. cit.*, p. 290)

Écartons la dimension de la corruption.

Il est trop certain qu'il était peu délicat en matière d'argent ; mais sa fierté valait de l'honnêteté, et il aurait jeté par les fenêtres celui qui se serait chargé de lui faire quelque proposition humiliante [...] Monsieur de Narbonne me contait un jour qu'il lui avait entendu dire : « Un homme comme moi pourrait prendre cent-mille écus, mais on n'a pas pour cent-mille écus un homme comme moi. » [...] si l'Espagne et l'Angleterre l'ont acheté, que sont devenues les sommes qu'il a reçues ? Pourquoi est-il mort insolvable ? (*op. cit.*, pp. 285-286)

Il a touché de l'argent du roi, en sous-main, mais a conservé une forme de liberté. En un sens, il n'a pas été au sens propre « corrompu » : il ne s'est pas vendu pour défendre un régime et des idées qui n'étaient pas les siennes. Il avait en effet une idée assez claire de la direction que devait prendre la « Révolution », à laquelle il s'est tenue, et il marchait dans cette direction, qui n'était pas celle de la cour qui pouvait lui reprocher, alors qu'elle le payait, de ne pas aller dans son sens à elle. Dumont lui reconnaît cette colonne vertébrale d'action, même si elle a été amenée par les circonstances à se courber un peu trop.

Il voulait donner à la France une constitution aussi semblable à celle de l'Angleterre que les circonstances des deux états pouvaient le permettre ; mais il faut avouer que ses passions, son désir de popularité, la faiblesse de la cour, l'éloignement qu'on eut pour se servir de lui, la défiance de M. Necker et la répugnance du roi l'ont jeté dans des écarts, et lui ont fait décrire dans sa carrière politique une courbe irrégulière et tortueuse, qu'il est impossible de rapporter à un seul plan, et où l'on ne saurait voir la persévérance et la fermeté qui caractérisent un grand citoyen. (*op. cit.*, pp. 288-290)

Dans ces tout débuts de la Révolution, l'homme apparaît même comme extraordinaire, sans qu'il soit si facile de comprendre pourquoi et que, du coup, sans que son rôle dans les événements soit toujours clairement perçu.

Mirabeau a été non pas un grand homme, mais un homme extraordinaire : comme écrivain, il n'est pas de la première classe ; comme orateur, on ne peut le comparer ni à Cicéron, ni à Démosthène, ni à Pitt, ni à Fox ; la plupart de ses écrits sont déjà oubliés, et ses discours dans l'Assemblée n'ont plus d'intérêt, si l'on en excepte un petit nombre. Mais en cherchant le trait caractéristique de son génie, je le trouve après une longue réflexion, dans la sagacité politique, dans la prévoyance des événements, dans la connaissance des hommes, qu'il m'a paru posséder à un degré plus rare et plus éminent que toutes les autres qualités de l'esprit. Il laissait loin derrière lui à cet égard les plus distingués de ses collègues. (*op. cit.*, pp. 290-291)

Extraordinaire, cette personnalité est pleine de défauts que Dumont souligne et que d'autres ont relevés. Panchaud, par exemple, que reprend Dumont, disait de Mirabeau qu'il était le premier homme du monde pour parler de ce qu'il ne savait pas. On peut lire le trait de différentes manières, comme une pique ou un compliment. Dumont apporte une précision : il savait peu, mais ce peu lui servait toujours.

Mirabeau avait au-dedans de lui un sentiment de ses forces qui l'avait soutenu dans les positions les plus propres à avilir un autre caractère ; son imagination aimait le grand, son esprit saisissait le vrai ; il avait du goût naturel, et il l'avait cultivé par la lecture des auteurs classiques de plusieurs langues. Il savait peu, mais ce peu lui servait toujours. (*op. cit.*, p. 274)

Ayant identifié avec justesse le but qu'il savait devoir viser, il avait le talent d'entraîner les autres.

Personne n'a plus fait avec un seul mot, personne n'a frappé le but avec plus de précision, et n'a plus souvent entraîné l'opinion générale, soit par une insinuation heureuse, soit par un trait qui intimidait ses adversaires. (*op. cit.*, p. 277)

Il avait également le don d'improvisation, dans les moments les plus tendus lorsque une assemblée peut basculer en un sens ou dans l'autre, improvisation inspirée par le sens de la situation et de ses enjeux. Ce fut le cas, quand il soutint la proposition d'un emprunt par Necker alors que les impôts ne rentraient plus.

Le triomphe fut aussi complet qu'il pouvait l'être : il n'y eut pas le plus faible essai de réplique. L'assemblée était subjuguée par cette puissance dominatrice qui s'empare d'une multitude comme si elle n'était qu'un individu, et le plan du ministre fut adopté de pleine confiance..... Depuis ce jour, Mirabeau fut

considéré comme un être unique ; il n'eut plus de rival ; il y avait d'autres orateurs, lui seul était éloquent, et l'impression fut d'autant plus vive que ce discours était une réponse soudaine qui ne pouvait pas être préparée, et qu'il devait tout à lui-même dans le moment où il se montra supérieur à tout ce qu'on avait fait pour lui. (*op. cit.*, pp. 190-191)

Il était détesté, de ses adversaires mais aussi de son parti, « car on n'est jamais mieux haï que dans son propre parti », note finement Hugo. Lorsque l'assemblée lui était hostile, il ne se démontait aucunement, ne réagissait pas à contre-temps, risquant de déchaîner le chaos, mais avait le don de la mâter en la calmant d'un mot.

Il entendait autour de lui retentir les mots de calomniateur, de menteur, d'assassin, de scélérat et toute l'éloquence des halles. Il s'arrêta un moment, et s'adressant aux plus furieux, d'une voix mielleuse : « J'attends, messieurs, que ces aménités soient épuisées » ; et il continua tranquillement comme si on lui eût fait l'accueil le plus favorable. (*op. cit.*, p. 278)

Lui seul pouvait oser dire à une assemblée houleuse :

J'ai entendu dire avec cette indubitabilité charmante à laquelle je suis dès longtemps apprivoisé : Cela est absurde ! cela est extravagant ! cela n'est pas proposable ! Mais il faudrait réfléchir.

C'était le 25 mars 1791, une semaine avant sa mort. Hugo le décrit à la tribune :

Quand son regard sardonique et lumineux, fixé, du haut de cette tribune, sur les hommes et sur les idées de son temps, avait l'air de mesurer la petitesse des hommes sur la grandeur des idées, alors il n'était plus ni calomnié, ni hué, ni injurié, ses ennemis avaient beau faire, avaient beau dire, avaient beau amonceler contre lui, le premier souffle de sa bouche ouverte pour parler faisait crouler tous ces entassements. Quand cet homme était à la tribune dans la fonction de son génie, sa figure devenait splendide, et tout s'évanouissait devant lui.

Lorsqu'il finit par être élu président, il fut le meilleur que l'assemblée eut connu.

Jamais cette place ne fut aussi bien remplie : il y montra des talents tout nouveaux. Il mit un ordre et une netteté dans le travail dont on n'avait point d'idée : il écartait les accessoires ; d'un mot il éclaircissait la question, d'un mot il apaisait un tumulte. Ses ménagements pour tous les partis, le respect qu'il montrait toujours à l'assemblée, la précision de ses discours, les réponses aux différentes députations qui venaient à la barre, réponses, soit improvisées, soit préparées, toujours faites avec dignité et avec grâce, satisfaisantes même dans les refus ; en un mot, son activité, son impartialité et sa présence d'esprit ajoutèrent à sa réputation et à son éclat dans une place qui avait été l'écueil de la plupart de ses prédécesseurs. (*op. cit.*, pp. 264-265)

Il savait en effet juger les hommes autour de lui, avec pénétration et une certaine empathie dénuée de ce cynisme désabusé que l'on trouve souvent dans les milieux politiques.

Rien ne lui échappait en fait de vanité, de prétentions, d'ambition déguisée de marches détournées; mais il savait voir de même le bon, le moral, le pur, et personne n'avait une estime plus haute pour des caractères énergiques et vertueux. (*op. cit.*, pp. 293-294)

Les difficultés, d'ailleurs, l'attiraient et excitaient son activité.

Monsieur le Comte, lui disait un jour son secrétaire, ce que vous demandez est impossible. – Impossible ! dit-il en se soulevant de sa chaise ; ne me dites jamais ce bête de mot. (*op. cit.*, pp. 311-312)

Mais son trop d'activité faisait qu'il ne préparait pas assez ses dossiers, ce qu'il n'aimait d'ailleurs pas faire. S'il se lançait sans en avoir discuté avec les membres de son atelier, il prenait des risques et s'exposait.

Il s'avancait avec un discours qu'on avait fait pour lui, et sur lequel il avait peu réfléchi : il ne s'était pas donné la peine de prévoir les objections et de discuter les détails ; aussi était-il bien inférieur sous ce rapport à ces athlètes que nous voyons dans le parlement d'Angleterre. (*op. cit.*, p. 279)

De même, capable comme personne d'entraîner une réunion d'hommes dissemblables et divisés, il avait trop tendance à ne compter que sur lui-même.

Il aimait trop à briller exclusivement, à tout faire lui-même, à s'emparer de tout ; il ne savait point ménager l'amour-propre, il n'avait pas un plan général, il vivait au jour le jour, et s'était rendu terrible au côté droit sans attirer la confiance intime du côté gauche. Il n'avait point de phalange à lui, quoiqu'il aimât beaucoup parler de son parti. Il n'avait jamais pu se soumettre à l'assiduité nécessaire pour les séances, ne paraissait presque jamais à celles du soir, et comptait trop sur ses forces pour condescendre à consulter des individus et à se ménager d'avance leur approbation. (pp. 283-284)

Au début 1791, Dumont décide de quitter la France. Trois mois avant sa mort, il rencontre une dernière fois Mirabeau.

Mirabeau m'embrassa avec une émotion que je ne lui avais jamais vue : « Je mourrai à la peine, mon bon ami, me dit-il ; nous ne nous reverrons peut-être pas. Quand je ne serai plus, on saura ce que je valais. Les malheurs que j'ai arrêtés fondront de toutes parts sur la France : cette faction criminelle qui tremble devant moi n'aura plus de frein. Je n'ai devant les yeux que des prophéties de malheur. » (*op. cit.*, p. 267)

Sur le coup, et le fait illustre à la fois la préscience politique de Mirabeau et l'aveuglement des autres protagonistes du processus révolutionnaire, Dumont avoue avec honnêteté qu'il n'a vu dans ses paroles que l'effet de la haine.

À propos de lui, Hugo note que c'est le propre des grands hommes d'être de la stature des grandes choses et il l'analyse ainsi :

Mirabeau était l'homme de l'idée neuve, de l'illumination soudaine, de la proposition risquée ; fougueux, imprudent, toujours inattendu partout, choquant, blessant, renversant, n'obéissant qu'à lui-même, cherchant le succès sans doute, mais après beaucoup d'autres choses, et aimant mieux encore être applaudi par ses passions dans son cœur que par le peuple dans les tribunes ; bruyant, trouble, rapide, profond, rarement transparent, jamais guéable, et roulant pêle-mêle dans son écume toutes les idées de son époque souvent fort rudoyées dans leur rencontre avec les siennes.

Il mourut à temps, note toujours Hugo. Et il ajoute : « *Devant la postérité, tout homme et toute chose s'absout par la grandeur.* »

Ortega y Gasset, quant à lui, a fait de Mirabeau l'archétype de l'homme d'action, de l'homme politique au sens noble du mot, celui qui a créé les bases du libéralisme moderne, faisant de son immoralité la base même de sa grandeur politique, par son ouverture d'esprit, sa recherche du compromis et du faisable. Quant à la grandeur de l'orateur, à son courage face aux partis de tous bords, à son intelligence des situations, ils nous font désespérer quand nous les comparons aux spectacles donnés aujourd'hui dans les enceintes de nos républiques. Le règne de la vertu qui s'ensuivit avec Robespierre – qui le haïssait et qu'il avait jugé : « *Cet homme ira loin, car il croit tout ce qu'il dit* » – illustre par antithèse le danger que renferme toute politique idéaliste inspirée par la morale, qui aujourd'hui malheureusement resurgit ■

Références

Bénétruy Joseph (1962) "L'atelier de Mirabeau : quatre proscrits genevois dans la tourmente révolutionnaire", Genève, Société d'Histoire et d'Archéologie de Genève, Mémoires et Documents, vol. 41.

Dumont Étienne (1832) *Souvenirs sur Mirabeau et sur les deux premières assemblées législatives*, Paris, Librairie Charles Gosselin (rue Saint Germain des Prés, n° 9).

Hugo Victor (1834) *Étude sur Mirabeau*, Paris, Adolphe Guyot & Urbain Canel.

Okuneva Irina (2015) “Mirabeau selon Ortega y Gasset : un Arsène Lupin métaphysique ?” *Critique*, vol. 816, n° 5, p. 423-430.

Ortega y Gasset José (2017) *La révolte des masses & Mirabeau ou le politique*, Omnia Veritas.

Art pauvre et théâtre pauvre

Jean-Michel Saussois
Sociologue

Arte Povera, art pauvre. Tout de suite, l'adjectif interroge : pauvre s'opposant à riche, un art pauvre s'opposerait-il à un art riche ? Pas si simple. L'expression « *arte povera* » a été forgée par Germano Celant, un critique d'art italien qui voulait fédérer le travail de jeunes artistes italiens qui sentaient bien que leur place n'était pas dans les galeries bourgeoises ni dans les musées. Nous sommes en Italie après la guerre, à la sortie de sa période fasciste et de son hymne au monumental et au futur assuré par plus de technique. Ces jeunes artistes ruent dans les brancards à leur manière, bricolent dans leur coin en utilisant des matériaux comme du bois, du sable, du soufre, de la terre, de la paille, du charbon du caoutchouc, des tuyaux, des blocs d'éternit, des sacs de jute, des chiffons, du papier journal. Il ne s'agit pas d'un mouvement qui afficherait clairement un manifeste comme celui du mouvement surréaliste, il n'y a pas non plus de pape équivalent à Breton ou à Tzara et son mouvement dada. Le jeune critique italien écrit alors un livre qu'il édite simultanément en quatre langues, passage obligé du local à l'international sur le marché de l'art. En fait, l'expression art pauvre renvoie à l'expression « théâtre pauvre ». À la même époque, un metteur en scène polonais Jerzy Grotowski rue lui aussi dans les brancards contre un théâtre pomponné et bourgeois et en appelle à un théâtre pauvre c'est-à-dire à un théâtre sans effet, un théâtre qui refuse le maquillage, les lumières, les faux-nez, les ventres rembourrés, les décors « showy », la coupure affirmée entre la salle et la scène. Le théâtre pauvre s'oppose au théâtre riche, riche en faiblesse note Grotowski : « *le théâtre riche dépend de la cleptomanie artistique, puisant à d'autres disciplines, édifiant des spectacles hybrides, des conglomerats sans caractère ni intégrité, présenté comme un ouvrage d'art total.* » (Grotowski, 1971, p. 17) Lui prône un théâtre dénudé qui repose uniquement sur l'acteur, essentiellement son corps et sa voix

En comparant théâtre pauvre et art pauvre, deux points communs se dégagent : d'une part, l'intelligence sensible que provoquent des objets simples, usuels, peu sophistiqués et, d'autre part, la dimension religieuse, mystique, poétique.

Le théâtre est présent chez ces artistes italiens des années 1960. Pistoletto en vient et sa troupe s'appelait *zoo*, histoire de dire que les artistes étaient des animaux exotiques que l'on exposait dans les galeries et les musées. Il fait rouler dans les rues de Turin une énorme boule de papier journal pour qu'elle puisse prendre l'empreinte de l'activité urbaine, un théâtre de la rue en quelque sorte sous le regard des passants. Un autre artiste, Janis Kounellis, a l'idée étrange de réunir (janvier 1969) dans un garage désaffecté douze chevaux vivants qu'il attache en quinconce, comme une sorte de

mise scène, mais mise en scène de quoi ? Les douze apôtres transformés en cheval ? La mise au piquet du vivant ? C'est peut-être le point commun entre l'*arte povera* et le théâtre pauvre, le passage des faits à la métaphore. Dans *Akropolis*, Grotowski met en scène un camp de concentration. Au milieu de la salle se trouve une grande caisse. De la ferraille est amoncelée dessus ; des tuyaux de poêle de différentes longueurs et grosseurs, une brouette, une baignoire, des clous, des marteaux ? Chaque chose est vieille, rouillée, et semble avoir été tirée d'un marchand de ferraille. La réalité des accessoires est la rouille et le métal ; à mesure que la situation progresse, les acteurs en bâtiront une civilisation absurde ; une civilisation des chambre à gaz, à l'enseigne des tuyaux de poêle qui décoreront toute la salle, puisque les acteurs les suspendent ou les clouent au plancher. C'est ainsi que l'on passe du fait à la métaphore. (Grotowski, 1971, p. 62)

Si, au théâtre, le plancher se transforme en mer, les brouettes en corbillards, Pier Paolo Cazolari transforme des matelas couverts de tubes réfrigérants en êtres vivants, Jannis Kounellis découpe une plaque métal en forme de fleur dont le pistil est une valve de distribution de gaz. Lorsque Grotowski écrit que « *l'acceptation de la pauvreté au théâtre, dépouillé de tout de ce qui n'est pas essentiel pour lui, nous a révélé non seulement le propre du théâtre, mais également les profondes richesses qui sont dans la nature même de la forme artistique* », les artistes de l'Arte Povera sont exactement sur cette même ligne, ils en appellent aussi à l'essentiel, au dépouillement. Là encore, théâtre pauvre et théâtralité de l'*art povera* se répondent. Penone s'allonge sur un tapis de feuilles mortes, le poids de son corps va laisser une empreinte et l'artiste se demande si l'air qu'il respire et son poids ont la même valeur. Grotowski s'interroge quant à lui sur le théâtre, non pas comme illustration de la vie mais comme quelque chose près de la vie. L'acteur ne doit pas illustrer un acte de l'âme mais l'accomplir avec son propre organisme. C'est ce que fait Penone en moulant sa main pour en faire une main en bronze qu'il incrustera sur le tronc d'un jeune arbre. Ce qu'il interroge, c'est l'action de l'arbre sur son geste, une entaille faite volontairement par l'homme ; ce qu'il veut observer, c'est la façon dont l'arbre réagira lors de sa croissance.

