

*Je suis fier d'être un disciple et, je l'espère,
un bon disciple.
(Borges)*



D'où vient l'IA ?

DOSSIER : Claude Riveline

DOSSIER : Le DBA

Vieux lettré assis, Mai-Thu (Hué, 1935)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

Relectrices : Magali Ayache, Élodie Gigout & Camille Toussaint

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

5

D'où vient l'IA ?

La circulation des données globales et le travail humain derrière l'automatisation
Antonio Casilli

CLAUDE RIVELINE

11

Introduction au dossier

13

Claude Riveline, souvenirs

Hervé Dumez

15

Claude Riveline, penseur incisif

Michel Berry

19

Lettre de Claude Riveline

21

Une rencontre avec Claude Riveline

Élisabeth Szuyska

LE DBA

31

Introduction au dossier

33

L'esprit du DBA

Hervé Dumez

37

L'esprit du DBA

Vu par une auditrice
Mélanie Philippe

41

Le DBA – Un ovni dans la galaxie des Business Schools

Thomas Durand

49

L'esprit du DBA

regards sur l'une de ses incarnations,
au Cnam
Olivier Basso

57

Cincinnatus

65

La traversée du continent américain

71

Au diable les chausse-trappes ! En avant toute !

Ce numéro commence par le compte rendu d'une intervention qu'Antonio Casilli a faite dans le séminaire i3-CRG à propos du travail sur lequel repose l'intelligence artificielle.

Un premier dossier est consacré à Claude Riveline, décédé en décembre 2024. Il fut un professeur exceptionnel, un chercheur iconoclaste, qui marqua plusieurs générations d'apprentis en recherche.

Un second dossier porte sur le DBA (Doctorate in Business Administration), une formation en plein développement, qui cherche encore ses marques.

Trois promenades dans l'histoire américaine sont proposées : la fin de la guerre d'Indépendance avec les Cincinnati, l'exploration du continent avec Sacagawea et la guerre de Sécession avec Farragut.

Olivier Basso, Michel Berry, Antonio Casilli, Thomas Durand, Mélanie Philippe, Élisabeth Szuyska^(†) et Claude Riveline^(†), sont les auteurs de ce numéro.

Le musée Cernuschi consacre une exposition à trois peintres vietnamiens de la modernité formés en France et dans leur pays, Lê Phô, Mai Thu et Vu Cao Dam. Ils fournissent les illustrations de ce numéro.



Musée Cernuschi (Paris, 22 février 2025)

D'où vient l'IA ?

La circulation des données globales et le travail humain derrière l'automatisation

Antonio Casilli
DiPLab, i3, Institut Polytechnique de Paris

LE 20 JANVIER 2025,
ANTONIO CASILLI
A PRÉSENTÉ SES
RECHERCHES SUR
LES TRAVAILLEURS
DE L'IA DANS LE
SÉMINAIRE DE
RECHERCHE D'I3-
CRG

En tant que co-fondateur de l'équipe de recherche Digital Platform Labor (DiPLab) et du réseau International Network on Digital Labor (INDL), j'ai eu l'opportunité de diriger des recherches d'envergure mondiale impliquant plus de 5000 participants répartis dans une trentaine de pays. Ces initiatives visent à comprendre la circulation globale du travail invisible qui sous-tend la production de l'intelligence artificielle.

Pour aborder cette question complexe, il est crucial de préciser ce que nous entendons par « intelligence artificielle ». Le cadre conceptuel STARA (Smart Technologies, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms) offre une perspective plus nuancée que la simple désignation « IA », en englobant l'ensemble des technologies intelligentes, des systèmes robotiques et des processus algorithmiques. Dans nos travaux au sein de DiPLab, nous avons délibérément choisi de nous concentrer sur la production de l'IA plutôt que sur ses applications, un aspect déjà largement couvert par les études sur l'impact social de ces technologies.

Le paradigme dominant de l'IA aujourd'hui est l'apprentissage automatique (*machine learning*), un système qui repose sur des modèles mathématiques complexes alimentés par des exemples permettant à la machine d'acquérir des compétences et des connaissances. Pour illustrer ce processus, prenons l'exemple de la reconnaissance faciale : le système nécessite l'analyse de millions, voire de milliards d'images de visages, chacune étant accompagnée d'annotations spécifiques permettant à la machine d'identifier les caractéristiques pertinentes. La majorité des recherches en Science, Technology and Society (STS) se focalisent sur l'aspect modélisation de ces systèmes d'IA, notamment sur les biais algorithmiques et les considérations éthiques intégrées par les concepteurs. Autant les études académiques que le marketing des grandes entreprises de la tech mettent souvent en avant l'ampleur impressionnante de ces systèmes, comme en témoigne l'accent mis sur le trillion de paramètres de GPT-4 (Albergotti, 2023).