Le deuxième point commun est la dimension religieuse, voire mystique. Il y a dans l'*arte povera* tout comme dans le théâtre pauvre un appel au dépouillement et ce n'est peut-être pas un hasard si l'appel vient de la Pologne et l'Italie. L'idée de pauvreté renvoie aux vœux de pauvreté de Saint François d'Assise qui renonce aux signes de richesse. Retour à une vie simple consacrée à Dieu et à la nature. C'est dans le *Prince Constant*, pièce basée sur le texte de Caldéron de La Barca, que Grotowski applique sa méthode en demandant à l'acteur, vêtu d'une chemise blanche, de s'engager par son corps, par sa voix mais aussi par son âme. À la fin de la pièce, Le Prince est nu, sans rien pour se défendre sinon son identité humaine. Grotowski souhaite créer par le théâtre un sacré laïc, substitut de la religion, il envisage l'acteur comme saint laïc. Il place l'acteur face à l'alternative suivante « *soit se vendre, déshonorer son moi incarné et faire de lui-même un objet de prostitution artistique ; soit se donner lui-même, en sanctifiant son moi incarné, donc charnel.* » Les artistes de l'art pauvre ont visiblement choisi la deuxième branche de l'alternative. Penone, considéré comme l'une des figures majeures de l'art contemporain, est le symétrique opposé d'un artiste comme Damien Hirst ; quand, tout jeune, on demande à Damien Hirst ce qui le pousse à devenir artiste, il répond sans hésiter « *pour gagner de l'argent* ». Penone aimait plutôt rêver et aiguïser son œil en observant les arbres sans le projet de devenir un jour artiste. Une enfance à la René Char « *j'ai joué dans les vergers*

dont la robuste vieillesse donne des fruits. Je me suis tapi dans les roseaux sous la garde d'êtres forts comme des chênes et sensibles comme des oiseaux » (Char, 1962, p. 200). Destiné à devenir comptable, il comprend vite qu'il faisait fausse route : il voulait tout simplement se sentir bien en exerçant un travail pour vivre, et se sentir bien signifiait travailler sur ce qu'il connaissait le mieux, les arbres de son village en Ligurie. Tout comme chez Grotowski, l'appel à la vérité, à l'humilité, traverse les œuvres des artistes de l'Arte Povera.

Une question pour terminer. Pourquoi une rétrospective sur l'Arte Povera, aujourd'hui, à la Bourse du Commerce ? Parmi les artistes, certains sont morts d'autres sont toujours en vie, tout étonnés de se retrouver le jour du vernissage (9 octobre 2024) dans un auditorium archi-comble autour du commissaire, leur amie et leur protectrice, Carolyn Christov-Bakargiev. Ces artistes qui se vivaient comme des chiens en liberté sauvage dans les années 1970 se retrouvent aujourd'hui consacrés et vénérés, ils sont dans les musées du monde entier. Là où, jeunes, ils ne voulaient pas entrer.

Les trois présents (Giberto Zorio, Guiseppe Penone, Pier Paolo Calzolari) ont gardé leur sens de l'humour, leur étonnement et leur vitalité. Mal à l'aise pour parler de son travail, Gilberto Zorio, interpelle la commissaire en lui demandant ce qu'elle voulait qu'il dit au public. Il déclare son mal être depuis sa jeunesse, celle de la guerre du Vietnam, sa haine de la méchanceté et sa haine des frontières. Aujourd'hui où la haine semble la force motrice des conflits au Moyen Orient et en Ukraine, cette confession publique souligne la force de l'artiste dans sa capacité à oser exprimer ses états d'âme. Ce qu'il avait écrit en 1969 sur les murs et sur sa chair est toujours là, quelques cinquante ans après. *Odio*

L'intérêt de cette exposition rétrospective est de montrer la place de l'artiste qui ne cesse d'interroger la société dans laquelle il vit. Il ne s'agit pas de regretter ce temps des années 1960 mais de comprendre le sens du bouleversement anthropologique que ces artistes ont vécu. En 1968, les étudiants s'insurgeaient contre les excès de la société de consommation et l'absurdité de la séquence métro/boulot/dodo. L'entrée de la télévision dans la maison marquait l'adoption de l'*American way of life* qui annonçait une individualisation, aujourd'hui poussée à l'extrême et semblant irréversible. Les artistes de l'Arte Povera étaient vent debout contre les artistes du pop'art qui glorifiaient la société de consommation, eux qui déclaraient alors entrer en guérilla contre cette même société de consommation. Du coup, le visiteur de 2024 est amené à réfléchir sur le sens de la révolte de jeunes artistes dans une société de l'immatériel, du digital, du self.

Le théâtre pauvre de Grotowski a disparu, le théâtre riche a pris le dessus avec ses effets de lumière, de sons, d'images, de décors somptueux. L'Arte Povera a-t-il lui aussi disparu ? Il y avait un avant et il y a un après repérable par des initiatives isolées (William Kentridge et sa lanterne magique). Mais il faut bien reconnaître que l'art riche a triomphé de l'art pauvre. Penone côtoie Damien Hirst dans la collection Pinault et c'est tant mieux, ne serait-ce que pour souligner la tension des contraires ■

Référence

Char René (1962) *Fureurs et mystères*, Paris, Gallimard

Grotowski Jerzy (1971) *Vers un théâtre pauvre*, Lausanne, Éditions L'Âge d'Homme.



Moscou I, Kandinsky (1908-1916)

« Raisonsances » est une expression imaginée avec Alain Jeunemaitre, il y a quelques années, pour un projet d'émission de radio. Le mot renvoie à la fois à des débats dont il est fait écho, et à la forme argumentée, étayée, de cet écho.

De quelle pratique un article de sciences de gestion doit-il être le récit ?

Michel Villette
Sociologue

Le vol. 20, n° 1 du *Libellio d'Aegis* fournit une excellente occasion de traiter d'un des paradoxes majeur des sciences de gestion, telles qu'elle sont aujourd'hui, et de proposer une alternative.

On peut y lire le compte rendu par Laure Colin du livre de Timothy Pollock : *How to use Storytelling in your Academic Writings* (Colin, 2024), ainsi qu'une analyse de Aurore Fierobe sur les *Essais sur l'empirisme radical* de William James (Fierobe, 2024).

Je voudrais montrer ici qu'en respectant les prescriptions du premier de ces articles, on s'interdit d'atteindre l'idéal de connaissance proposé par le second, du moins si l'on considère que le but des sciences de gestion est de traiter empiriquement des pratiques de gestion.

Mise en récit de la science normale

Timothy Pollock propose au jeune chercheur en mal de publication dans une revue anglophone internationale de faire ce que les spécialistes de la communication d'entreprise appellent du « story telling », c'est-à-dire une mise en récit d'un article, afin qu'il se présente comme une aventure intéressante pour ses lecteurs.

Selon lui, l'article devrait être structuré en épisodes et ponctué de moments de suspens afin de donner à l'article scientifique l'aspect d'une aventure, comme dans une bonne série télé. Dans cette aventure, le héros est par définition le chercheur, auquel les lecteurs (qui sont eux aussi des chercheurs) sont supposés s'identifier. Le saint graal est la production d'une connaissance susceptible d'être reconnue comme publiable, parce que nouvelle et bien démontrée.

L'aventure telle que la conçoit Timothy Pollock consiste pour le chercheur à identifier un problème, puis à naviguer au milieu d'une littérature disciplinaire pour démontrer que le problème est intéressant et qu'il n'a pas encore été correctement traité. L'étape suivante expose au lecteur la méthode qui permet de résoudre le problème en fournissant tous les détails qui permettraient éventuellement de reproduire l'expérience, puis d'énoncer le résultat. Suit la discussion et, enfin, la conclusion dans laquelle on affirme qu'on a obtenu un résultat probant et de portée générale. Typiquement, dans cette dernière section de l'article, la langue anglaise impose d'utiliser des verbes au présent, ce qui marque le caractère intemporel – pour ne pas dire définitif – du résultat obtenu.

Retour vers un pragmatisme radical

Venons-en maintenant au second papier, et à l'empirisme radical de William James. Il semble une critique radicale du précédent papier, avec lequel il entre dans une relation polémique.

Si l'on emprunte les concepts de William James, on peut dire que Timothy Pollock traite l'acte de connaître comme un dialogue entre une conscience transcendante (celle du chercheur anonyme et interchangeable qui met en œuvre un protocole savant) et un objet (les matériaux recueillis selon une méthode reproductible, afin de parvenir à un résultat abstrait, de portée générale).

C'est une démarche que William James aurait sans doute qualifié d'idéaliste ou de cartésienne. On peut lui opposer le pragmatisme qui est « une philosophie de l'action et met en lumière l'importance et le déroulé de l'expérience, au détriment de raisonnements cartésiens établis hors contexte » (Minvielle, 2021, p. 69).

Le pragmatisme est focalisé sur l'action. Mais quelle action, et par quel acteur ?

Tout le problème est là.

Timothy Pollock fait du chercheur en gestion un héros scientifique dont la démarche académique de production doit être mise en récit dans un article destiné à d'autres chercheurs.

S'agit-il là d'une démarche pragmatique ?

Dans un premier temps, on pourrait dire que cette démarche est conforme à l'exigence d'empirisme radical énoncée par W. James :

Pour être radical, un empirisme ne doit admettre dans ses constructions aucun élément dont on ne fait pas directement l'expérience, et n'en exclure aucun élément dont on fait directement l'expérience. (James, 2007, p. 58)

C'est exactement ce que fait un chercheur qui propose une narration des étapes de sa propre recherche. Cependant, de mon point de vue, il s'agit d'un empirisme complètement dévoyé en ce sens qu'il ne présente pas une expérience de gestion, mais une expérience de recherche sur la gestion, ce qui n'est pas la même chose !

Pour Timothy Pollock, le héros du récit n'est jamais le gestionnaire mais l'académique qui cherche à savoir ce que font les gestionnaires. C'est un processus d'investigation pour saisir un fait qui devient « scientifique » dès lors qu'il est pris pour objet d'une étude légitimée par l'académie. Quant aux processus de gestion qui ont conduit le ou les gestionnaires d'une entreprise à passer d'un état A à un état B, il ne sont pas inclus dans le récit. Or, pour réaliser l'idéal pragmatique d'empirisme radical de William James, il conviendrait de produire des papiers de recherche qui mettent en récit le travail des gestionnaires et non pas le travail des chercheurs en gestion !

Impossibilité de s'en tenir à l'eau tiède

Pourquoi ne pas faire les deux en même temps ?

Plusieurs impossibilités nous forcent à des choix radicaux.

1. L'espace éditorial disponible. Dans un article de 60 000 signes maximum, il est impossible de mettre en récit la démarche d'enquête du chercheur (comme le prescrit Timothy Pollock) et de délivrer une narration suffisamment précise et circonstanciée de l'expérience de gestionnaires. L'espace disponible dans la section « présentation des résultats » ne permet en aucun cas de décrire la situation initiale dans laquelle le gestionnaire se trouvait ; le récit détaillé du

processus de gestion dans lequel il s'est engagé pour tenter d'avoir prise sur cette situation ; l'analyse *a posteriori* du résultat obtenu et les enseignements qu'on peut tirer de cette expérience.

2. La structure narrative imposée : dans un article académique actuel, l'état initial du processus à narrer est un état de la connaissance académique et l'état final est le complément d'une connaissance nouvelle apportée au corpus académique en question. Rien à voir avec les étapes d'une aventure de gestionnaire d'entreprise (qui commencerait par exemple par une perte annuelle de 10 % et se terminerait l'année suivante par un bénéfice de 20 %, ou l'inverse !)
3. Les protagonistes de l'histoire. Dans un article académique il est question des auteurs cités, du chercheur signataire, des évaluateurs, et des professeurs et étudiants acceptant de lire et éventuellement de citer le papier et qui sont les destinataires intradiégétiques. Ceux qui travaillent dans les entreprises sont de simples « informateurs » extérieurs à l'aventure scientifique qui nous est contée.

Pour qu'un article de gestion traite empiriquement de l'expérience des gestionnaires, le chercheur devrait s'effacer en tant que héros du récit, au profit du gestionnaire qui deviendrait alors le personnage principale.

Pour qu'un processus de gestion devienne un cas et que l'on puisse répondre à la question : de quoi ce cas est-il un cas ? (Ragin & Becker, 2021), il faudrait que le récit porte sur le cas en question et pas sur le processus qui a permis à l'auteur d'en prendre connaissance. Les informations sur ce dernier point ne devraient être qu'une annexe au récit, destinées à vérifier la validité et la qualité des sources et de la documentation.

Vers une science empirique des pratiques de gestion

En 2024, on peut supposer que 95 % des articles de management publiés de par le monde sont des narrations de recherches académiques dont le chercheur est le héros. Les 5 % qui racontent des histoires d'entreprises en suivant l'expérience de gestionnaires ne sont pas considérés comme scientifiques mais, au mieux, comme pédagogiques. L'académie les traite comme des « témoignages » subjectifs et partiels qui ne valent qu'en proportion du statut social et de la richesse de celui qui témoigne.

La série *Gérer et Comprendre* des Annales des Mines tente, depuis sa fondation en 1985, de remettre l'expérience des gestionnaires au centre des analyses, et les processus de gestion au cœur des narrations académiques, mais elle peine à recruter des auteurs prêts à assumer les conséquences d'une authentique reconversion vers le pragmatisme.

Pour mettre en œuvre l'empirisme radical de William James dans le domaine de la gestion, il faudrait que chaque article soit constitué à 80 % de la narration d'une expérience gestionnaire, les 20 % restant étant consacrés à déterminer « de quoi ce cas est un cas » et, en quoi il apporte des éléments nouveaux à notre connaissance.

Pour diffuser l'empirisme radical de William James dans les sciences de gestion, il faudrait que 80 % des articles académiques publiés soient des récits circonstanciés de processus de gestion. Les 20 % d'articles restant pourraient alors proposer des synthèses à partir d'une compilation de cas analogues ou comparables, ou bien discuter des points de méthode. Cette bibliothèque idéale n'existe pas.

Les bons récits d'aventures gestionnaires sont rarissimes parce qu'incompatibles avec le format standard imposé aujourd'hui par la plupart des revues de gestion académique. Le format d'article que nous préconisons ici fait l'objet d'un *desk reject*

dans la plupart des revues d'aujourd'hui. Il n'est même pas soumis à l'évaluation par les pairs, parce qu'il n'est plus considéré comme « scientifique ».

Et pourtant, rien n'est plus à la mode dans le monde académique d'aujourd'hui que les dissertations sur le pragmatisme ! ■

Références

Colin Laure (2024) “Maîtriser l’art de la narration académique. À propos de *How to use storytelling in your academic writings* de Timothy Pollock”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 20, n° 1, pp. 37-42.

Fierobe Aurore (2024) “Pragmatisme et sciences de gestion. À propos de *Essais d’empirisme radical* de William James”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 20, n° 1, pp. 21-28.

James William (2007/1912) *Essais d’empirisme radical*, Paris, Éditions Flammarion.

Minvielle Etienne (2021) “Pragmatisme et gestion de crise. À propos de *Pragmatism and Political Crisis Management*”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 17, n° 3, pp. 69-75.

Pollock Timothy G. (2021) *How to Use Storytelling in Your Academic Writing: Techniques for Engaging Readers and Successfully Navigating the Writing and Publishing Processes*, Cheltenham (UK) / Northampton (MA), Edward Elgar.

Ragin Charles & Becker Howard (2021) *Qu’est-ce qu’un cas?*, Basel/ Berlin, Schwabe Verlag.

Le franco-judaïsme À propos de *Ma vie avec Edmond Fleg* de Haïm Korsia

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

*Un jour, j'avais envie de raconter une histoire, ou plutôt :
un jour, il y avait une histoire qui voulait être racontée.
(Rabbi Bounan de Pshiskhe)*

Une de mes phrases préférées, qui m'accompagne depuis la première histoire qu'il m'ait été de raconter. Certaines histoires veulent en effet être racontées, et s'il en est une, c'est bien celle d'Edmond Fleg. Or, j'avoue à ma grande honte que son nom même m'était inconnu. J'ai beaucoup lu un autre Edmond, poète français et juif lui aussi, aujourd'hui trop oublié, Jabes¹ : je ne connaissais pas Fleg, et ce livre vibrant me l'a fait découvrir

Une vie pleine de paradoxes qui, en fait, n'en sont pas. Suisse d'origine, et peu croyant, adhérent précoce du sionisme, il sera l'un des tenants – au sens de ceux qui font tenir – du franco-judaïsme, dans un amour conjoint de la France comme République et du judaïsme, qu'il a en un sens adoptés tous les deux. L'affaire Dreyfus lui avait fait ressentir durement l'antisémitisme, chez ses amis même, ce qui ne le détournait ni de la France, ni de la république, ni de l'armée.