Nos recherches au sein de DiPLab prennent une direction différente en se concentrant sur les données plutôt que sur les modèles et leurs paramètres. En effet, l'histoire des avancées majeures en IA est intrinsèquement liée aux progrès dans la collecte et le traitement des données. La victoire de Deep Blue contre le champion du monde d'échecs Gary Kasparov en 1997 a nécessité l'analyse de 25 millions de parties

d'échecs – un volume qui paraît aujourd'hui dérisoire – dans l'Extended Book of Chess Game Dataset. En 2020, GPT-3 a été entraîné sur des pétaoctets de données collectées par la plateforme Common Crawl à partir de diverses sources : Wikipédia, Reddit, blogs, sites institutionnels et plateformes diverses (plus ou moins licites). Les données constituent désormais le nerf de la guerre du développement de l'IA.

Une étude récente du MIT, « The Data Provenance Initiative », s'est penchée sur la provenance des données et les implications légales de leur utilisation, soulevant des questions cruciales sur la légitimité et l'éthique de ces pratiques de collecte massive. Les résultats ne sont pas très rassurants. Une analyse approfondie révèle que quatre-vingts pour cent des données sont protégées par des licences commerciales, mais sont néanmoins recyclées dans des bases dites « ouvertes » servant à l'entraînement des modèles d'IA les plus récents. Cette situation s'accompagne d'une problématique d'inégalité linguistique flagrante : l'IA contemporaine s'exprime principalement en anglais et en chinois, créant ainsi un biais de représentation significatif (Longpre, 2024). Une étude récente met en lumière une concentration géographique des données dans les centres de données situés aux États-Unis, en Europe et en Chine, où sont implantées les grandes entreprises technologiques comme Microsoft, Alphabet et Meta (Koch *et al.*, 2021).

Les audits ambitieux menés sur les ressources numériques destinées à l'entraînement des intelligences artificielles négligent deux questions fondamentales, de plus en plus soulevées par la communauté scientifique. D'une part, le cheminement international de ces ressources après leur création demeure souvent opaque. D'autre part, la localisation et les conditions de travail de la multitude de travailleurs du clic, chargés de préparer ces données, restent insuffisamment étudiées.

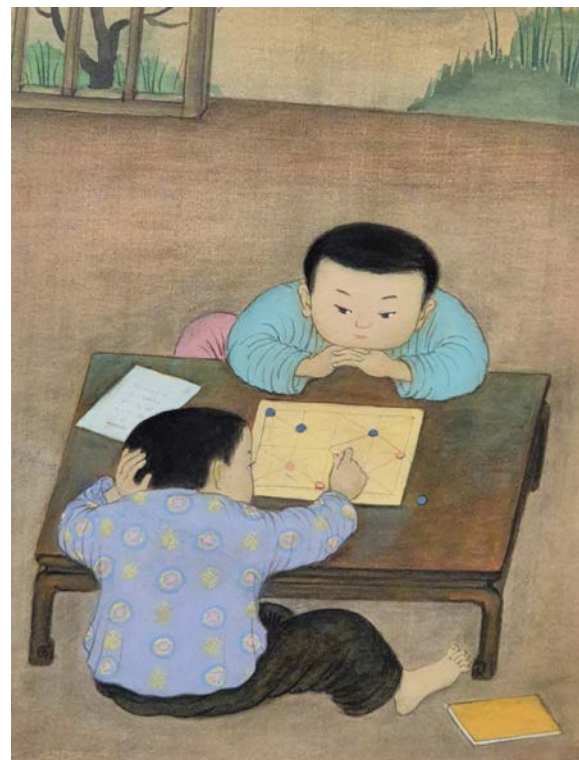
Afin d'aller au-delà de la simple interrogation sur l'origine ou le stockage des données de l'intelligence artificielle, nous pouvons nous pencher sur le cas de ChatGPT. L'origine des données utilisées pour la production de ChatGPT soulève une première interrogation. Elles sont actuellement stockées dans les data centers de Microsoft situés aux États-Unis. Avant d'être conservées à cet emplacement, elles proviennent de Common Crawl, un organisme qui a marqué une étape décisive dans la collecte des données utilisées pour l'entraînement de l'IA (en fouillant plusieurs pétaoctets d'informations sur Wikipedia, Reddit, ainsi que des sites de téléchargement plus ou moins légaux) et qui est hébergé par Amazon Web Services, toujours aux États-Unis. Cette infrastructure révèle ainsi une concentration des ressources au sein de l'Amérique du Nord. Toutefois, une exploration plus approfondie du processus d'entraînement de ces modèles montre une autre réalité. L'acronyme même GPT, pour « Generative Pre-trained Transformer », fournit un éclairage clé sur cette question. Le terme « *Pre-trained* » met en avant le rôle crucial de l'entraînement, un processus réalisé par des travailleurs souvent invisibles. Contrairement aux idées reçues qui associent cette tâche à des ingénieurs et informaticiens hautement qualifiés, les recherches sur le « travail fantôme » ou le « travail du clic » ont démontré que cette main-d'œuvre est essentiellement constituée de personnes acceptant un travail sous-rémunéré et précaire. Un article publié par *Time* en février 2023, soit deux mois après le lancement de ChatGPT, met en lumière la contribution essentielle du Kenya, où des centaines de personnes étaient rémunérées à hauteur de 1,34 dollar de l'heure pour entraîner le modèle (Gray & Siddharth, 2019 ; Casilli, 2019). De plus, OpenAI a confirmé que d'autres pays tels que l'Afrique du Sud, la Turquie, l'Angleterre, l'Inde, le Canada, les États-Unis et les Philippines participent également à cet effort