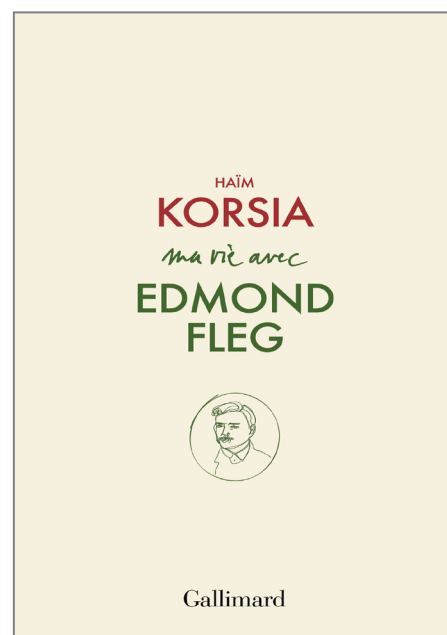
Dans sa demande de naturalisation en 1921 (sous le nom de Fleg, son nom d'origine étant Flegenheimer), il résume ainsi ses titres à devenir français :

- Engagé volontaire pour la durée de la guerre [il s'est engagé en tant que Suisse dans la légion étrangère, la seule arme dans laquelle un étranger pouvait combattre]
- Titulaire de la croix de guerre et de la fourragère
- Ancien élève de l'École Normale Supérieure [en tant qu'élève étranger]
- Agrégé de l'Université [reçu premier à l'agrégation d'allemand]
- Homme de Lettres

Il faudra ajouter par la suite la légion d'honneur.

On lui demande des référents et il en choisit quatre : le lieutenant de vaisseau Cayrol, le grand rabbin Israël Lévi, Tristan Bernard et

1. Dans une dissertation de français en khâgne, j'avais cité Jabes et le professeur me rendit ma copie avec un point d'interrogation dans la marge en face de son nom.



Lucien Herr, le mythique bibliothécaire de la rue d'Ulm – un militaire, un rabbin, un écrivain juif à l'esprit si français, un intellectuel.

« *Grand poète, grand Français, grand juif* », dira de lui René Cassin.

Avec Emmanuel Lévinas et Jean Halpérin, il crée le colloque des intellectuels juifs de langue française en 1957, et avec Jules Isaac l'amitié judéo-chrétienne de France en 1948.

Haïm Korsia le suit au long de sa vie et de ses œuvres, l'accompagnant dans les drames, la mort de ses deux fils au tout début de la guerre et celles de ses proches ensuite en déportation, tout en continuant de faire vivre le lien entre le judaïsme (défini joliment par Haïm Korsia comme une « *bombe conceptuelle* ») et la France dans ces années difficiles. Et l'on pense à Borges : « *Il lui échet, comme à tous les hommes, de vivre dans des temps malheureux.* » Pour ceux de sa génération, deux guerres mondiales et Auschwitz, sans doute plus encore. Lui, porta cependant jusqu'à son dernier jour un fanal d'espérance pour éclairer ses pas. Car il ne cessa de se porter en avant.

Difficile de résumer ce livre : il faut le lire, comme il se présente et empoigne, d'une traite. Et retenir son message d'espérance, envers et contre tout, dans nos temps qui restent malheureux, porté par les vers même de Fleg :

*Il faut ne se lasser d'aucune lassitude
Car la nuit la plus noire est une aube qui vient* ■

Référence

Korsia Haïm (2024) *Ma vie avec Edmond Fleg*, Paris, Gallimard.

L'analyse du fait dictatorial À propos de *La montée du nazisme* de Joseph Roth

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

Joseph Roth est l'auteur d'un chef d'œuvre, un diptyque sur l'effondrement d'une famille autrichienne, qui dépeint en même temps l'effondrement de l'Autriche-Hongrie, *La marche de Radetsky* et *La crypte des Capucins*. Juif d'origine, il a servi dans l'armée de la double monarchie durant la Première Guerre mondiale dans un service de presse, et se disant monarchiste et nationaliste, il est désespéré par la disparition de son pays d'enfance. Il vit la montée du nazisme en Allemagne et, le jour où Hitler devient chancelier, il émigre, s'en expliquant à Stefan Zweig par ces mots glaçants d'analyse prémonitoire :

À présent il vous sera évident que nous allons vers de grandes catastrophes. Abstraction faite du privé – notre existence littéraire et matérielle est déjà anéantie – l'ensemble conduit à une nouvelle guerre. Je ne donne pas cher de notre vie. On a réussi à laisser la Barbarie prendre le pouvoir. Ne vous faites pas d'illusions. C'est l'Enfer qui prend le pouvoir.



Il meurt à Paris au printemps 1939, juste avant le déclenchement de la guerre qu'il a annoncée. De son dernier séjour reste une plaque, au 18 de la rue de Tournon.

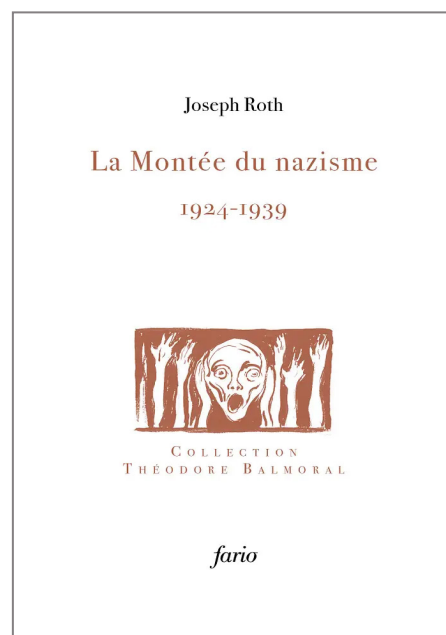
Ses articles – les premiers datent tout juste d'un siècle, 1924 – ne sont pas seulement des modèles d'analyse sur la montée du nazisme, mais résonnent aujourd'hui que monte quelque chose qui

rappelle douloureusement ce qu'il a vécu.

En 1924, alors que le parti nazi n'est encore qu'un groupuscule, il croise une femme Völkisch, c'est-à-dire nationaliste, et rapporte leur dialogue :

Pourriez-vous tomber amoureuse d'un mulâtre ?
Jamais.

Sauveriez-vous un Juif qui se noie ou le laisseriez-vous couler ?
Je ne le sauverais pas.



Laisseriez-vous votre fils partir pour la guerre, au risque qu'il revienne blessé à la moelle épinière et paralysé ?

Cela va de soi ! Sa moelle épinière appartient à la nation allemande. (*Der Drache*, 29 avril 1924)

Roth commente : « *Qu'arrivera-t-il si une vraie mère est un jour persuadée que la moelle épinière de son enfant appartient à la "nation" ? Alors, Seigneur, donne-nous une baisse de la natalité. Car une mère qui est plus nationale que maternelle profane sa vocation sacrée et la nature. Alors, Seigneur, donne-leur au lieu d'enfants des bulletins de vote, des fusils et des munitions !* ». À l'époque déjà, les milieux nationalistes s'arment de matraques en caoutchouc (des *Totschläger*, une invention récente) et se rassemblent sous le drapeau impérial, noir-blanc-rouge, alors que celui de la République de Weimar est noir-jaune-rouge. La police a de la difficulté à faire enlever les panneaux « Interdit aux Juifs » et l'on voit des bannières ornées de croix gammées. Roth note, dans les discours, la montée de la vulgarité et d'un humour de plus en plus stupide, l'effondrement de la langue.

Alors que les chants nationalistes sont hurlés dans les rues, le 13 novembre 1924, vers minuit, trois frères chantent l'une des plus belles balades écrites en allemand, commençant par ces vers « *Ich weiß nicht was soll es bedeuten daß ich so traurig bin* » (Je ne sais d'où vient que je suis aussi triste...). Le chant a le malheur d'avoir été composé par un poète juif, Heinrich Heine. Une patrouille de police enjoint au chœur de se taire. C'est l'époque où sévissent en Allemagne des tueurs en série terrorisant la population, que les enquêteurs ne parviennent pas à arrêter. Les trois frères rétorquent que la police ferait mieux de rechercher les assassins que d'empêcher les ouvriers honnêtes de chanter et le ton monte, le brigadier de police Gelmroth tire et deux des frères sont tués.

Nulle part, la mort n'est aussi bon marché que chez nous, nulle part la vie n'est aussi chère, le chant aussi difficile, le tueur en série autant en sécurité, le pistolet aussi facile à la détente... Quoi encore ? quoi encore ?!

– la République aussi en sécurité... Je l'avais oublié. (*Der Drache*, 13 janvier 1925)

Après le massacre de 1914-1918, pour maintenir un lien franco-allemand, il avait été décidé d'organiser des échanges entre scolaires. Hitler arrivé au pouvoir décide de maintenir la tradition et d'accueillir dans le nouveau Reich des petits Français pour leur faire visiter le paradis nazi. Le gouvernement français accepte.

La générosité du peuple français est si grande, sa croyance en l'indestructible éternité de l'humain si forte, que l'on ne s'étonne pas en voyant que, plein de confiance en la force finalement victorieuse de l'humain, ce peuple, qui ne se doute apparemment de rien, continue à pratiquer un échange d'enfants, comme si l'Allemagne était encore l'Allemagne de même que la France est la France, comme si la langue du Troisième Reich était encore une langue allemande que l'on pourrait et devrait apprendre, et non ce balbutiement et bredouillement barbare mêlé de charabia prussien, ce jargon patenté par le Reich allemand et utilisé dans les journaux illustrés pour les réclames d'eau de Cologne et de cartouches de chasse, ou encore le sinistre bavardage des mystiques de la race et de la révolution, convertis d'hier ou d'aujourd'hui. (*Das Neue Tage-Buch*, Paris, 29 juillet 1933)

Les autodafés se multipliant, Roth fait remarquer :

Ce n'est pas du tout par une coïncidence fortuite que l'on voit brûler des livres au moment même où l'on maltraite les Juifs : ce ne sont que deux manifestations d'un même état d'esprit. (*Le Mois*, 10 septembre 1933)

Dans un tel régime, le meurtre se conjugue à la manipulation de l'information.

Depuis dix-sept mois, nous sommes habitués à voir verser plus de sang en Allemagne que les journaux n'emploient d'encre d'imprimerie pour parler de ce sang. Il est vraisemblable que le maître de l'encre d'imprimerie, le ministre Goebbels, a plus de cadavres sur la conscience, s'il en possède une, qu'il n'a de journalistes à sa disposition employés à passer sous silence la plus grande partie des morts. Car on sait que la tâche de la presse allemande consiste non pas à publier des faits mais à les dissimuler ; non seulement à répandre des mensonges, mais aussi à les suggérer ; et non seulement à induire le monde en erreur – le misérable reste du monde qui a encore une opinion publique – mais à lui imposer les fausses nouvelles avec une naïveté stupéfiante. Jamais non plus cette partie du monde, qui n'a pas encore sombré dans la nuit de la dictature, n'a été comme maintenant aveuglée par l'inférieure lueur rouge du mensonge, abrutie et rendue sourde par le beuglement du mensonge. (*Pariser Tageblatt*, 6 juillet 1934)

Il poursuit :

C'est une illusion de croire que le monde a une juste représentation du Troisième Reich. Le rédacteur, qui ne doit jurer que par les faits, s'incline avec recueillement devant le fait accompli [en français dans le texte] comme devant une idole, ce fait accompli que reconnaissent même les hommes politiques au pouvoir, les monarques et les sages, les philosophes, les professeurs et les artistes. Il y a encore dix ans, un assassinat, quels que fussent le lieu du crime et la victime, aurait épouvanté le monde. (*Pariser Tageblatt*, 6 juillet 1934)

C'est que boussole de la raison, celle de l'appréciation des faits, en réalité le simple bon sens, ne fonctionne plus face aux mensonges éhontés répétés, beuglés.

Mais plus troublante encore que l'aspect de cette histoire est la déroute de ses observateurs. Il existe, chacun le sait, des régions bien connues des géographes où l'aiguille magnétique perd son sens de l'orientation. Malgré cela, la boussole n'en devient pas pour autant un instrument absurde. Aucun égaré n'est plus difficile à corriger qu'un snobisme spirituel collectif. (*Das Neue Tage-Buch*, Paris, 12 mars 1938)

En mars 1938, Roth publie une lettre ouverte à Arthur Seyss-Inquart qui a été nommé gouverneur de l'Autriche désormais annexée au Reich (et qui sera pendu à Nuremberg), dans laquelle il renonce à son statut d'ancien combattant de l'Autriche-Hongrie, son pays ayant disparu, en concluant : « *Je pense servir la France que vous vous proposez d'attaquer, et je crois pouvoir espérer que plusieurs de mes anciens camarades seront de mon côté, non du vôtre.* » Son dernier texte, peu de jours avant sa mort intervenue à Paris le lundi 22 mai 1939 est consacré au chêne sous lequel Goethe et Madame de Stein se retrouvaient pour converser sur l'Ettersberg, lieu de promenade depuis Weimar, soigneusement conservé par les Nazis au nom d'une loi sur la conservation de la nature, les hêtres qui l'entouraient ayant été abattus pour construire le camp de concentration de Buchenwald. Il se tient seul arbre au cœur du lieu de souffrance.

Wittgenstein fait cette étrange remarque : « *L'humour n'est pas une humeur, c'est une vision du monde. Et c'est pourquoi, si l'on a raison de dire que l'humour fut banni de l'Allemagne nazie, cela ne signifie pas simplement que l'on n'y était pas de bonne humeur, mais quelque chose de beaucoup plus profond et beaucoup plus important* » (Wittgenstein, 1984, p. 92). Les articles de Roth, pourtant consacrés à la montée du nazisme, sont (peut-être s'y force-t-il ?) empreints d'humour, comme si cette dimension lui apparaissait essentielle, comme un signe de résistance à la bêtise, au mensonge, à l'horreur. Un seul se détourne de tout recul ironique. Il avait écrit : « *Notre partie n'est certes pas la terre où tout va bien pour nous ! Mais un pays où le mal règne peut sans doute ne plus être appelé "notre patrie".* » Une dame juive, réfugiée aux Pays-Bas, s'est

indignée de cette phrase. Elle lui oppose : « *L'amour de la patrie ne doit-il pas, comme tout amour, être inconditionnel ? Que diriez-vous d'une mère qui renierait son enfant s'il devenait soudain un criminel ?* »

Je ne vois pas pourquoi dans tous les cas, dans toutes les circonstances, une mère doit forcément aimer son enfant criminel. Il y a des enfants criminels auxquels la mère peut tout pardonner. Mais il y a tout aussi sûrement des criminels dont les mères deviennent complices quand elles continuent à se déclarer à leur côté. Un seul amour peut être inconditionnel, comme l'écrit ma correspondante : l'amour que l'on porte à Dieu. (pour les croyants ; pour beaucoup d'autres : la vérité.) Mieux encore, c'est même le devoir d'une mère de se désolidariser d'un enfant qui, par exemple, entasse infamie sur infamie, outrage Dieu et les hommes, fait continuellement violence aux faibles et les tourne en dérision, puis, après les avoir assassinés, les rôtit à la broche et les dévore au petit-déjeuner. Toute mère qui aimerait un tel enfant serait inhumaine, aussi inhumaine que son enfant. (*Das Neue Tage-Buch*, Paris, 18 août 1934)

À sa correspondante, il fait remarquer que les Juifs ont eu au cours de leur histoire bien des patries, l'Égypte, l'Espagne, l'Allemagne, et qu'ils ont dû souvent les quitter, victimes de persécutions multiples. Il est probable que cette malheureuse, choquée des attaques de Roth contre sa patrie allemande pourtant nazifiée, fût déportée lorsque les troupes allemandes envahirent les Pays-Bas.

Et l'on ne peut que désespérer avec Roth du spectacle des démocraties actuelles dans leur confrontation aux dictatures, leur nationalisme criminel et leur rapport vicié à toute vérité ■

Références

- Dumez Hervé (2012) “Weimar”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 4, pp. 65-69.
 Roth Joseph (2024) *La montée du nazisme (1924-1939)*, Paris, Fario.
 Ludwig Wittgenstein (1984) *Remarques mêlées*, Mauvezin, Trans Europ-Repress.

Une histoire de self

Jean-Michel Saussois
Sociologue

Nous sommes entrés dans le monde du self. Pas le faux self des psychanalystes, non, le vrai self. Le self-service, le self car-wash, le self-authoring, les selfies évidemment. Triomphe du self.

Une anecdote sur un self parmi d'autres, le *self-checking*.

Vous êtes en Italie, vous avez réservé et payé un hôtel à Bergamo *via* une plateforme et vous découvrez en arrivant à l'adresse indiquée qu'il n'y a personne pour vous accueillir, la porte d'entrée est fermée. Vous devez taper un code, un code qui vous permet d'entrer et qui vous donne le numéro de votre chambre. Rien de plus normal. Ce code, vous devez l'obtenir à partir d'un questionnaire à remplir sur votre smartphone. Problème, vous venez de perdre votre portefeuille avec tous vos papiers dont votre carte d'identité et la première question demandée après votre nom et prénom est de charger votre carte d'identité recto –verso sur une case prévue à cet effet. Aucune case n'est prévue pour l'imprévu. C'est la métaphore bien connu du lit de Procuste, Procuste qui étire ou coupe les pieds pour que le corps rentre bien dans un cercueil à taille unique. L'informatique formate et hors du format point de salut.

Que faire ?

Un téléphone est mentionné au cas où. Au bout de quelques dizaine de minutes d'écoute de Vivaldi et ses quatre saisons, enfin, une voix. L'anglais sera la langue de secours pour communiquer en italien :

— *We are sorry but You should enter your identity card.*

— *But I lost it !!!! it is the reason why I call you.*

— *I know, I Know but you should enter your identity card, otherwise we cannot send you the code.*

— *But I tell you that I lost it !!!*

— *We are sorry but...*

— *Give me a solution instead of repeating the same song.*

Silence.

— *I get back to you, I have to ask my superior.*

La voix raccroche. Vous rappelez quelques dizaine de minutes après la plateforme et vous écoutez, l'été est aussi éraillé que l'hiver. C'est une autre voix au téléphone, vous devez re-raconter votre histoire, vous vous énervez et la voix vous dit qu'un mail vous sera envoyé le plus rapidement possible et qu'elle s'excuse pour la gêne

occasionnée. Vous recevez un mail vous indiquant qu'une solution a été enfin trouvée : la case « carte d'identité » a été remplie par la plateforme elle-même et vous pouvez continuer tranquillement à « *scroller* ». Reste alors la dernière ligne à remplir, celle qui indique qu'il faut payer une *city tax* de 5 euros. Rien n'est prévu en dehors de la carte de crédit. Impossible de continuer. Vous êtes bloqué. Vous rappelez la plateforme.

— *I lost also my credit card !!!*

La voix répond :

— *I know but you have to pay the city tax otherwise I cannot send you the code.*

— *But I told you twice that I lost my wallet !!!*

— *I know but it is the procedure.*

— *The platform cannot pay the tax for me ?*

— *No, unfortunately, it is not possible, we are really sorry.*

Il se fait tard, la batterie de votre smartphone s'épuise. Toujours devant la porte, vous téléphonez à une amie bienveillante pour lui demander son numéro de carte de crédit. Inquiétude. Vous lui indiquez qu'il s'agit d'une plateforme internationale reconnue et vous lui assurez que le système de paiement est sécurisé. Vous inscrivez les numéros de sa carte et de son code sécurité sur les cases de la ligne de paiement réclamant les 5 euros de taxe de séjour. Aussitôt, la plateforme vous envoie le code et le numéro de votre chambre. *Self-checking* ■

Produire une recherche actionnable pour participer au renouvellement des concepts et des outils à mobiliser par les entreprises dans des environnements incertains

Thomas Houy
i3, Télécom Paris, CNRS, IP Paris

Valérie Fernandez
i3, Télécom Paris, CNRS, IP Paris

THOMAS HOUY ET
VALÉRIE FERNANDEZ
SONT INTERVENUS
DANS LE SÉMINAIRE
I3-CRG DU 22 AVRIL
2024 À PROPOS DES
OUTILS AIDANT À
DÉCIDER DANS LES
ENVIRONNEMENTS
INCERTAINS

Une bonne partie des concepts et des outils utilisés en entreprise ont été pensés, utilisés et popularisés dans des environnements socio-économiques relativement stables. Naturellement, ces concepts et ces outils perdent beaucoup de leur sens et de leur valeur lorsque l'environnement dans lequel ils sont manipulés devient chaotique et imprévisible. Prenons tout de suite un exemple probant et interrogeons une notion plus que séculaire dans le monde des entreprises : le concept d'objectif. À quoi sert donc un objectif ? Dans quels buts les managers fixent-ils des objectifs à leurs collaborateurs ? Comment les organisations se servent-elles de ces objectifs ? La littérature en Sciences de Gestion semble converger en assignant aux objectifs au moins trois vertus. D'abord, un objectif permet de fixer le cap. Les managers peuvent s'en servir pour donner la direction à suivre à leurs équipes. Dans des environnements imprévisibles, cette première fonction dévolue aux objectifs ne tient malheureusement plus. Le cap change en effet en permanence et il n'est plus possible, par construction, de l'énoncer. Ensuite, les objectifs sont supposés faciliter le dimensionnement des projets et la lecture de leur progression. Grâce à un objectif, les managers peuvent en effet savoir que leurs équipes sont à 50 % de l'échéance et/ou des attentes sur leurs projets et qu'il leur reste donc quelques mois pour satisfaire l'autre moitié des exigences. Seulement, dans des univers incertains, le terme et les attendus d'un projet deviennent eux-mêmes incertains. Il n'est donc plus raisonnable d'utiliser ce deuxième attribut habituellement concédé aux objectifs. Enfin, le dernier avantage accordé aux objectifs est de laisser aux managers la possibilité de s'en servir pour motiver leurs équipes. En fixant un objectif, les managers espèrent en effet que leurs équipes considéreront cette information comme un défi et qu'elles fourniront alors davantage d'efforts pour l'atteindre. Cet espoir peut éventuellement prendre la forme d'un pari gagnant s'il existe une relation directe et croissante entre les efforts consentis par les collaborateurs et le résultat qu'ils obtiennent. Mais dans des univers confus et déroutants, cette relation n'existe plus. La relation entre les efforts déployés par une personne et ses chances de succès est rompue. Certaines personnes recueillent parfois des résultats remarquables sans forcer, presque par hasard. À l'inverse, d'autres personnes peuvent ne parvenir à rien alors même qu'elles

montrent un comportement exemplaire. La notion même d'objectif et l'usage qui en est fait semblent donc pouvoir être réinterrogés dès lors que l'entreprise agit dans un univers marqué par l'incertain.

Nous aurions pu prendre beaucoup d'autres exemples d'outils ou de concepts devenus inopérants dans des environnements imprévisibles : quelle est par exemple la valeur d'un Business Plan dans un environnement où l'inattendu est la règle ? À quoi sert une étude de marché si les usages et les préférences des consommateurs sont impossibles à augurer ? Quel sens donner aux projections d'entreprise fondées sur les notions de risque, de scénario ou encore d'option dans des contextes d'incertitude qui se traduisent par l'impossibilité stricte de prévoir et donc de se protéger contre des événements dont la probabilité de survenance est, par construction, impossible à estimer ?

Dans l'incertain, les raisonnements fondés sur l'idée que « toutes les choses demeurent égales par ailleurs » sont à bannir. Or, un bon nombre d'outils et de concepts populaires dans les entreprises ont été fondés sur cet axiome.

Par-delà la dénonciation du caractère inopérant d'une partie des concepts et des outils disponibles en entreprise, il appartient aux chercheurs de proposer une nouvelle génération de modèles et d'instruments, dont l'un des attributs serait de pouvoir être utilisés dans des environnements incertains. C'est précisément dans cette perspective que nous avons créé le Decision Model Canvas (DMC), l'un des premiers outils d'aide à la décision dans des environnements imprévisibles.

Cet outil présente plusieurs caractéristiques :

- Le DMC propose de débiaiser la prise de décision de ceux qui l'utilisent. Face à l'incertain, les acteurs en charge de décider sont régulièrement victimes de nombreux biais cognitifs. Leurs choix sont soumis à des biais d'ancrage, de substitution ou encore de disponibilité (Kahneman, 2011). L'une des promesses du DMC consiste alors à débiaiser la prise de décision de ceux qui le manipulent.
- Le DMC amène ses utilisateurs à l'état de l'art des bonnes pratiques référencées par la littérature académique en Sciences Sociales. Les chercheurs ont produit des avancées majeures sur les comportements et les procédures à adopter dans des univers incertains. Cependant, ces résultats de recherche présentent la particularité d'avoir été produits dans différentes disciplines des Sciences Sociales, sans qu'ils n'aient pu être mis en correspondance pour essayer de comprendre comment ils pouvaient se répondre et se faire écho. Pourtant, lorsqu'un professionnel doit décider dans un environnement incertain, sa décision est par nature holistique. Elle mêle des considérations psychologiques, économiques, managériales, sociologiques, ... L'un des atouts du DMC est ainsi d'aller à la frontière des savoirs produits par les différentes disciplines des Sciences Sociales pour les faire dialoguer entre elles et les faire atterrir dans un même outil. L'utilisation de cet outil d'aide à la décision garantit ainsi aux praticiens d'être, sans effort, à l'état de l'art des différentes disciplines des Sciences Sociales.

Plutôt que de présenter en détail les fonctionnalités du DMC, nous avons choisi de profiter de notre présence au séminaire du CRG pour ouvrir une conversation avec nos pairs chercheurs sur les bonnes pratiques promues par cet outil. Le DMC revendique sa dimension performative. Il permet donc à ses utilisateurs d'adopter les bonnes pratiques documentées par la littérature scientifique sans nécessairement que ces utilisateurs aient besoin de connaître les fondements théoriques de ces pratiques. Pour autant, devant un public de chercheurs, il devenait intéressant de pouvoir engager une discussion académique sur les travaux de recherche qui ont été mobilisés

pour créer le DMC. La suite de cet article est ainsi consacrée aux comportements promus par l'outil en revenant brièvement sur leur ancrage théorique.

Le DMC va encourager les porteurs de projets à ... :

- #1. *Être effectual* : conformément aux travaux de Saras Sarasvathy (2001, 2008), les porteurs de projets ne sont pas supposés définir des objectifs au long cours pour tenter ensuite de les atteindre. Il est au contraire préférable qu'ils partent des ressources en leur possession pour avancer progressivement, sans préjuger de la direction, en étant simplement portés par les effets de ce qu'ils produisent. Leur intention doit être d'accepter et d'accompagner, de rebonds en rebonds, la sérendipité qu'ils sont en train de concevoir, chemin faisant, au rythme de leur production et de ses conséquences.
- #2. *Adopter des valeurs fortes* : conformément aux travaux d'Icek Azjen (1991) et en particulier de la théorie du comportement planifié, les responsables d'un projet mené dans l'incertain doivent s'assurer que les intérêts de la norme sociale soient alignés avec ceux des porteurs de projet. Par ailleurs, dans une économie de l'attention, les valeurs défendues par les porteurs de projets doivent pouvoir être clivantes, de manière à créer le débat et sortir de l'indifférence qui caractérise une grande partie des projets d'innovation.
- #3. *Déconstruire leurs certitudes* : dans des contextes d'incertitude, le futur ne prolonge plus le passé. C'est même la définition donnée par Frank Knight (1921) à la notion d'incertitude. Le corolaire de cette caractéristique propre à l'incertain se manifeste par la présence permanente de paradoxes. Puisque le passé n'est plus prorogeable, alors nos intuitions sont sans cesse prises à défaut. Parce que nos croyances sont, par nature, fondées sur notre expérience et nos observations passées. Dans l'incertain, il convient donc de déconstruire ses certitudes pour tenter de comprendre les nouveaux rapports de causalité et de corrélation qui s'établissent entre les variables. Il faut accepter d'étouffer ses intuitions pour aller à la quête de ce qui ressemble en première lecture à des contre-sens.
- #4. *Travailler leurs angles morts* : dans un environnement stable, il est raisonnable de penser que l'univers est composé de variables « connues » et « inconnues ». Ce raisonnement binaire nous amène à croire qu'il existe deux types de variables : celles que l'on connaît et celles que l'on ne connaît pas. Dans l'incertain, il convient de monter ce niveau d'inconnue au deuxième étage pour distinguer les « connues connues » (ce que l'on sait savoir), les « inconnues connues » (ce que l'on sait ignorer), les « connues inconnues » (ce que l'on ignore savoir) et les « inconnues inconnues » (ce que l'on ne sait pas ignorer). Conformément aux travaux de Nassim Taleb (2007) sur les cygnes noirs, il apparaît que les « inconnues inconnues » sont les variables les plus instructives pour faire progresser ses projets dans des univers imprévisibles.
- #5. *Ajuster et pivoter* : conformément aux travaux de François Jullien, il convient de distinguer les porteurs de projets qui, à l'image de Saint Thomas, ont besoin de voir pour croire et ceux qui ne voient que ce qu'ils croient. Cette seconde catégorie d'acteurs approche les situations avec des modèles mentaux préconçus et ne se confronte à la réalité que pour confirmer ses premières intuitions. Les pivots sur un projet nécessitent une posture d'observation neutre par rapport au réel. Ils obligent par ailleurs les porteurs de projets à préparer ex ante leurs possibilités d'ajustement, en mettant par exemple en œuvre, avant le démarrage du projet, des procédures de secours pour être capables, selon les termes utilisés par Dan Ariely (2012) dans ses travaux, de « réinitialiser leurs boussoles » pendant le projet. Ces pivots garantissent aux porteurs de projet la présence d'une forme de rationalité processuelle au sens d'Herbert Simon (1976), par-dessus la rationalité substantive qui est mise en œuvre à chaque étape du projet.

- #6. *Etre des « problem solvers »* : les projets portés dans l'incertain promeuvent des comportements qui appartiennent davantage au champ du « problem solving » que du « problem designing ». Les porteurs de projet ne sont donc pas supposés mobiliser à l'excès leurs capacités analytiques pour tenter de formaliser les problèmes. Ils doivent au contraire développer un nouveau jeu de compétences qui leur sera particulièrement utile pour éclairer la boîte noire qui est devant eux : la débrouillardise, la malice, l'astuce, ... faisant ici référence aux travaux sur le “resourcefulness” et le bricolage dans la littérature en Entrepreneuriat (Berger-Douce *et al.*, 2023).
- #7. *Agir en scientifique* : la bascule du monde du risque vers le monde de l'incertain s'est accompagnée d'une rupture paradigmatique sur le plan des pratiques de gestion : il ne convient désormais plus de faire les choses parce qu'on les pense opportunes. Il convient dorénavant d'entreprendre des actions car nous avons la preuve qu'elles sont judicieuses. Ce passage d'un système de croyance à un système de preuve prolonge les travaux d'Edwards Deming (1987). C'est ici l'application stricte de la célèbre phrase de ce pionnier des méthodes scientifiques de résolution de problème : « *In God we trust, all others must bring data* ». Le Management devient ainsi beaucoup plus scientifique. L'expertise n'est plus l'apanage de ceux qui savent mieux que les autres. Elle devient au contraire le privilège de ceux qui savent mieux que les autres qu'ils ne savent pas. Le leadership ne s'exerce ainsi plus par le fait de mieux savoir que les autres. Il s'opère par le fait de devenir le garant de la méthode scientifique qui permettra de recueillir des preuves sur la meilleure action à opérer (et dont tout le monde ignore la forme *a priori*).

Finalement, la conclusion du séminaire a porté sur la place des outils dans les organisations, en insistant sur les intentions qui président à leur fabrication et le détournement qu'il est possible d'en faire (Strathern, 1997). Conscients de ces enjeux, nous avons souhaité achever notre présentation en présentant trois précautions d'usage concernant le DMC.

- Le DMC est un *outil pour soi* et non un outil pour les autres. Autrement dit, il n'a pas vocation à devenir un outil de reporting. Les données produites par le DMC doivent être fiables pour tenter de représenter de la manière la plus fidèle possible « ce qui est » et non « ce que l'on veut qui soit ». Or, les données produisent un langage et une narration qui peuvent être utilisés pour masquer les problèmes auprès de ses interlocuteurs plutôt que d'en rendre compte. N'oublions pas qu'une personne qui aurait la tête dans un four et les pieds dans la glace pourrait tout à fait affirmer qu'en moyenne, la température est agréable. Dans les faits, cette manière de présenter sa condition serait conforme aux données produites par la situation. Mais en ne révélant que la moyenne, cette personne cacherait de manière astucieuse les deux problèmes sévères auxquels elle est confrontée. Lorsqu'une donnée est rapportée, le risque est toujours élevé qu'elle soit orientée. Conformément à la loi de Charles Goodhart, « *Lorsqu'un indicateur devient un objectif, il perd sa fonction d'indicateur* ». Pour limiter ce risque de détournement, le DMC doit être compris comme un outil pour soi et non pour les autres.
- Le DMC est un *outil d'apprentissage* et non un outil de gestion. Pour distinguer les outils de gestion et les outils d'apprentissage, il est souvent utile de se poser une question simple : dois-je m'améliorer pour parvenir à utiliser ledit outil ou, au contraire, est-ce en utilisant l'outil que je vais m'améliorer ? L'usage du DMC doit amener son utilisateur à une amélioration de sa situation et de sa compréhension de l'environnement dans lequel évolue son projet. Pour cette raison, il s'agit d'un outil d'apprentissage.
- Le DMC est un *outil au service* du « *problem solving* » et non du « *problem designing* ». Le DMC n'alimente pas la capacité des porteurs de projet à penser, intellectualiser, formaliser, dimensionner leurs projets. Il facilite la résolution

de problème du porteur de projet par le biais d'explorations frugales en facilitant les tâtonnements, les découvertes inédites et la recherche de paradoxes.

Enfin, le séminaire s'est terminé par l'évocation d'une piste. Puisque les décisions à prendre dans des univers incertains modifient profondément les « Principes », les « Processus » et les « Pratiques » (c'est-à-dire les « 3P ») d'une organisation, ne pourrait-on pas ériger ce sujet comme une innovation managériale au sens de Julian Birkinshaw, Gary Hamel et Michael Mol (2008) ? ■

Notes prises par Camille Toussaint et revues par les auteurs

Références

- Ariely Dan (2012) *Toute la vérité (ou presque) sur la malhonnêteté*, Paris, Rue de l'échiquier.
- Ajzen Icek (1991) "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, pp. 179-211.
- Berger-Douce Sandrine, Coeurderoy Régis, Constantinidis Christina, Favre-Bonté Véronique, Germain Olivier, Guieu Gilles, Janssen Frank, Messeghem Karim, Schmitt Christophe, St-Pierre Josée, Reboud Sophie, Tremblay Maripier & Verstraete Thierry (2023) "PME et entrepreneuriat : ajuster la recherche aux réalités sociales, environnementales et économiques du monde des affaires en transformation", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 36, n° 1, pp. 6-25.
- Birkinshaw Julian, Hamel Gary & Mol Michael (2008) "Management Innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, pp. 825-845.
- Deming Edwards (1987) *Out of the Crisis*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kahneman Daniel (2011) *Thinking, Fast and Slow*, London, Penguin.
- Knight Frank (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, Whitefish (MT), Kessinger Publishing.
- Sarasvathy Saras (2001) "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, pp. 243-263.
- Sarasvathy Saras D. (2008) "What makes entrepreneurs entrepreneurial?", SSRN 909038.
- Strathern Marilyn (1997) "Improving Ratings: Audit in the British University System", *European Review*, vol. 5, n° 3, pp. 305-321.
- Simon Herbert (1976) "From Substantive to Procedural Rationality", in Latsis Spiro [ed] *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge Cambridge University Press, pp. 129-148
- Taleb Nassim (2007) *Le cygne noir*, Paris, Les Belles Lettres.