(Long *et al.*, 2022). Ainsi, la question du lieu d'origine des données cède la place à celle de l'origine des travailleurs chargés de les labéliser, filtrer et analyser. Cette nouvelle cartographie fait apparaître une implication majeure du Sud global. Certaines plates-formes, à l'instar de Mechanical Turk d'Amazon, constituent des instruments clés dans ce processus depuis près de vingt ans. Ces plateformes permettent de recruter une multitude de travailleurs effectuant des micro-tâches à des tarifs dérisoires, souvent pour quelques centimes par unité. Ces tâches, de nature variée, incluent des activités telles que le copier-coller, la vérification linguistique ou encore la classification de contenu. De surcroît, ces travailleurs ne disposent pas de contrats formels mais se contentent d'accepter des conditions générales d'usage, et leur expertise est rarement reconnue, bien que leur niveau de compétence soit élevé.

La recherche menée par le projet DiPLab a permis d'établir une cartographie précise de ce phénomène à travers le modèle PVI (Préparation, Vérification, Imitation). Ce modèle repose sur trois étapes essentielles à la production de l'IA.

La première, la *préparation* de l'IA, est illustrée par une étude réalisée au Brésil dans le cadre du rapport DiPLab (Viana-Braz *et al.*, 2023). Cette étude a notamment recensé les témoignages de plus de 400 travailleurs engagés dans la collecte de données insolites. Une participante à l'étude a décrit sa contribution singulière à l'entraînement des robots aspirateurs : la prise de photographies d'excréments canins, destinées à permettre aux appareils de reconnaître et d'éviter ces obstacles spécifiques lors de leur fonctionnement. Ces photos, après collecte et téléversement sur un portail en ligne, sont soumises à une vérification par plusieurs autres travailleurs, qui sont recrutés pour les vérifier avant qu'elles intègrent les systèmes d'entraînement.

Dans le cadre de la seconde phase, celle de la *vérification*, nous sommes confrontés à une variété de tâches et de structures de chaînes d'approvisionnement bien différentes. Un exemple frappant est celui de la production de Cortana, l'assistant vocal basé sur l'intelligence artificielle développé par Microsoft. En France, l'une des personnes interrogées dans le cadre de notre étude était rémunérée de manière modeste pour vérifier la justesse des transcriptions des messages vocaux interprétés par l'IA. La complexité de cette retranscription est exacerbée par divers facteurs, notamment les différences d'accent, les environnements bruyants ou encore un volume sonore trop faible, etc. La personne chargée de cette tâche devait ainsi traiter des fragments de phrase en un temps très court. En tant que locutrice native française, elle avait pour mission de vérifier si Cortana avait fidèlement interprété les messages. Le travail consistait à écouter des enregistrements de quelques secondes avant de confronter la retranscription fournie par l'IA à l'énoncé initial. Pour mettre en œuvre cette procédure, Microsoft a fait appel à une plateforme chinoise qui, à son tour, a sous-traité la mission à une plateforme japonaise. Cette dernière a sollicité sa filiale espagnole, laquelle a recruté des collaborateurs en France pour traiter les données et les transmettre ensuite aux États-Unis. Ainsi, cette chaîne d'approvisionnement



Une partie d'échecs,
Mai-Thu (Vanves, 1961)

revêt une dimension planétaire, traversant trois continents et illustrant la complexité des circuits de production de l'intelligence artificielle (Tubaro & Casilli, 2022).

Pour illustrer la dernière phase, *l'imitation* par l'intelligence artificielle, il convient d'évoquer notre enquête sur une entreprise européenne spécialisée dans la conception de « *caméras intelligentes* » destinées à détecter les vols dans les grandes surfaces (Le Ludec *et al.*, 2023). Cette solution, présentée comme basée sur un algorithme extrêmement sophistiqué, ne se limite pas à identifier la présence de clients, mais va jusqu'à interpréter leurs comportements, déterminer s'ils sont susceptibles de commettre un vol et, le cas échéant, envoyer un message automatique aux caissiers ou aux agents de sécurité. Toutefois, derrière cette apparente prouesse technologique se cache une réalité bien différente : ce dispositif repose en fait sur le travail minutieux de 150 personnes installées dans une modeste maison à Tananarive, la capitale de Madagascar. Jour et nuit, ces opérateurs scrutent des flux vidéo en direct de supermarchés européens, analysent les attitudes des clients et,

en simulant une intelligence artificielle, transmettent eux-mêmes les alertes aux agents de sécurité. En définitive, il ne s'agit pas d'une technologie autonome, mais plutôt d'un système de surveillance externalisée. Les conditions de travail de ces opérateurs relèvent d'une rémunération très faible, l'équivalent en monnaie locale d'un salaire de 90-110 euros par mois, comprenant une part fixe et un éventuel bonus. Ce bonus repose en réalité sur un modèle de travail à la tâche. Ce qui plus est, pratique déjà observée dans d'autres entreprises exploitant des technologies similaires, le paiement peut, dans certains cas, ne pas s'effectuer en espèces, mais sous forme de denrées alimentaires telles que du sucre, du riz ou des haricots. Cette situation soulève une question fondamentale : où se trouve réellement l'algorithme prétendument mis en avant ? Il s'avère qu'il n'a jamais été développé en tant que tel. La caméra ne doit son intelligence qu'au labeur incessant de ces travailleurs, qui assurent en permanence l'interprétation des images vidéo et permettent ainsi le bon fonctionnement du dispositif. La *supply chain* ressemble en ce cas à un cercle : des données sont envoyées de l'Europe à Madagascar, ici traitées, et les résultats sont renvoyés à l'émetteur.



*Jeune femme sur la véranda,
Mai-Thu (Huê, 1937)*

Ces considérations nous amènent à notre conclusion : l'intelligence artificielle constitue avant tout un vaste dispositif d'arbitrage du travail. En effet, elle repose sur la recherche, dans des pays marqués par un taux de chômage élevé et des salaires extrêmement bas, de personnes capables de préparer, de vérifier ou encore d'imiter les opérations de l'IA. Afin d'offrir une vision d'ensemble et de mettre en évidence les liens sous-jacents entre ces différentes dynamiques, il convient d'intégrer nos résultats aux recherches déjà existantes, en particulier celles menées par nos collègues de l'Oxford Internet Institute (OII) et de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Genève. Ces institutions ont mené des études approfondies dans plusieurs pays, respectivement depuis 2013 et 2018, tandis que le projet DiPLab a pris le relais en 2019. L'analyse réalisée permet de représenter schématiquement le réseau interconnectant les fournisseurs de travail numérique et les clients producteurs d'IA

à l'échelle mondiale. Une figure illustre ces interconnexions en identifiant quatre principaux flux de travail numérique.