Le port d'Odessa, Kandinsky (1898)

Dossier Anni Borzeix



Anni Borzeix nous a quittés en août 2024. Ayant commencé sa carrière comme sociologue du travail en étudiant notamment la plus longue grève organisée par des femmes en France (Borzeix & Maruani, 1982), elle avait rejoint un laboratoire de gestion, le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique sans renier sa discipline de base.

Elle y a mené des recherches marquantes, par exemple sur les lois Auroux, auprès des victimes de la catastrophe d'AZF (l'explosion d'une usine chimique à Toulouse le 21 septembre 2021) ou sur la relation de service.

Le CRG lui a rendu hommage avec une table-ronde ayant réuni Béatrice Fraenkel, Gwenaële Rot, Jean-François Chanlat et Jean-Baptiste Suquet qui s'est tenue à l'École polytechnique le 18 novembre 2024.

Ce dossier rassemble des témoignages autour de sa personnalité, chaleureuse et lumineuse, et de ses recherches.

Référence

Borzeix Anni & Maruani Margaret (1982) *Le temps des chemises. La grève qu'elles gardent au cœur*, Paris, Syros.

Lien vers la table ronde

<https://youtu.be/KewIQpRvHM>



Improvisation 4, Kandinsky (1909)

Anni Borzeix, une funambule de la recherche

Damien Collard
CREGO, Université Franche-Comté

Nathalie Raulet-Croset
GREGOR, IAE Paris Sorbonne Business Sorbonne

Jean-Baptiste Suquet
NEOMA Business School

Notre collègue Anni Borzeix nous a quittés lors de ce mois d'août 2024. Grande dame de la recherche, Anni était en même temps d'une grande modestie et discrétion, et toujours à l'écoute des plus jeunes chercheurs, dans une envie très sincère de transmettre et de les amener à voler de leurs propres ailes. Beaucoup évoquent combien elle les a inspirés, combien elle a pu leur apprendre, que ce soit par les échanges informels dans les couloirs du laboratoire, lors de la participation à ses cours, ou encore par ses commentaires toujours fins et mesurés lors des séminaires de recherche. Anni Borzeix était très engagée auprès des jeunes chercheurs, sachant se mettre à leur niveau, et leur exprimer avec délicatesse telle faille dans un raisonnement (pour reprendre ses termes, ajouter « des maillons ou des boulons de la chaîne manquants »), les raisons d'aller plus loin dans la précision d'un concept, le conseil d'éviter une formule trop creuse dans un souci du mot juste, d'empêcher une théorisation non ancrée sur la réalité d'un problème... Anni Borzeix réussissait également à trouver différents équilibres qui nous semblent caractéristiques de sa pratique de la recherche, à l'image d'une funambule de la recherche : un équilibre entre terrain et conceptualisation, un équilibre entre différentes disciplines de recherche. Nous souhaitons ici, à travers trois regards, témoigner de cette pratique particulière de la recherche qui était celle d'Anni, et de son engagement vis-à-vis des jeunes doctorants et chercheurs que nous étions.

Voici quelques-uns des grands terrains de recherche qu'elle a pilotés ou auxquels elle a participé lorsqu'elle était au CRG :

- EDF-GDF Bonjour, avec Jacques Girin, Michèle Lacoste et Michèle Grosjean (Borzeix et al 1992) ; l'information Voyageurs à la gare du Nord (Joseph et al 1994) avec notamment Denis Bayart, Emmanuelle Lévy, Michèle Lacoste ;
- la prise en charge des victimes de l'accident industriel d'AZF avec Laure Amar (2004) ;
- le traitement des incivilités urbaines dans des quartiers dits sensibles (Borzeix et al 2005) avec Damien Collard, Clara Lamireau et Nathalie Raulet-Croset ;
- le cas de l'association NQT aidant des jeunes diplômés de conditions sociales modestes ou habitant dans des quartiers défavorisés à trouver un emploi à

hauteur de leur diplôme (Livre Blanc paru en 2015) avec Nathalie Raulet-Croset, Jean-Baptiste Suquet, Damien Collard et Laure Amar.

Transmettre et s'engager
Anni Borzeix et le travail de terrain

Nathalie Raulet-Croset
GREGOR, IAE Paris Sorbonne Business Sorbonne

Anni Borzeix et Jacques Girin travaillaient beaucoup ensemble au CRG, en particulier sur les questions de langage, de travail, d'organisations ; leurs doctorants bénéficiaient de leurs regards croisés. Nous avons eu, Damien Collard, Jean-Baptiste Suquet et moi, la grande chance d'avoir également pu travailler avec Anni, après nos thèses, sur des terrains de recherche, où les sciences de gestion pouvaient s'articuler avec des sujets sociétaux : les incivilités urbaines dans les quartiers sensibles, la médiation dans les services publics, les associations et l'aide à l'emploi des jeunes diplômés,...

Avec Damien, Jean-Baptiste, mais aussi Laure Amar, Régine Teulier, nous avons pu bénéficier lors de ce travail collectif du regard toujours percutant, exigeant et bienveillant d'Anni. Son approche méthodologique proche de l'ethnographie, ses ancrages en sociologie du travail, en sociologie urbaine, nous ont amenés à faire des pas de côté, et ouverts à appréhender les problèmes des sciences de gestion autrement. Anni Borzeix a aussi été là pour nous aiguiller, réfléchir avec nous à nos choix de parcours, toujours intéressée par savoir ce que devenaient ses anciens étudiants du CRG, nous encourager dans nos projets.

Lors du travail sur les terrains de recherche menés en commun, Anni Borzeix nous incitait à toujours vouloir accéder au plus près de l'activité et des situations vécues par les acteurs, dans un souci de compréhension des pratiques et de l'activité réelle. Elle s'intéressait, et prenait très au sérieux ces personnes qui, bien qu'étant aux marges des organisations et des institutions et souvent ignorées par ces dernières, pouvaient pourtant être révélatrices de leur fonctionnement et dysfonctionnements. Ont ainsi été au cœur de ses recherches les victimes de l'accident industriel AZF, en partie oubliées par les institutions (Borzeix & Amar, 2006), ou encore les voyageurs égarés face à la signalétique des gares (Joseph et al., 1994), ou bien les habitants de zones urbaines faisant face aux incivilités (Borzeix et al., 2005), ou plus récemment les jeunes diplômés éloignés du marché de l'emploi car habitant des quartiers relégués loin des acteurs économiques, ou d'origine sociale modeste et peu connectés aux réseaux apportant des emplois. Sur ce dernier terrain réalisé ensemble, l'objectif avait été d'analyser (tout en participant à faire connaître) l'ADN et le fonctionnement de l'association NQT, dont le cœur d'activité était le parrainage (mentorat) par des cadres d'entreprises bénévoles. En forte croissance, l'association NQT s'interrogeait sur la démultiplication possible de son activité, avec l'objectif d'atteindre 100 000 jeunes qu'elle aurait aidé à trouver un emploi. Cette recherche collaborative menée avec l'association a donné lieu à un livre blanc (Livre Blanc NQT 2015), dont les chercheurs ont écrit plusieurs parties, et que les responsables de l'association ont pu présenter à l'Élysée, au président de la République.

Pour accéder à ces acteurs, elle affectionnait de se positionner à des échelles variées. C'est aussi ce qu'elle nous a transmis : savoir multiplier les entrées, varier les méthodes, restituer les nombreuses voix du terrain. Sur le terrain Gare du nord, Anni Borzeix et Michèle Lacoste décrivaient ainsi leur objectif : « Afin de tenir compte, simultanément, du point de vue des usagers et de celui des agents chargés de produire l'information nous avons choisi de multiplier les entrées, les échelles, les situations et les dispositifs d'observation. » (Borzeix & Lacoste, 1996, p. 51). Pour Anni, il était important, nous semble-t-il, de créer des entrées jouant sur des contrastes, entre des types d'acteurs, des points de vue, des approches processuelles ou plus figées : cela sera ainsi la mise en avant du contraste entre les points de vue des usagers ou habitants, avec celui des agents qui rendent un service ; ou le contraste entre des échelles d'observation ; le contraste entre des acteurs humains et des acteurs non humains ; ou encore le contraste entre des situations mouvantes et des dispositifs ou objets plus figés qui tentent de s'articuler. S'intéressant en particulier aux jeux d'échelles, dans la perspective de Revel (Borzeix, 2007), Anni Borzeix montrait que c'était finalement la variation des échelles d'observation (associée à une variation de points de vue) qui était fructueuse, en particulier pour accéder à la distribution d'un phénomène comme celui des incivilités urbaines, et non pas comme on pourrait le penser le fait de se pencher sur le micro et d'embrayer ensuite vers des niveaux plus macro.

Nous revenons sur une nouveauté méthodologique, celle des « parcours commentés », expérimentée à ses côtés. En s'inspirant des « trajets » (à pied) mis en place pour suivre des voyageurs à la recherche d'informations dans la Gare du Nord (Lévy, 2001), Anni Borzeix nous a proposé de transposer ce type de méthodes dans le cadre de la recherche menée sur la prise en charge des incivilités urbaines (Borzeix et al., 2005). Il s'agissait, en s'inspirant des parcours commentés de la sociologie urbaine (Augoyard, 1979 ; Grosjean & Thibaut, 2001), de réaliser des tours de quartier avec des habitants, ou de suivre des agents dans leurs activités de tournée, à l'écoute de leur vécu des incivilités, et à la recherche des initiatives originales.

Nous avons ainsi marché avec les habitants et les agents de la ville, été à l'écoute de leurs mots, observé leurs actions. Très concrètement, il s'agissait de s'attarder à comprendre des situations particulières, rencontrées au fil du parcours ou parce que la personne suivie se les remémorait, d'entendre (et interpréter grâce aux personnes suivies) des bruits de motos, de ballons d'enfants qui jouent, ou encore de s'approcher de traces d'incivilité (poubelles débordant, débris de scooters brûlés, etc.) Au contraire d'une approche où le chercheur aurait été en quête d'une neutralité (une posture qui aurait été factice), il s'agissait aussi de prêter attention à nos propres émotions, en ce qu'elles pouvaient être révélatrices pour l'analyse.

In fine, ces parcours ont été clés pour accéder à la compréhension des actions collectives menées pour endiguer ces incivilités, et identifier des pistes d'action. L'entrée par ces « parcours commentés » nous a permis d'accéder à ce que nous avons qualifié, avec Anni, d'espace « ressenti » par les habitants. L'espace ressenti peut être clé pour penser autrement l'action publique dans ces quartiers,

articulée avec des initiatives citoyennes dans une perspective plus participative, et ancrée sur les espaces vécus en communs.

Les souvenirs sur ces terrains socialement engagés sont forts. Partager avec Anni, à la suite de ces parcours, les émotions ressenties, les réflexions inspirées, et tenter ensuite de conceptualiser et transcrire leurs apports dans des articles de recherche, a été une étape essentielle dans nos apprentissages de jeunes chercheurs.

Ce profond souci des autres, que cela soit envers les acteurs de terrain ou ses collègues chercheurs, jeunes et moins jeunes, Anni Borzeix l'exprimait par sa façon d'écouter, bienveillante et exigeante, toujours concentrée sur ses interlocuteurs, toujours sensible aussi à leurs fragilités et émotions, et prête à puiser dans sa mémoire des expériences à partager. Elle représentait aussi, au travers des différents équilibres qu'elle avait su trouver dans l'exercice de son métier, une certaine façon de faire de la recherche, inspirante par ses engagements, sa proximité aux gens, et sa rigueur intellectuelle et scientifique. Sa figure de chercheuse, si présente dans nos pensées, est un repère fondamental pour la façon d'exercer notre métier, et à notre tour de transmettre ■

Décrire et rendre compte du monde : quelques enjeux autour de l'écriture dans le travail d'Anni Borzeix

Damien Collard

GREGOR, IAE Paris Sorbonne Business Sorbonne

Sil y avait quelqu'un qui accordait de l'importance à l'écriture et qui pesait chacun de ses mots, c'était bien Anni. Elle savait trouver les mots justes et avait le sens des formules. Chez elle, c'était un véritable don, qu'elle avait su cultiver et développer au fil du temps. Ses écrits en témoignent et en gardent la trace. Pas seulement ses travaux académiques (articles de recherche, livres, chapitres d'ouvrages, etc.), mais aussi les nombreux écrits intermédiaires qu'elle avait pu produire (souvent avec d'autres) dans le cadre de ses recherches de terrain (lors de la rédaction de rapports de recherche par exemple).

Si Anni Borzeix accordait tant d'importance à l'écriture, c'était pour des raisons académiques évidentes – parler à ses pairs et faire partager ses réflexions au sein de la communauté académique était en effet central à ses yeux –, mais également pour des raisons plus pragmatiques (toutes aussi importantes pour elle). Car, nous semble-t-il, la visée de ses recherches n'était pas que « scientifique », mais aussi politique et sociale ; à ce titre, elles devaient aussi avoir une utilité pour la société et les acteurs sociaux concernés : selon les cas, responsables institutionnels, praticiens, responsables associatifs, syndicalistes et salariés (Borzeix, 1987), simples citoyens... Et, pour couronner le tout, les personnes dont elle parlait dans ses écrits – et qu'elle avait personnellement côtoyées sur le terrain – devaient elles aussi s'y retrouver ! Il fallait leur rendre justice. Elle y tenait. L'enjeu était aussi de rester au plus près de l'action. Et, pour rendre

compte de la force motrice qui animait les êtres qu'elle avait rencontrés sur le terrain, elle déployait une écriture d'une grande sensibilité et produisait des analyses très fines. Elle avait notamment l'art de broser des portraits, ce qui lui permettait tout à la fois de décrire et d'analyser des situations et/ou des actions en train de se faire. Cela lui permettait aussi, l'air de rien, de conceptualiser ; partir « d'en bas », puis réaliser une « montée en généralité » progressive, avant de soumettre son travail au regard des autres et à la critique, tel était le chemin escarpé qu'elle empruntait.

Prenons un exemple tiré de ses recherches pour illustrer cet art de broser des portraits. En l'occurrence, il s'agit d'une recherche collective sur le traitement des incivilités urbaines (Borzeix *et al.*, 2005) que nous avons menée pour le compte du PUCA (Plan Urbanisme Construction Architecture) et de la DIV (Délégation interministérielle à la ville). À travers ce travail, elle avait notamment voulu montrer « *comment certaines catégories d'habitants sont amenés à prendre une part plus active qu'on ne l'imagine habituellement à l'entretien, à la sécurisation et plus généralement à la "fabrication" de leur environnement* » (Borzeix *et al.*, 2006, p. 55). Pour rendre compte de la diversité des actions entreprises par ces habitants, « le plus souvent hors de portée pour les acteurs institutionnels », elle avait esquissé quatre modèles d'action en matière de traitement des incivilités, chaque modèle étant illustré par le portrait d'un habitant. Elle avait présenté cette typologie le 7 mars 2007 lors d'un séminaire intitulé « Repenser les services publics dans la ville », organisé conjointement par le PUCA et l'Association des Maires des Grandes Villes de France. Passons rapidement en revue ces quatre modèles.

Au modèle du passeur-éducateur correspondait le portrait de C., une habitante du quartier des Tarterêts à Corbeil-Essonnes qui occupait quatre fonctions essentielles : « *une citoyenne de base immergée dans l'action publique locale ; une salariée de la SNCF longtemps chargée du suivi des emplois-jeunes sur le secteur Paris sud-est ; une voisine (pas tout à fait) comme les autres, une femme d'action qui "ose" ; un "entrepreneur de moralité" (Becker, 1985) ; un agent d'intégration* » (Borzeix, 2006, p. 64). À ce titre, C. représentait « *un chaînon essentiel entre le micro-territorial et le méso-politique* » (Borzeix, 2006, p. 64).

Au modèle de l'assembleur correspondait le portrait de L., un habitant de Grigny 2 (un quartier de la commune de Grigny, dans l'Essonne) qui jouait un rôle de « prise multiple », assurant la connexion « *entre cinq types d'instances qui ont souvent peine à travailler ensemble : étatiques, territoriales, professionnelles, communautaires et citoyennes* » (Borzeix, 2007).

Au modèle de l'arpenteur, elle avait associé le portrait d'une habitante de la Grande Borne (un autre quartier de Grigny), qui vivait à l'époque dans la cité depuis une trentaine d'années, « une lettrée » qui « *sait lire la cité comme on lit dans un livre* », « *capable de mesurer l'état de santé visible de la cité* » (Borzeix, 2007).

Enfin, le modèle du prestidigitateur était illustré par le portrait d'un habitant des Tarterêts, président d'une amicale des locataires, devenu jardinier dans un jardin collectif du bas Tarterêts, situé à l'origine dans un « *terrain vague [jonché de carcasses de voitures] transformé en Eden potager, un des seuls lieux de rencontre accessible aux femmes de la cité, où jeunes et vieux se croisent. Lieu*

magique aux antipodes de l'incivilité, bulle verte où les légumes l'ont emporté sur les déchets, économie du don à échelle réduite qui fabrique du lien autour d'une activité incongrue... » (Borzeix, 2007).

Cette typologie, construite de manière inductive, à partir de données récoltées dans les quartiers et de la rencontre d'une trentaine de personnes, avait permis à Anni Borzeix (2007) de « *modéliser les variantes individuelles autour de quelques logiques fortes afin de monter en généralité* ». La construction de cette typologie, qui reposait en amont sur trois choix méthodologiques – (1) se focaliser sur l'action des habitants pour rendre compte de leur « agir territorial » et de la pluralité des logiques d'action à l'œuvre, (2) envisager les incivilités « comme des actions situées rapportées » (« situées » en référence aux théories de l'action située (Suchman, 1987), « rapportées » par les habitants puisque nous n'avions pas côtoyés les auteurs d'incivilités), (3) adopter une approche compréhensive à l'égard des habitants – nous semble illustrer une certaine pratique de la recherche : sensible (car attentive aux personnes et à leurs affects), privilégiant la description (de l'action) sur l'explication (causale), partant « d'en bas » (du niveau le plus micro) pour remonter progressivement vers les autres niveaux (méso et macro).