Tout d'abord, les données convergent principalement vers les pays de l'hémisphère Nord, où se situent les bases de données essentielles à l'entraînement des systèmes d'intelligence artificielle. Ces bases de données sont concentrées au sein des grandes entreprises technologiques et des institutions académiques mentionnées précédemment. Ensuite, il est possible d'identifier des flux mondiaux de travail numérique destinés à la production de l'IA, se structurant autour de quatre grands axes de circulation des données entre les régions du globe. Cette analyse met en lumière la manière dont les tendances historiques et économiques influencent les relations entre les fournisseurs de travail et les entreprises exploitant ces ressources pour le développement de technologies avancées.

Le premier flux trouve son origine en Asie du Sud-Est et, en traversant l'Inde, s'étend progressivement vers l'Europe, le Royaume-Uni, et, le plus souvent, les États-Unis. Le deuxième se déploie à l'intérieur même de la Chine. Les entreprises situées dans les villes côtières – à l'image de Shenzhen – où se concentrent plateformes, startups et sociétés spécialisées dans l'intelligence artificielle, attirent un volume considérable de travail de production de données en provenance des villes de l'intérieur du pays (celles que l'on désigne par *third and fourth tier cities*). Ces dernières, bien qu'elles puissent compter jusqu'à trois millions d'habitants chacune, affichent un produit intérieur brut plus modeste. Le troisième flux concerne l'Amérique latine. Des pays tels que l'Argentine, la Colombie et, en particulier, le Venezuela comptent des millions de travailleurs qui se consacrent à la production de données principalement destinées au marché nord-américain, mais également à certains pays européens, notamment l'Espagne et le Portugal. Ces derniers constituent, comme l'indique notre récente étude, des pôles essentiels du travail de la donnée en Europe (Miceli *et al.*, 2024). Enfin, le quatrième flux a pour point de départ l'Afrique et se dirige vers trois principales destinations. D'une part, l'Europe, comme en témoigne l'exemple des « *smart cameras* » malgaches évoqué précédemment ; d'autre part, la Chine, *via* un passage par les pays du Golfe ; et, enfin, les États-Unis, à l'instar du cas des travailleurs kenyans impliqués dans l'entraînement de ChatGPT pour OpenAI.

Malgré l'apparente modernité de ces technologies, des dynamiques de pouvoir historiquement établies persistent dans le contexte des économies numériques. Le recours à la délocalisation vers le Sud global des tâches nécessitant une main-d'œuvre bon marché résonne comme un écho des formes passées d'exploitation économique, perpétuant ainsi les inégalités existantes et consolidant les rapports de domination. La continuité entre ces formes d'arbitrage du travail et celles réalisées dans le siècle passé dans le contexte de l'agroalimentaire, du textile, des téléservices et des call centers est évidente. La géographie asymétrique qui se dessine, en miroir des schémas historiques, est explorée dans la littérature consacrée au travail numérique à travers les concepts de « colonialisme des données » (Couldry & Mejias, 2019) et de « colonialité numérique » (Casilli, 2017).

L'approche adoptée dans le cadre de nos recherches au DiPLab sur la production de données pour l'intelligence artificielle invite à une réorientation de la recherche. Quand nous nous demandons d'où vient notre IA, le regard doit se tourner vers le Sud global, où histoire et inégalités nourrissent le travail invisible des données, où cette activité prend des formes variées, influencées par des héritages historiques, des disparités socio-économiques et des positions géopolitiques spécifiques. Des pays à

faibles revenus et à très fort niveau d'inégalités se distinguent comme des centres névralgiques d'activités intensives en main-d'œuvre, mobilisant une jeunesse instruite mais précaire, qui s'insère dans les marchés du travail internationaux à travers des tâches liées aux technologies STARA. Ces observations appellent à une réflexion approfondie sur les dynamiques historiques et structurelles qui façonnent l'économie des données, en mettant en lumière les interdépendances souvent occultées par les discours technocentrés dominants ■

Références

- Albergotti Reed (2023) "The Secret History of Elon Musk, Sam Altman, and Open AI", *Semafor*, 24 Mar.
www.semafor.com/article/03/24/2023/the-secret-history-of-elon-musk-sam-altman-and-openai
- Casilli Antonio A. (2017) "Digital labor studies go global: Toward a digital decolonial turn", *International Journal of Communication*, vol. 11, p. 21.
 URL: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/6349>
- Casilli Antonio A. (2019) *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*, Paris, Editions du Seuil.
- Couldry Nick & Mejias Ulises (2019) *The Costs of Connection: How Data Is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism*, Redwood, CA, Stanford University Press.
- Gray Mary L. & Siddharth Suri (2019) *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Boston, Houghton Mifflin Harcourt.
- Koch Bernard, Denton Emily, Hanna Alex & Foster Jacob G. (2021) "Reduced, Reused and Recycled: The Life of a Dataset in Machine Learning Research." NeurIPS 2021.
- Le Ludec Clément, Cornet Maxime & Casilli Antonio A. (2023) "The problem with annotation. Human labour and outsourcing between France and Madagascar", *Big Data & Society*, vol. 10, n° 2, 20539517231188723.
- Long Ouyang, Jeff Wu, Xu Jiang, Diogo Almeida, Carroll L. Wainwright, Pamela Mishkin, Chong Zhang, Sandhini Agarwal, Katarina Slama, Alex Ray, John Schulman, Jacob Hilton, Fraser Kelton, Luke Miller, Maddie Simens, Amanda Askell, Peter Welinder, Paul Christiano, Jan Leike & Ryan Lowe (2022) "Training Language Models to Follow Instructions with Human Feedback", NeurIPS 2022
- Longpre, Shayne, Nikhil Singh, Manuel Cherep, Kushagra Tiwary, Joanna Materzynska, William Brannon, Robert Mahari, Manan Dey, Mohammed Hamdy, Nayan Saxena, Ahmad Mustafa Anis, Emad A. Alghamdi, Vu Minh Chien, Naana Obeng-Marnu, Da Yin, Kun Qian, Yizhi Li, Minnie Liang, An Dinh, Shrestha Mohanty, Deividas Mataciunas, Tobin South, Jianguo Zhang, Ariel N. Lee, Campbell S. Lund, Christopher Klam, Damien Sileo, Diganta Misra, Enrico Shippole, Kevin Klyman, Lester JV Miranda, Niklas Muennighoff, Seonghyeon Ye, Seungone Kim, Vipul Gupta, Vivek Sharma, Xuhui Zhou, Caiming Xiong, Luis Villa, Stella Biderman, Alex Pentland, Sara Hooker & Jad Kabbara (2024) "Bridging the Data Provenance Gap Across Text, Speech, and Video", M.I.T., The Data Provenance Initiative.
- Miceli Milagros, Tubaro Paola, Casilli Antonio A., Le Bonniec Thomas, Salim Wagner Camilla & Sachenbacher Laurenz (2024) *Who Trains the Data for European Artificial Intelligence?*, DiPLab, Weizenbaum Institut, DAIR/European Parliament, The Left.
- Tubaro Paola & Casilli Antonio A. (2022) "Human Listeners and Virtual Assistants: Privacy and Labour Arbitrage in the Production of Smart Technologies", in Ferrari Fabio & Graham Mark [eds] *Digital Work in the Planetary Market*, Cambridge (MA), M.I.T. Press, pp. 175-190.
- Viana-Braz Matheus, Tubaro Paola & Casilli Antonio A. (2023) "Microwork in Brazil. Who are the workers behind AI?" *Microtrabalho no Brasil. Quem são os trabalhadores por trás da Inteligência Artificial?*, Report LATRAPs/DiPLab, TRIA Project.