Cette recherche sur le traitement des incivilités urbaines lui avait aussi permis de réaliser un retour réflexif sur le concept même d'incivilité, un concept délicat à manipuler parce qu'il « repose à l'évidence sur un ensemble de stéréotypes, de prénotions, de typifications dont la dimension morale est omniprésente » (Borzeix et al., 2006, p. 55), mais également d'opérer un certain nombre de distinctions très utiles, par exemple entre l'ordre public (qui dépend « d'en haut », c'est-à-dire des forces de l'ordre) et l'ordre en public (qui, lui, dépend « d'en bas », c'est-à-dire de régulations sociales endogènes), des distinctions qui invitent à repenser et à renouveler l'action publique ■

Anni Borzeix au prisme de la relation de service

Jean-Baptiste Suquet
NEOMA Business Sorbonne

Le travail d'Anni Borzeix fait immédiatement écho pour nous, qui l'avons connue au Centre de Recherche en Gestion, à la relation de service. C'est en effet notamment sur ce sujet qu'elle a travaillé en arrivant au CRG avec Jacques Girin, Denis Bayart, Régine Teulier, Pierre-Jean Benghozi et d'autres. Engagée comme chercheuse dans le mouvement de modernisation de l'action publique par l'usager (Weller, 1998), sur de nombreux terrains (à Gare du Nord, à EdF, à la Poste, etc.), elle a fait de la relation de service un de ses objets de réflexion principaux, ce dont témoigne la part de ses écrits qui y est consacrée, entre le début des années 1990 et le début des années 2000. Anni a également accompagné les thèses d'Emmanuelle Lévy, Damien Collard et la mienne, sur des sujets liés à la relation de service.

Qu'avait-elle à dire de cet objet sur un plan théorique ? Ce qui frappe dans la façon dont Anni Borzeix travaillait la notion de relation de service, c'est ce soin qu'elle prenait à théoriser aux frontières, d'un concept, d'une discipline, de points de vue, et toujours au plus près du terrain. Partir du terrain pour théoriser, une pratique peut-être plus convenue aujourd'hui où la grounded theory a gagné en légitimité, mais qu'elle exerçait avec un brio certain, et une volonté de ne pas se satisfaire de théories ou de cadres conceptuels existants – et par conséquent plus confortables. Plus qu'une théorie de la relation de service, nous retrouvons plutôt dans les travaux d'Anni Borzeix un rapport au travail théorique qui nous semble exemplaire de sa pratique de la recherche, et que nous voulons rappeler ici.

De fait, un mot revient régulièrement dans ses écrits : celui d'épreuve. Mettre à l'épreuve l'ordre social par les incivilités (Borzeix et al., 2005), mettre la sociologie du travail à l'épreuve du langage (Borzeix, 2001) : il s'agissait souvent pour elle de remettre en cause un état de la théorie, en la poussant à ses limites, souvent par le biais d'une stratégie empirique. Ainsi en va-t-il de la « figure de l'utilisateur » qui « dérange » les sociologues, écrivait-elle, parce qu'elle les obligeait à intégrer le point de vue d'un intrus, absent de la scène théorique habituelle sur laquelle se jouaient les rapports sociaux de production (Borzeix, 2000). De la même façon, s'intéresser aux « échecs de la communication » (Borzeix, 1992) ou se concentrer sur les interactions de service avec des clients étrangers (Borzeix, 1995), renvoient à l'arsenal méthodologique de l'ethnométhodologue pour rendre sensible ce qui passe inaperçu la plupart du temps, et se donner l'opportunité de théoriser ce qui résiste.

Une autre caractéristique évidente du travail théorique d'Anni Borzeix, c'est qu'elle aimait se situer aux interstices des différentes disciplines. Son parcours en témoigne autant que ses écrits : une sociologue du travail qui s'intéresse aux sciences du langage (Borzeix & Fraenkel, 2001) et à l'ergonomie (Borzeix, 2003), puis qui prend le risque de venir travailler au sein d'une équipe de recherche en sciences de gestion – un parcours aussi audacieux que déroutant. Ce travail d'investissement de champs théoriques nouveaux, elle le menait avec rigueur et circonspection, comme l'illustre à merveille ce titre d'un article qu'elle consacre à la relation entre sociologie du travail et ergonomie : « de quelques fausses similarités, gros malentendus et vrais terrains d'entente » (Borzeix, 2003). S'appropriant des ressources théoriques au-delà des frontières de sa discipline d'origine, comme l'analyse conversationnelle ou l'école de Palo Alto, lui a permis de renouveler la compréhension de la relation de service dans sa dimension communicative, offrant une sensibilité accrue aux compétences des agents (Borzeix, 2005) ou à la production de l'information voyageur (Borzeix, 2001).

Finalement, et ceci est lié à ce dernier point, le travail théorique d'Anni Borzeix s'inscrivait le plus souvent en tension entre deux niveaux empiriques. Partir du niveau le plus micro, au plus près de l'activité, lui permettait de mieux questionner le niveau plus macro de l'action publique et de l'ordre social (Borzeix et al., 2005) ou celui plus méso des dispositifs gestionnaires (Borzeix, 2001). Sans opter pour l'un plutôt que pour l'autre, elle tenait ferme sur l'intérêt de prêter attention aux détails quotidiens des interactions avec les usagers, convaincue que « la micro-sociologie a son mot à dire » (Borzeix, 1995). Maintenir délibérément cette

tension entre interaction et institution dans la relation de service lui permettait de travailler à la jointure des organisations, autrement dit à l'articulation entre back office et front office (Borzeix, 2005). Cette option théorique, là encore très liée à une démarche empirique, avait un intérêt heuristique certain pour rendre compte de la façon dont les relations de service étaient le résultat de réparations constantes plutôt que l'application de scripts.

Rendre compte du travail théorique d'Anni est finalement paradoxal – et s'approprié ce qu'elle a cherché à transmettre au doctorant que j'étais est un travail toujours en cours. Dans les champs des sciences de gestion et des « management et organisation studies », très avides de gaps et de contribution théoriques, sa théorisation intermédiaire interpelle d'autant plus. Ne se donnant jamais pour objectif une théorie (au sens d'un système théorique), elle était pourtant avide de réflexions théoriques approfondies, lectrice d'une exigence et d'une curiosité non démenties. Il me semble en fait qu'elle ne lâchait pas la proie pour l'ombre, restant fidèle à l'idée de rendre compte du réel, et utilisant pour cela le travail théorique comme un moyen au service de descriptions utiles. Et c'est d'ailleurs dans une saillie très latourienne qu'elle m'avait un jour rappelé que les sciences sociales manquaient moins de théorie que de « bonnes descriptions ». Alors doctorant en quête continue de légitimation théorique, ce constat critique m'avait déstabilisé. Il sonne aujourd'hui comme un conseil avisé : une bonne pratique de recherche ne considère pas la théorie comme une fin en soi, mais comme un moyen de mettre à l'épreuve le monde réel pour mieux en rendre compte ■

Références

- Augoyard Jean-François (1979) *Pas à Pas, Essai sur le cheminement quotidien en milieu urbain*, Paris, Editions du Seuil.
- Becker Howard (1985) *Outsiders*, Paris, Éditions Métailié.
- Borzeix Anni (1987) “Ce que parler peut faire.” *Sociologie du Travail*, n° 2, pp. 157-176.
- Borzeix Anni (2007) “Jeux d'échelles”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp.25-28.
- Borzeix Anni (2007) “Quand les habitants s'en mêlent”, Séminaire « Repenser les services publics dans la ville », 7 mars – PUCA et Association des Maires des Grandes Villes de France.
- Borzeix Anni & Amar Laure (2006) AZF : la prise en charge des victimes d'accidents collectifs. Comment construire le point de vue des victimes ?, Paris, Rapport CRG École Polytechnique – Mission de recherche Droit et justice.
- Borzeix Anni & Lacoste Michèle (1996) “Brèves rencontres entre gestes et mots: l'agent d'accueil en Gare du Nord”, *Cahiers Langage & Travail*, Le chercheur et la caméra, n° 8, pp. 51-59.
- Borzeix Anni, Collard Damien, Lamireau Clara & Raulet-Croset Nathalie (2005) *Action publique et ordre social à l'épreuve des incivilités : des dispositifs et des hommes*, Paris, PREG-CRG École polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le compte du PUCA/Ministère de l'Équipement.
- Borzeix Anni, Collard Damien & Raulet-Croset Nathalie (2006) “Participation, insécurité, civilité : quand les habitants s'en mêlent”, *Les cahiers de la sécurité*, n° 61, pp. 55-84.
- Borzeix Anni (1992) “L'évitement ou l'engagement refusé” in Borzeix Anni & Gardin Bernard [eds] *Langage et activités de service*, *Cahiers Langage & Travail*, n° 4, pp. 1-7.

- Borzeix Anni (1995) “Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger”, in Joseph Isaac & Jeannot Gilles [eds] *Métiers Du Public : Les Compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur. Recherche et Entreprise*, Paris, CNRS Éditions, pp. 87-123.
- Borzeix Anni (2000) “Relation de service et sociologie du travail – l'utilisateur : une figure qui nous dérange ?”, *Cahiers du genre*, vol. 28, pp. 19-48.
- Borzeix Anni (2001) “Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage” in Borzeix Anni & Fraenkel Béatrice [eds] *Langage et travail, communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions, pp. 55-87.
- Borzeix Anni (2003) “De quelques fausses similarités, gros malentendus et vrais terrains d'entente”, *Travail et emploi*, vol. 94, n° 4, pp. 31-35.
- Borzeix Anni & Fraenkel Béatrice (2001) *Langage et travail, communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions.
- Grosjean Michèle & Thibaud Jean-Paul [ed] (2001) *L'espace urbain en méthodes*, Marseille, Éditions Parenthèses.
- Joseph Isaac & Boullier Dominique [ed] (1994) *Gare du Nord, mode d'emploi*, Paris, Recherches Éditions.
- Lévy Emmanuelle (2001) “Saisir l'accessibilité. Les trajets-voyageurs à la gare du Nord”, in Grosjean Michèle & Thibaut Jean-Paul [ed] *L'espace urbain en méthodes*. Marseille, Éditions Parenthèses, p. 47-62.
- Raulet-Croset Nathalie & Borzeix Anni (2014) “Researching spatial practices through commented walks: 'On the move' and 'walking with'”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 3, n° 1, pp. 27-42.
- Raulet-Croset Nathalie, Borzeix Anni, Collard Damien, Suquet Jean-Baptiste & Amar Laure (2015) *Contribution au Livre blanc de l'association NQT*.
<https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/Consulter%20le%20livre%20blanc%20de%20Nos%20quartiers%20ont%20des%20talents.pdf>
- Raulet-Croset Nathalie, Collard Damien & Borzeix Anni (2013) “Les apports des parcours commentés. Appréhender l'espace dans les organisations éphémères”, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, supplément hors-série, pp. 109-128.
- Suchman Lucy (1987) *Plans and Situated Actions: the Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Weller Jean-Marc (1998) “La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996)”, *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 3, pp. 365-392.



Le cavalier bleu, Kandinsky (1903)

Anni Borzeix : une sociologue au pays des gestionnaires

Jean-François Chanlat
professeur émérite, Université Paris-Dauphine-PSL Research
professeur affilié, HEC-Montréal
professeur invité, Université de Rennes

Notre collègue et amie, Anni Borzeix, nous a quittés cet été. Lui rendre hommage aujourd'hui au sein du CRG de l'École polytechnique auquel elle a été associée jusqu'à sa retraite, est un témoignage de reconnaissance non seulement de ce que son travail a apporté à la sociologie du travail, sa discipline d'origine, mais aussi à l'univers de la gestion auquel elle s'est jointe au tournant des années 1990 suite à son intégration au CRG.

L'objet de mon propos sera centré aujourd'hui sur ce dernier apport. En tant que sociologue moi-même doté d'une formation en administration et ayant développé une perspective anthropologique des organisations et de la gestion depuis une trentaine d'années (Chanlat, 1990 ; 1998 ; 2022 ; 2023), de part et d'autre de l'Atlantique, j'ai rencontré Anni à la fin des années 1980, et pris alors connaissance de ses travaux, notamment sur le langage ; notre regretté collègue et ami, Jacques Girin, ayant joué un rôle déterminant dans cette rencontre.

C'est en effet suite à l'année sabbatique que je passais au CRG en 1988-1989 à l'invitation de Michel Berry et Jacques Girin, une année inoubliable par plein d'aspects, et alors que j'étais en train de préparer l'ouvrage *L'individu dans l'organisation*. Les dimensions oubliées, pour lequel j'avais sollicité Jacques Girin pour écrire un chapitre sur le langage (Girin, 1990 ; 2016), un de ses sujets de prédilection depuis 1982 (qui attendait son texte de référence), que j'invitais également Anni Borzeix, rencontrée au CRG à publier avec Danièle Linhart un chapitre sur les identités en parole (Borzeix & Linhart, 1990), à partir de leur recherche sur les effets des lois Auroux sur les droits des travailleurs (Auroux, 1981), loi votées en 1982 par l'Assemblée nationale (en particulier sa partie sur l'expression des salariés)..

Étant alors enseignant à l'École des HEC de Montréal et devenu coordonnateur du cours de comportement en deuxième année, matière enseignée dans tout cursus de formation en gestion, l'ouvrage que je préparais (un collectif international) voulait répondre à des manques observés dans le champ du « comportement organisationnel », tel qu'on pouvait les constater à la suite d'une revue des principaux ouvrages utilisés en Amérique du Nord dans ce domaine. (Pour ce faire, j'avais fait le tour de 25 ouvrages servant de support pédagogique à ce cours dans les écoles nord-américaines).

Parmi les nombreux manques, auxquels je faisais référence, on trouvait la dimension langagière, les ouvrages existants dans le domaine privilégiant essentiellement une vision informationnelle de la communication humaine.

La perspective que je développais, qui s'inscrivait dans la foulée des réflexions de fond menées par Maurice Dufour en faveur d'une anthropologie élargie, reprise par mon frère Alain, son principal disciple (Dufour & Chanlat, 1985) m'avait conduit à ce projet éditorial alternatif que j'ai poursuivi jusqu'à maintenant (1990 ; 1998 ; 2012 ; 2022 ; 2023).

Voyons comment le travail d'Anni Borzeix s'est inscrit dans ce projet et a alimenté la réflexion gestionnaire dont la mienne.

Langage et action collective : « Ce que parler peut faire »

C'est dans un de ses textes publiés dans *Sociologie du travail*, « Ce que parler peut faire » qu'Anni Borzeix établit dans son résumé le cadre de sa réflexion sociolinguistique sur l'action collective :

L'approche socio-linguistique esquissée ici ne fait, à cet égard, qu'amorcer la réflexion sur une question plus vaste : celle du rôle que jouent, dans notre société, les phénomènes de communication entre groupes sociaux dans l'exercice du pouvoir et du contrôle social ou encore dans la production des identités sociales. (Borzeix, 1987, p. 158)

Elle ajoute dans ce texte :

À l'origine de ce projet trois idées simples, en apparence du moins. Approcher le phénomène de l'expression directe « à la loupe » et à l'endroit même où il prend corps : dans la production d'une parole collective. En second lieu, considérer le langage comme un palier du social et, comme tel, susceptible d'une analyse sociologique. Enfin, d'une façon plus directement opératoire, utiliser les propos échangés au cours d'une réunion, prélevés à titre d'échantillon à partir des minutes intégrales d'un enregistrement, pour les passer au crible d'une interrogation sur le pouvoir des mots et l'efficacité de la parole. (Borzeix, 1987, p. 158)

C'est pourquoi elle va profiter du cadre des lois Auroux pour entreprendre une recherche avec Danièle Linhart sur les effets de cette loi sur les droits des travailleurs, en particulier sur leur expression collective (Auroux, 1981 ; Borzeix et Linhart, 1990). Comme elle l'écrit :

De cette parole-là, évidemment, c'est-à-dire un discours socialement situé, légalement réglementé et historiquement daté, une parole dont les conditions particulières de production, d'énonciation et de transmission sont placées sous le sceau de l'ambivalence ; une parole libre et contrainte à la fois, subversive et captive, individuelle et collective, instrumentale et expressive, autonome et soumise. (p. 158)... cette analyse des interactions collectives... cherche avant tout à mettre au jour, par-delà les résultats matériels atteints ou non en réunion, des dynamiques sociales ; à dévoiler des changements inscrits en filigrane dans cette pratique et dont il s'agit de débusquer, sur un matériel empirique volontairement restreint, les indices, les symptômes ou les symboles. L'expression directe est considérée non seulement pour ce qu'elle dit mais pour ce qu'elle accomplit : pour les traces qu'elle laisse derrière elle, les processus sociaux qu'elle déclenche, pour les apprentissages culturels et les prises de conscience qu'elle engage chez les individus et les groupes sociaux concernés. Au-delà de ce que parler veut dire, on se demandera ce que parler peut faire. (Borzeix, 1987, pp. 158-159).