Dossier Claude Riveline

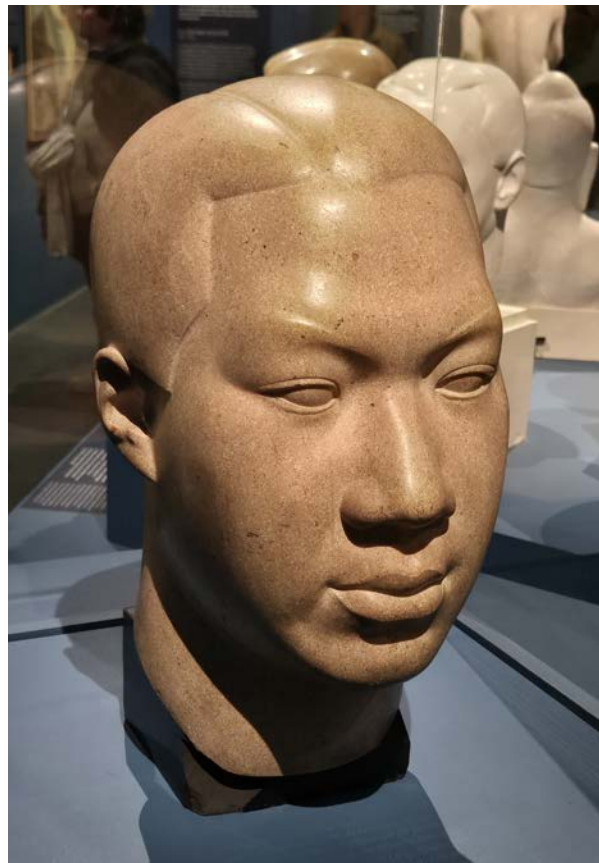


Claude Riveline est décédé le 9 décembre 2024. Il a joué un rôle fondamental dans la création du CGS de l'École des Mines comme dans celle du CRG de l'École polytechnique et il animait de sa forte personnalité, dans les années 1970-1980, les réunions entre les deux laboratoires.

Ce dossier comporte quelques souvenirs, une lettre dans laquelle on le retrouvera tout entier (c'était encore l'époque où l'on s'écrivait des lettres du boulevard Saint-Michel à la rue de la Montagne Sainte-Geneviève...), un hommage de Michel Berry, son complice et ami de toujours, et un entretien qu'Élisabeth Szuyska avait mené avec lui en 1988 pour *La Gazette du CRG*.



Étude de femme assise de profil, Mai-Thu (Huê, vers 1935-1937)



*Portrait de sa majesté Bao Dai,
empereur d'Annam,
Vu Cao Dam (Paris, 1932)*

Claude Riveline, souvenirs

Hervé Dumez

Le téléphone sonnait. On décrochait et une voix chaude, douce quoiqu'avec quelque chose d'impérieux, faisait chanter trois syllabes, le e muet final avec une légère vibration : « Riveline... »

Nous n'aurions pas osé l'appeler Claude, cela devant être réservé à sa famille et à ses intimes. Entre nous, nous l'appelions le petit professeur (il était de petite taille). Le petit était affectueux : il était à nos yeux, essentiellement et surtout, un grand professeur. Je me souviens qu'écrivant sur Lanfranc de Pavie, je parlais de ce que laissent les grands enseignants, des souvenirs d'ébranlements éblouis chez leurs anciens élèves, énigmatiques et incompréhensibles pour ceux qui n'ont pas eu le bonheur de les entendre, et je pensais alors à certains de mes professeurs, mais particulièrement à lui.

Son cours était le même chaque année, prononcé à la virgule près. Les exercices d'application se déroulaient en parallèle dans trois petites classes. Chaque séance faisait l'objet d'une préparation durant laquelle il nous expliquait comment les élèves allaient réagir, quelles erreurs ils allaient commettre, quelles questions ils allaient poser, ce qu'il fallait leur répondre. Lui se déplaçait ensuite d'une salle à l'autre. Lorsqu'il ouvrait la porte et s'installait à une table du fond, c'était la panique. S'il nous voyait nous enfermer, terrible humiliation, il traversait la classe comme une bombe, sautait sur l'estrade et prenait lui-même les rênes de la séance. Un débriefing suivait chaque petite classe, durant lequel il reprenait tout ce qui ne s'était pas déroulé comme il l'avait planifié et souhaité. Le cours reposait sur une idée – un coût n'existe pas – déclinée dans une série d'exercices chiffrés illustratifs. Chaque fois que je vois un bus passer dans une petite rue, je me souviens particulièrement de l'extension de la ligne de bus.

On parle quelquefois d'idées tranchantes. C'était son mode de pensée. S'installant dans un séminaire, il sortait une petite montre qu'il posait devant lui, et il était toujours le premier à prendre la parole pour commenter l'intervention qui venait d'être faite en quelques phrases effilées. Nul ne pouvait rester indifférent : il insupportait ou enthousiasmait. Les passes d'armes avec un (alors) jeune chercheur, Armand Hatchuel, étaient homériques et nous régalaient.