C'est cette posture et les constats qu'elle entraîne qui l'amènent à mobiliser la sociologie du langage et à analyser le discours des acteurs en situation de travail en termes de pratiques langagières au sens de Josiane Boutet lorsqu'elle écrit que

« parler de pratiques langagières c'est affirmer la double caractéristique du langage : contraint par des règles et agissant sur le social ». (Boutet, 2010, p. 67)

Comme elle le souligne :

Dans cette perspective, le langage n'est pas seulement le reflet des rapports sociaux. Il est en mesure d'agir sur eux. Le discours devient objet sociologique « à part entière ». Les mots nous concernent non seulement pour ce qu'ils nous apprennent, mais aussi pour ce qu'ils peuvent accomplir. Leur intérêt pour le chercheur, comme pour celui qui s'exprime, réside autant dans ce qu'ils peuvent faire que dans ce qu'ils veulent dire. (Borzeix, 1987, p. 162)

S'appuyant sur le concept de « sens endogène de l'activité sociale » de Patrick Pharo qui « s'applique à la façon dont les acteurs rendent visibles pour autrui, notamment par leurs jeux de langage, les activités qu'ils leur destinent » (Pharo, 1985, p. 127), le langage devient particulièrement fécond dans le cadre organisationnel comme un opérateur essentiel de la mise en vue du sens endogène de toute activité. Dans le cadre de la recherche sur le droit d'expression des salariés, le caractère public de la parole enregistrée en réunion met en présence une parole mise en scène,

qui se donne à voir, faite pour être entendue et, pour une part au moins, transmise à la hiérarchie supérieure. Mieux que d'autres, sans doute, en raison des circonstances de son énonciation, cette parole-là se prête à la « compréhension » du sociologue : c'est-à-dire à la saisie d'un sens non pas visé mais destiné à être vu pour être compris. (Borzeix, 1987, p. 165)

Pour Anni Borzeix :

Le droit de dire ensemble, de dire devant, de dire contre, de contredire le supérieur hiérarchique sur ce terrain, contenu dans les lois Auroux, représenterait une rupture majeure avec la culture dominante des entreprises françaises dont il importerait de prendre la mesure. (Borzeix, 1987, p. 166).

Elle conclut son article en réaffirmant son apport :

Malgré ces réserves, on espère avoir montré que certaines questions posées sur l'effet d'une loi (ici l'expression directe) gagnaient à être examinées au microscope, au mot et à la lettre près. Et cela à partir d'une idée-force : les faits de langue font partie des faits sociaux. Si l'on accepte que les mots puissent agir sur le social, que la parole puisse « accomplir » au-delà de ce qu'elle veut dire, on saisira mieux pourquoi interroger l'interrogation, écouter le brouhaha, observer le faire du dire (autant de pistes qu'il faudrait évidemment poursuivre, formaliser, et enrichir) peut être parlant. (Borzeix, 1987, p. 176).

Ce faisant, elle montre ainsi l'importance du langage dans l'action collective ; ce qui a un grand intérêt notamment pour la gestion dont la conception de la communication fait l'impasse justement à l'époque (Girin, 1990 ; Cossette, 1998), (voire encore aujourd'hui) sur les phénomènes langagiers et la parole (Chanlat, 2024) alors que des pratiques langagières accompagnent toujours toute action gestionnaire.

Le langage et la parole : des impensés de la gestion.

Face à la vision gestionnaire dominante à l'époque, très largement influencée par le modèle télégraphique de la communication de Shannon et Weaver (1949) (informationnel), l'univers de la gestion à part de rares exceptions (Girin, 1982 ; Donnellon, 1986 ; Boden, 1994 ; Cossette, 1998) passe en effet à côté du modèle langagier développé par les sciences du langage et donc des autres grandes fonctions du langage, notamment de ses fonctions performative et expressive. Cela est d'autant plus étrange que la gestion renvoie à une action collective située au sein de laquelle la

parole joue un rôle clé tant au niveau collectif qu'au niveau individuel (Girin, 1982 ; 1990 ; 2016 ; *Le libellio*, 2016 ; Chanlat, 1990 ; 2023).

Cet intérêt pour les faits langagiers au travail va entraîner, comme certains d'entre nous le savent, la création d'un réseau de recherche francophone « Langage et travail » qui va se consacrer pendant une quinzaine années à ce sujet, organiser des colloques et publier plusieurs ouvrages de référence (Borzeix & Fraenkel, 2001 ; Pène, Borzeix & Fraenkel, 2001), et dont Claude Dubar dans la conclusion de son compte-rendu de deux des ouvrages de ce réseau dans *Sociologie du travail* (2003) rappellera les intentions :

Les deux ouvrages constituent finalement une bonne initiation aux diverses manières d'analyser les pratiques langagières au travail. Ils permettent d'alimenter les débats en cours sur les mutations du travail et sur la place qu'y tiennent les diverses dimensions du langage, depuis les plus instrumentales jusqu'aux plus subjectives. Ils contribuent à faire prendre conscience aux chercheurs – et pourquoi pas aux acteurs – dans le champ du travail, de la nécessité de se doter de compétences en matière d'analyse et d'interprétation des « faits de langage » qui ne se réduisent pas aux schémas simplificateurs de la « communication. (Dubar, 2003, p. 138)

Comme le soulignera Sophie Pène un peu plus tard dans un texte consacré à Jacques Girin, ami et complice d'Anni dans cette exploration langagière au sein des organisations et des activités de travail :

Le langage, le savoir, les nouvelles productivités sont désormais liés par un nœud gordien. Cela demande aux sciences du langage et de la communication de clarifier leur place : le langage, matière de l'expression critique, de la différence, comme de l'appartenance à la communauté, était un accès à la dimension « méta » du travail : le regard singulier d'un ouvrier sur son poste, les explications d'un chef de service, les documents en circulation renseignaient sur le préconscient, le caché, l'interdit, mais aussi sur les points d'investissement, le plaisir du travail, les idées, les idéaux. (Pène, 2018, p. 186)

Ce constat allait conduire Anni Borzeix à un compagnonnage avec un certain nombre de gestionnaires de langue française qui justement faisaient d'une certaine manière le même constat à partir d'une anthropologie élargie de l'action au sein des organisations ; Jacques Girin en ayant été le précurseur en France (Girin, 1982 ; 2016 ; Bayart, Borzeix & Dumez, 2010) et rejoignant ainsi les propres préoccupations qu'un certain nombre d'entre nous développaient au même moment au Québec (Dufour & Chanlat, 1985 ; Aktouf, 1987 ; Chanlat, 1990).

Un compagnonnage avec les gestionnaires

À l'origine ancrée en sociologie du travail, membre du laboratoire de sociologie du travail du CNAM et une des principales animatrices de la revue du même nom entre 1984 et 2013, Anni Borzeix va donc se joindre au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique attirée par le caractère ouvert de ce centre et par l'importance que Jacques Girin, un de ses chercheurs principaux, accorde aux faits langagiers (Girin, 1982).

À la suite de la lecture de ses travaux, Michel Lallement nous éclaire sur les raisons de ce compagnonnage avec les gestionnaires lorsqu'il tire deux leçons dans sa contribution à l'*In Memoriam* de la revue (2024) en hommage à Anni Borzeix concernant l'attitude d'Anni Borzeix en matière de recherche :

La première est l'appétence d'Anni pour le travail collectif, dont elle savait qu'il est, plus que jamais aujourd'hui, une des conditions de l'excellence

scientifique. La seconde est son goût pour les transgressions disciplinaires. Membre d'un laboratoire de gestion qui l'a accueillie jusqu'à son départ en retraite, elle a étroitement collaboré avec des collègues de spécialités multiples (économistes, linguistes, philosophes ...), mais sans jamais altérer son identité de sociologue et encore moins se prévaloir de savoirs extérieurs à ceux de sa discipline. (Lallement, 2024).

Ceux et celles qui la connaissaient, savent combien elle était en effet à l'écoute de ce qui était nouveau, son plurilinguisme lui permettant d'accéder à des travaux non traduits, notamment de langue anglaise, combien elle restait ouverte à emprunter des chemins de traverse, à revisiter des questions anciennes, et avait le souci de la diffusion (elle poussera à la décision de rendre accessible *Sociologie du travail* en ligne) et de faire connaître, elle qui était aussi anglophone, les travaux de langue française en anglais (traduction de trois articles chaque année).

Au sein du CRG, elle va donc trouver un espace propice à la recherche sur le langage comme descripteur des activités de travail dans de nombreux cas d'interactions (rapport individu-organisation, relation de service, réunions, rapport réel-prescrit, transgression des règles, etc.) en contribuant ainsi, en vue de comprendre la vie des organisations, comme l'écrit Sophie Pène, à « une démarche anthropologique d'observation et de recueil de données situées » (quinze ans de ces travaux ont été analysés, résumés, expliqués dans l'ouvrage coordonné par Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, *Langage et Travail, Communication, cognition, action*, publié en 2001 aux éditions du CNRS) ; les travaux de Jacques Girin en constituant au sein du champ de la gestion l'un des apports les plus originaux (Girin, 2016 ; *Le Libellio*, 2016 ; Pène, 2018).

Outre la fonction performative, déjà mentionnée, dans cette exploration des faits langagiers, Anni Borzeix va mettre en évidence une autre fonction importante du langage, sa fonction expressive, à travers l'étude de l'expression collective en situation de travail et de la question identitaire ; c'est d'ailleurs cet aspect qu'elle développera tout particulièrement avec Danièle Linhart dans l'ouvrage que j'ai dirigé en 1990 (Chanlat, 1990).

Langage et action collective : Les identités en parole

En tant qu'enseignant dans des institutions de gestion, j'ai au cours des dernières décennies, à de nombreuses reprises, rappelé l'importance des faits langagiers dans le contexte gestionnaire, mon dernier rappel étant mentionné dans l'ouvrage récent *Homo anthropologicus*. La gestion à l'épreuve de la condition humaine (2023).

Comme tout univers social, le monde de l'entreprise et des organisations est un monde de signes, un espace où différents langages s'entrechoquent, un théâtre où se jouent des comédies, des tragédies ou des drames, une réalité plus ou moins imaginaire, un univers d'où sortent des significations multiples qui donnent sens aux diverses actions, et à l'autorité indispensable à toute vie collective. (Chanlat, 2023, p. 52)

La fonction d'expression, « le parler », renvoie en effet à la manière dont tout individu exprime son affectivité, ses émotions à travers le « je », (« C'est dans et par le langage que l'homme se constitue comme sujet. » nous dit Benveniste (1966, p. 259), et à la façon dont se construisent et se déconstruisent les identités collectives, à travers l'expression du « nous », ce que Jacques Girin (2016) avait abordé dans son texte : « Nous et les autres, la gestion des appartenances » 2016.

De nouveau, le travail qu'ont mené Anni Borzeix et Danièle Linhart a permis de montrer, à cet égard, la variété que pouvait prendre cette expression dans le cadre des activités de travail. Dans leur chapitre de 1990, elles mettent en évidence :

Le fait que l'identité d'un groupe n'est jamais une et qu'elle varie selon les situations [...] Avec la possibilité du pouvoir dire pour les autres, aux autres, à l'autre, le groupe d'expression est contraint de s'interroger sur ce « nous » réel ou fictif sous le couvert de ce locuteur collectif qu'il est censé être. Il lui faut travailler son identité et l'on s'aperçoit combien celle-ci peut-être, dans certains cas, un véritable enjeu du groupe. (Borzeix & Linhart, 1990, p. 122)

Leur recherche fait apparaître plusieurs cas d'identités en parole : celui d'un conflit identitaire, le cas d'une confirmation identitaire, d'une identité introuvable, d'une identité exhumée, d'une identité émietée et le cas d'une identité éphémère. Cette diversité de profils identitaires donne à voir la plasticité des identités collectives (« leur caractère mouvant, fluctuant, mouvant »), leur contingence, leur perméabilité par rapport au contexte, les différentes configurations possibles et leurs sources d'apparition : « des interactions sociales situées ». À l'heure des transformations que nous connaissons, cette réflexion nous apparaît toujours féconde pour comprendre ce qui fait qu'un collectif se définit comme tel, au-delà des discours officiels et des éléments de langage diffusés.

À la lumière de ce propos trop bref, relire donc les travaux d'Anni Borzeix, c'est pour les gestionnaires revenir à des fondamentaux des situations de travail, à la lumière de la sociologie et des sciences du langage. Une démarche qui nous apparaît indispensable pour rendre compte de la complexité du réel vécu des acteurs concernés au plus près de leurs activités quotidiennes. Ce qui n'est pas un luxe lorsqu'on voit l'état des relations sociales dans certains univers, la révolution numérique nous poussant à revoir la dynamique des interactions dans ce contexte de reconfiguration des activités de travail.

En guise de conclusion

Jusqu'ici, j'ai surtout parlé de deux ou trois aspects du travail d'Anni Borzeix qui a nourri certains gestionnaires dont je fais partie. En guise de conclusion, je reprendrais volontiers les propos que tient Catherine Paradeise dans le *In Memoriam* de *Sociologie du travail* et qui nous livre un portrait que j'aurais pu écrire :

Anni pratiquait une sociologie discrète, dépourvue de dogmatisme, au plus près du terrain. Elle allait là où ses curiosités, ses indignations, ses rencontres, ses amitiés la menaient. Elle avait un instinct très sûr de la qualité des personnes. Elle faisait un bout de chemin, toujours autour du travail, avec qui savait la séduire par son sujet, son rapport au monde, son audace intellectuelle sans sectarisme. Elle a ainsi largement contribué à ouvrir de nouveaux chantiers, renouvelant par exemple la sociologie du travail avec ses recherches sur l'activité, sur le langage et sur la cognition. Ce qui ne l'intéressait pas, elle s'en tenait simplement à l'écart, refusant les débats à son sens ennuyeux et stériles. Anni portait haut l'esprit de gratuité qui nous animait à la revue. Elle n'attendait de son travail d'autre retour que le plaisir de mettre au jour de nouveaux sujets, de nouveaux travaux, de nouvelles ouvertures disciplinaires et interdisciplinaires, de nouvelles approches, de nouvelles autrices et de nouveaux auteurs. Elle savait lire, écouter, coopérer. Je garde en mémoire sa curiosité, sa finesse d'analyse, son attention envers chacun et chacune, qui en faisaient aussi une avocate aimée des jeunes auteurs et autrices... De cœur et d'esprit, Anni était de cette élégance non ostentatoire et de cette générosité qui nourrissent les plus belles amitiés. C'était en un mot une belle personne. (Paradeise, 2024)

Ces propos me semblent bien résumer ce qu'Anni Borzeix a incarné pour nombre de collègues, et ce que devrait être en définitive un chercheur ou une chercheuse.

À l'heure du « *publish or perish* » qui transforme les articles de revue en unité comptable, le travail d'Anni Borzeix nous rappelle en effet que d'autres voies en matière de recherche sont possibles ; de ce point de vue, elle restera un modèle, tout en nous ayant laissé une œuvre pionnière toujours d'un grand intérêt pour le monde gestionnaire intéressé à mieux comprendre les interactions sociales au travail, ce travail qui est resté souvent un autre impensé de la gestion ■

Références

- Auroux Jean (1982) *Les droits des travailleurs : Rapport au président de la République et au Premier ministre*, Paris, La Documentation française.
- Bayart Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé [eds] (2010) *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, Palaiseau, Les Éditions de l'École polytechnique.
- Boden Deirdre (1994) *The Business of Talk*, Cambridge (UK), Polity Press.
- Borzeix Anni [ed] (1986) "Retour sur l'entreprise", *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 3, p. 231-417.
- Borzeix Anni (1987) "Ce que parler peut faire", *Sociologie du Travail*, vol. 29, n° 2, pp. 157-176.
- Borzeix Anni [ed] (1994) "Travail et cognition", *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4, p. 413-607.
- Borzeix Anni, Charles Julien & Zimmermann Bénédicte [eds] (2015) "Participer. Pour quoi faire ?", *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, p. 1-103, en ligne
- Borzeix Anni & Cochoy Franck [eds] (2008) "Travail et cognition II", *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 273-433.
- Borzeix Anni & Fraenkel Béatrice [eds] (2001) *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Éditions.
- Borzeix Anni, Fraenkel Béatrice & Pène Sophie [eds] (2001) *Le langage dans les communications. Une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan.
- Borzeix Anni & Linhart Danièle (1988) "La participation : un clair-obscur", *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 1, p. 37-53.
- Borzeix Anni & Rot Gwenaële (2010) *Sociologie du travail. Genèse d'une discipline, naissance d'une revue*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Ouest.
- Boutet Josiane (1980) "Quelques courants dans l'approche sociale du langage", *Langage et Société*, vol. 12, n° 1, pp. 33-70.
- Boutet Josiane [ed] (1995) *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan.
- Boutet Josiane (1998) "Quand le travail rationalise le langage" in Kergoat Jacques, Boutet Josiane, Jacot Henri & Linhart Danièle [eds], *Le Monde du Travail*, Paris, La Découverte, pp. 153-224.
- Cossette Pierre (1998) "The Study of Language in Organizations: A Symbolic Interactionist Stance", *Organization Studies*, vol. 51, n° 11, pp. 1355-1377.
- Donnellon Anne (1986) "Language and communication in organizations: Bridging cognition and behavior", in Sims Henry P. (Jr) & Gioia Dennis A. [eds], *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 136-164.
- Dubar Claude (2003) Compte-rendu des deux ouvrages : Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel [eds], *Langage et travail. Communication, cognition, action* | Sophie Pène, Anni Borzeix, Béatrice Fraenkel [eds], *Le langage dans les communications. Une nouvelle donne*, CNRS Éditions, coll. « Communication », Paris, 2001 ; L'Harmattan, coll. « Langage et travail », Paris, 2001, *Sociologie du travail*, n° 1, janvier-mars, 2003, p. 137-139
- Dumez Hervé (2010) "Jacques Girin, la sociologie de la parole et le tympan de Conques", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 3, pp. 5-11.

- Girin Jacques (1982) “Langage en actes et organisations”, *Économies et sociétés, série Sciences de gestion*, n° 3 (décembre), 1559-1591.
- Girin Jacques (1990) “Problèmes du langage dans l’organisation”, in Chanlat Jean-François [ed] *L’Individu dans l’organisation. Les dimensions oubliées*, Québec/Paris, Presses Universitaires de Laval/Eska, pp. 37-77.
- Girin Jacques (1995a) “Les agencements organisationnels”, in Charue-Duboc Florence [ed] *Des savoirs en actions, Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L’Harmattan, pp. 233-279.
- Girin Jacques (1995b) “Le langage et la compétence des agencements organisationnels”, *Connexions* n° 65, pp. 121-141.
- Girin Jacques (2001) “La théorie des organisations et la question du langage”, in Borzeix Anni & Fraenkel Béatrice [eds], *Langage et Travail, cognition, action, communication*, Paris, Éditions du CNRS, pp. 167-188.
- Girin Jacques & Grosjean Michèle (1996) *La Transgression des règles au travail*, Paris, L’Harmattan.
- Goffman Erving (1991/1974) *Les Cadres de l’expérience*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Latour Bruno (1994) “Une sociologie sans objet ? Note théorique sur l’interobjectivité”, *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 4, p. 587-607.
- Pène Sophie, Borzeix Anni & Fraenkel Béatrice [eds] (2001) *Le Langage dans les organisations, une nouvelle donne*, Paris, L’Harmattan.
- Pène Sophie (2018) “L’agencement organisationnel, un outil de terrain ? Hommage à Jacques Girin” in Behr Irmtraud, Hentschel Dieter, Kauffmann Michel & Kern Anja [eds] *Langue, économie et entreprise : le travail des mots*, Paris, Presses Sorbonne Nouvelle, p. 185-200.
- Pharo Patrick (1985) “Problèmes empiriques de la sociologie compréhensive”, *Revue Française de Sociologie*, vol. 26, n° 1, pp. 120-149.
- Pouchet Amélie [eds] (2001) *Sociologies du travail, 40 ans après*, Paris, Elsevier.
- Rot Gwenaële, Borzeix Anni & Demazière Didier [eds] (2014) “Les écrits du travail”, *Sociologie du travail*, vol. 56, n° 1, p. 4-126.
- (2024) « In Memoriam, Anni Borzeix (1939-2024) » *Sociologie du travail*, vol. 66, n° 3 (juillet/septembre).
- (2016) « Dossier : Actualité de la pensée de Jacques Girin », *Le Libellio*, vol. 12, n° 3.

Vassily Kandinsky Portrait de l'artiste en ethnographe

Camille Toussaint
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

*My first enthusiasm for ethnography is an old story:
as a student at Moscow University I noticed,
if somewhat unconsciously, that ethnology is as much art as science
(Kandinsky, cité in Weiss, 1995)*

En 2021, le musée Guggenheim de New York présentait *Around the Circle*, une exposition consacrée à Vassily Kandinsky. Tout en haut de l'élégant colimaçon, sous la coupole blanche, on apprenait au détour d'un panneau explicatif qu'avant de venir à la peinture, Kandinsky s'était essayé à l'ethnographie. On sait combien l'art primitif a inspiré une multitude d'artistes modernes, Picasso devant les masques africains, Gauguin dans les îles. Curieusement, Kandinsky n'est que rarement associé à ces approches alors qu'il est le seul à avoir reçu une véritable formation d'ethnologue et le seul, peut-être, à pouvoir revendiquer de connaître le folklore sur un plan scientifique :

For Kandinsky, the primitive objects he selected for inclusion in the blue rider almanac had not been selected because of some vague or mystical "affinity" with modern art, but specifically because their original function.
(Weiss, 1995)

Cet épisode n'a jamais beaucoup intéressé ses biographes, qui généralement résument sa vie en trois phases : la période de Munich (de 1896 à 1914), la période Russe et du Bauhaus, de son arrivée en Russie en 1914 jusqu'à son installation à Paris en 1933, et la période parisienne, dite « byzantine », qui s'étend de 1933 jusqu'à sa mort en 1944. Les années qui précèdent, que l'on pourrait appeler sa « période ethnographique », ne sont que rarement évoquées. Pourtant, les motifs folkloriques traversent l'œuvre de Kandinsky, que ce soit dans ses peintures dites « russes » (*Motley Life*, 1907 ; *Volga Song* et *Riding Couple*, 1906 ; le magnifique



A Motley Life, Kandinsky (1907)

Blue Mountain, 1909) ou dans l'almanach du *Blau Reiter* parsemé de références et de motifs chamanistes (1912).

Dans une curiosité de fin d'exposition, cet article cherche à raconter l'ethnographie de Kandinsky et le rôle qu'elle a pu jouer dans son existence d'homme et d'artiste. Deux ouvrages ont guidé sa rédaction, celui de Peg Weiss (1995), la première et la plus approfondie des études sur Kandinsky comme ethnographe, et celui d'Igor Aronov qui revient sur les premières années de l'artiste.

L'université de Moscou

Pour comprendre le lien entre Kandinsky et l'ethnographie, il faut remonter en 1885 au moment de son entrée à l'université de droit de Moscou et à sa rencontre avec Nikolai Kharuzin. Du même âge, ils deviennent rapidement des amis intimes. Kharuzin fait partie du département d'ethnographie de l'université de Moscou, où il travaille sur les minorités russes et les questions religieuses. Sa passion pour le chamanisme le conduit à réaliser plusieurs voyages ethnographiques au cours des étés 1886 et 1887. À cette époque, les études ethnographiques ont le vent en poupe en Russie, où elles connaissent un véritable engouement universitaire. À partir de 1888, Kandinsky, qui étudie alors le droit paysan, commence à participer régulièrement au cercle ethnographique que Kharuzin a fondé au sein de l'école de droit de l'université. Sur ses conseils, il finit soumettre un projet de voyage ethnographique à l'université de Moscou pour étudier les croyances et les coutumes de la population des Zirianes dans l'oblast de Vologda.

My task was twofold: to study common criminal law (a study in the realm of primitive law) among the Russian population, and to collect the remnants of pagan religion among the slowly disappearing Zyrians. (cité par Aronov, 2006, p. 23).

Les Zirianes, ou Komi, forment une population finno-ougrienne de chasseurs et de pêcheurs. À cette époque, ils ne figurent pas au nombre des populations très étudiées par les ethnologues, dont l'attention se porte plutôt vers des peuples moins soumis à l'appropriation culturelle russe, donc plus « exotiques » et installés beaucoup plus à l'est comme les Ostiak, les Mansi (ou Voguls), les Iakoutes ou les Chuckchi, proches des Ainus de la mer d'Okhostk. Pourtant, quand Kandinsky commence à s'intéresser à eux, les Zirianes sont sur le point de revenir sur le devant de la scène ethnographique grâce à leur langue finno-ougrienne qui suscite l'intérêt des linguistes de l'époque.

Selon Peg Weiss, le voyage de Kandinsky n'est pas uniquement motivé par une curiosité scientifique. Son nom résonne étrangement avec Kondinsk ou Kandinsk, un important lieu d'échange et de commerce pour les Zirianes situé sur le fleuve Ob. « *Kondiskii* » serait également le nom d'une idole des Ostikak, un autre peuple finno-ougrien. Enfin, ses ancêtres auraient été originaires de l'ouest de Sibérie, d'où ils auraient émigré pour des raisons politiques. En partant à la rencontre des Zirianes, Kandinsky aurait peut-être été lui-même en quête de ses racines.

Le voyage

À la fin du mois de mai 1889, Kandinsky monte dans le train qui part de Moscou en compagnie d'Anna Chemiankina, sa cousine et camarade d'université. Il l'épousera deux ans plus tard, au grand dam de son ami Kharuzin qui, jaloux, ne cessera de lui reprocher cette union qui l'aurait éloigné de lui. Anna accompagne Vassily une partie du chemin avant qu'il ne poursuive seul son aventure.

Son voyage durera six semaines et sera marqué par une série de rencontres. La première est celle de Nikolai Alexandrovitch Ivanitskii, un « noble ermite », poète, ethnographe, qui lui sert de mentor et de guide au début de son aventure en lui fournissant des vêtements traditionnels censés le protéger du froid. Il rencontre ensuite Levitsky, un prêtre indigène et Metzalov, un historien collectionneur. Tout au long de son voyage, Kandinsky ne se séparera pas de son exemplaire du Kalevala, une épopée composée de poèmes issus de la mythologie finnoise. Il tient un carnet de notes, qu'il illustre d'une quantité de dessins, de schémas, et retranscrit des contes et des chansons locales. Un épisode retient particulièrement son attention. Il visite des maisons traditionnelles peintes de couleurs vives (*Wunderhausern*), qui le marquent au point de se référer à cet épisode comme à un « miracle ». Pour Peg Weiss : « *It was indeed an experience that would have long-lasting reverberations, not only in his art but in his whole attitude toward the arts* » (p. 44).

À son retour, il publie un mémoire tiré de son voyage ainsi que plusieurs comptes rendus d'ouvrages dans la *Ethnographic Review*. Loin d'être un ethnologue du dimanche, Kandinsky est tout à fait sérieux dans sa démarche scientifique et dans le soin qu'il porte à la rédaction de ses articles. Si ses travaux n'ont jamais fait l'objet d'une publication en anglais, ils sont référencés dans des ouvrages ethnographiques d'envergure sur les mythologies des peuples finno-ougriens.

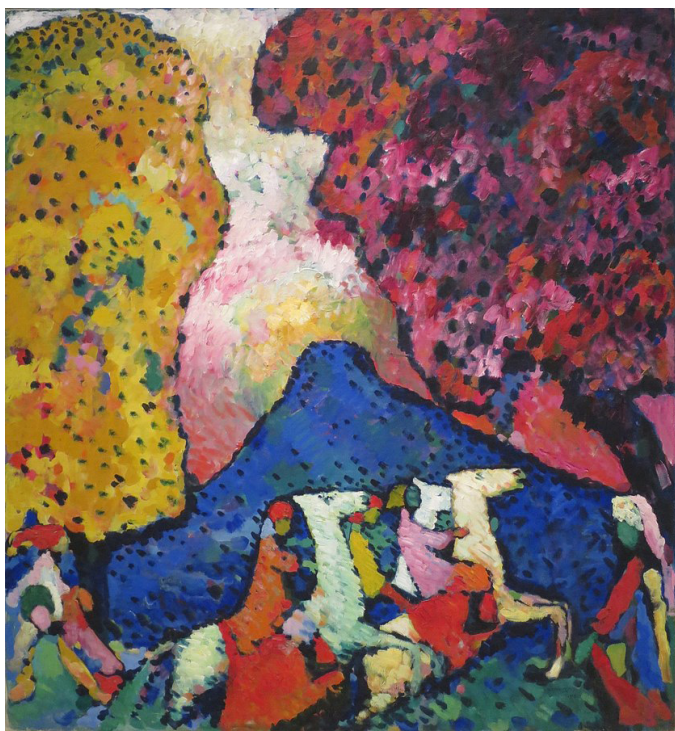
Sa principale contribution porte sur la superposition de croyances religieuses catholiques et païennes des Zirianes. Kandinsky y critique le rôle de l'église dans la disparition de leurs coutumes ancestrales. Il rappelle les conversions forcées, sous l'égide de St. Stephen of Perm au x^e siècle, la disparition de la tribu des Chuds et l'obligation faite aux Zyrians de se référer à leurs ancêtres en utilisant le terme péjoratif « *poganye* », un champignon vénéneux. Plusieurs figures mythiques apparaissent dans ses écrits, comme la déesse Slata Baba, Iomala et Voipel, ainsi que le domovoi, un esprit de la maison. Plus généralement, il s'intéresse à la conception qu'ont les Zirianes de la mort, à travers le concept d' « *ort* ». L'ort ne désigne pas un esprit dans le sens chrétien du terme, car pour les Zirianes, l'âme intègre une dimension corporelle. L'ort d'une personne vient au monde avec elle, et l'accompagne au long de sa vie, la pinçant pour lui annoncer sa mort, et lui survivant plusieurs jours après son décès pour visiter sa famille. On ne sait ni d'où il vient, ni où il va.

Quelques années après avoir obtenu son diplôme de droit, et après avoir vécu plusieurs expériences esthétiques frappantes – notamment la découverte des Meules de Monnet, Kandinsky abandonne définitivement sa carrière universitaire pour se consacrer à la peinture.

L'ethnographie dans la peinture de Kandinsky

Au regard de ce passé ethnographique, Peg Weiss propose plusieurs pistes d'analyse de l'œuvre de Kandinsky. D'abord, elle revient sur la notion de *dvoeverie*, qui désigne un phénomène de « double-foi » : « *the side-by-side existence of both pagan and Christian belief systems sometimes inextricably intertwined* » (p. 50), et qui serait présente dans plusieurs des peintures de Kandinsky, mêlant des références chamaniques, à travers la représentation de sorciers ou de vieillards, et des connotations religieuses.

Elle insiste également sur le rapport de Kandinsky au héros russe Saint George, qui apparaît dans l'almanach du *Cavalier bleu*. De cette identification à celle de l'artiste en chamane, Peg Weiss ne voit qu'un pas. D'abord, le chaman est un homme à cheval.



*Blue Mountain,
Kandinsky (1908-1909)*

Il assure la communication entre les puissances surnaturelles et le monde des hommes. Il voyage grâce aux transes, suscitées par le bruit du tambour et accompagné de son bâton de cavalier, deux attributs représentatifs de sa fonction. Ces symboles peuvent être décryptés tout au long de l'œuvre de Kandinsky, de manière plus ou moins explicite.

Une des dernières peintures de Kandinsky retient l'attention. Il s'agit du *Lien vert*, peint en 1944, soit peu de temps avant sa mort. On retrouve l'image de l'échelle, la forme du shama, l'arbre, la montagne cosmique et le symbole du nuage, et du bâton. Dans ce tableau, Peg Weiss voit une forme de champignon. Deux explications semblent possibles. D'abord, ce symbole caché pourrait renvoyer au « *poganye* », le champignon par lequel les Zirianes étaient forcés de désigner leurs ancêtres. Mais il pourrait également désigner les champignons hallucinogènes (les

fameuses amanites tue-mouches, rouges à pois blancs) utilisés par les chamans pour atteindre l'état de transe. Un autre dessin de la même année représente une « pluie » de champignons qui viendrait confirmer cette hypothèse (the « *last watercolor* »).

Enfin, les états d'hallucination ne sont pas étrangers à Kandinsky. *Motley Life* et *Compositions* ont été peints dans un état délirant dû à la fièvre typhoïde. Kandinsky admet également :

The artist is perhaps in a position – albeit only partially and by chance – to summon up within himself these states of inspiration by artificial means.
(cité par Weiss, p. 54)

Et Peg Weiss de conclure :

We cannot know exactly what he meant by “artificial means”, but in *The Green Bond* he has left a suggestion that perhaps he envied the shaman's intoxication and ready trance. Perhaps he felt his own creative powers slipping away and gave expression to a dream of the past, of a time when he was in his youth and nothing was impossible. (Weiss, 1995, p. 61)

Conclusion

Un précédent article était consacré à l'histoire de Bronislaw Pilsudski, ethnologue polonais à contre-courant chez qui l'ethnographie avait ouvert une voie de secours dans une destinée à la dérive (Toussaint, 2020). Chez Kandinsky, l'ethnographie constitue le point de départ d'une trajectoire artistique sur laquelle elle agit comme un révélateur, revêtant une dimension initiatique et mystique :

Ethnography, which revealed to Kandinsky only the initial stage of this development, could not satisfy his aspiration to penetrate into the mysteries of the inner and the immaterial, reinforcing his own quest for the spiritual.
(Aronov, 2006, p. 49)

Plutôt qu'une voie de secours, elle apparaît comme une porte d'entrée vers un autre monde – celui de l'art. D'ailleurs, si l'ethnographie traverse toute l'œuvre de Kandinsky, ses traces sont particulièrement visibles au début et à la fin de sa vie,

comme venant ponctuer et encadrer son parcours. À première vue, ces deux cas sont sensiblement différents. Pourtant, ils offrent tous les deux un exemple du rôle aussi décisif qu'imprévu que peut jouer l'ethnographie dans la destinée de ceux qui la rencontrent ■

Références

- Aronov Igor (2006) *Kandinsky's Quest. A study in the artist's Personal Symbolism, 1866-1907*, Peter Lang Publishing Inc
- Toussaint Camille (2020) "Bronisław Pilsudski, un ethnologue engagé", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, série spéciale Coronam semaine 6, pp. 79-86
- Weiss Peg (1995) *Kandinsky and Old Russia, The artist as Ethnographer and Shaman*, New Haven/London, Yale University Press.



Portrait de Mirabeau (1749-1791) dans son cabinet de travail, Laurent Dabos (1791), Musée Carnavalet

Ce que j'aime dans Mirabeau, c'est le sens pratique et décisif que je trouve partout dans ses notes. Nous avons vu comment pour lui la grande affaire en finances, c'est de payer l'armée et la dette publique ; nous voyons ici comment, mettant de côté tout ce qui est théorie monarchique ou démocratique, il va droit à la plaie du temps et de tous les temps, l'action immédiate du peuple dans le gouvernement. Mirabeau en effet ne demande pas à une société si elle est monarchique ou républicaine ; ce

sont là des mots ; il lui demande comment elle fait intervenir le peuple dans le gouvernement, dans quelle mesure et de quelle manière ; tout est là. Nous voyons tous les jours des institutions dont l'art consiste à mettre en mouvement la masse du peuple pour lui faire trouver son gouvernement. C'est le monde renversé. Les institutions sont faites pour qu'un peuple ait toujours son gouvernement prêt et agissant, et non pour qu'il le cherche et le crée tous les matins. « Une nation, dit Mirabeau avec son grand sens pratique, n'est en résultat que ce qu'est son travail. La nation est désaccoutumée au travail. » Et ailleurs, « le peuple ne jugera la révolution que par ce seul fait : lui prendra-t-on plus ou moins d'argent dans sa poche ? vivra-t-il plus à son aise ? aura-t-il plus de travail ? le travail sera-t-il mieux payé ? » Voilà les questions qu'un gouvernement doit tâcher de résoudre dans l'intérêt général, au lieu de s'occuper sans cesse à se créer et à s'organiser.

Saint-Marc Girardin (1851) "Mirabeau et la cour de Louis XVI", *Revue des Deux Mondes*, Nouvelle période, tome 12, pp. 5-38, Citation p. 22.