*Claude Riveline,
Maison des Polytechniciens
(Paris, 4 mai 2015)*

Parmi ses adages incisifs, il y avait – c'était l'époque où les tickets étaient des petits rectangles de carton : « une thèse doit pouvoir tenir sur un ticket de métro. » Celle-là nous énervait tout particulièrement, nous qui étions en train d'écrire ou avions juste fini. Si une thèse tient en une phrase, pourquoi devoir écrire quatre cents pages ? Pourquoi des années de recherche pour qu'elles finissent en cinq petits mots ? En même temps, comme toujours avec lui, il y avait quelque chose de très profond dans la remarque. Peut-être faut-il nuancer : un travail de recherche, une thèse, il doit être possible d'en extraire une, deux ou trois idées forces, qui doivent pouvoir conduire quelque part (pour reprendre une vision pragmatiste). Mais on perd en force de percussion dès que l'on nuance. Il en est de même pour : « un coût n'existe pas. » La puissance de l'idée est en fait ailleurs : un coût dépend de l'observateur. Il existe plusieurs perspectives d'évaluation des coûts, les coûts n'existent pas en soi. C'est en réalité le principe de base d'une philosophie de l'action, dans la tradition de Pareto. Reste la petite phrase.

Lorsque j'écrivais ma thèse, je lui envoyais chaque chapitre, comme à Michel Berry, et je le recevais en retour, annoté paragraphe par paragraphe. Un jour il me dit : « c'est très bien ce que vous écrivez, mais on ne voit pas du tout où vous allez », ce qui me déstabilisa. Lui m'envoya pour demander mes remarques certains de ses articles, dont les Lunettes du prince. Je lui fis quelques commentaires et il m'expliqua dans une lettre qu'il me remerciait, que c'était très intéressant, mais qu'il n'en tiendrait aucun compte.

Je le croisais le mercredi matin au Collège de France, dans l'amphi où enseignait Michel Foucault, dont à ma connaissance il ne parla jamais. Il arrivait très en avance pour avoir une place et nous nous saluions. Nous n'avons jamais échangé sur ces cours.

Comme les plantes, les chercheurs ont besoin, dans leur phase de croissance, de tuteurs qui les aident à se mettre debout. Le malheur est que ces tuteurs ne sont jamais assez remerciés. Que Claude trouve ici, une nouvelle fois, tous mes remerciements ■



Le Mandarin, Mai-Thu (Nice, 1942)

Claude Riveline, penseur incisif

Michel Berry

Claude Riveline, ingénieur au Corps des mines, professeur à l'École Mines Paris, fondateur du Centre de gestion scientifique de l'École des mines et source d'inspiration pour l'École de Paris du management est décédé le 9 décembre 2024 à l'âge de 88 ans. Professeur charismatique et chercheur inspiré, il avait le génie des formules incisives, et je vais parcourir son œuvre à la lumière des idées saillantes qu'il a énoncées.

Le coût d'un bien n'existe pas

Il a créé un cours original de l'École des mines de Paris, l'évaluation des coûts, qui attaque les fondements de la comptabilité et du calcul économique avec une formule radicale : le coût d'un bien n'existe pas. Voici l'idée. Supposons que vous proposiez à un ami de l'emmener en voiture aux sports d'hiver. Si, à la fin du périple, vous lui dites : « *Je te facture la moitié de l'essence, de l'huile, de l'usure des pneus, une part de l'entretien, de l'assurance, de l'amortissement et des frais de parking* », il vous répondra sans doute : « *Je croyais que tu étais mon ami !* ». Supposons maintenant que vous alliez ensemble de nombreux week-ends aux sports d'hiver, s'il ne vous verse que la moitié du prix de l'essence, vous vous sentirez exploité. Le coût d'un bien n'existe pas, seul existe le coût d'une décision. Il dépend de la nature de celle-ci : est-ce une décision unique ou qui se répète par exemple ? La juste évaluation, au sens de la justice, du coût d'une décision est aussi une question de point de vue, ce qui explique par exemple les batailles auxquelles donnent lieu les prix de cession des produits ou des services entre entités d'une grande entreprise.

Le cours d'évaluation des coûts est une déconstruction et une reconstruction rigoureuse d'une notion faussement simple. L'examen final proposé aux élèves posait des problèmes compliqués et leur copie était notée sur 100 au point près. C'est le cours le plus réédité et le plus téléchargé de l'École des mines. D'ailleurs, si vous demandez à un ancien élève de l'École comment on calcule le coût d'un bien, il vous dira : « *Le coût d'un bien n'existe pas, voyons !* »

Les mauvaises tonnes avant les bonnes

Ayant débuté comme professeur d'exploitation des mines, il était intrigué par un paradoxe : la production des puits était constante, alors que les veines exploitées avaient des qualités très variables. L'explication de ce mystère tenait dans le jugement auquel étaient soumis les mineurs. Les mines étaient dans une situation financière difficile et la direction générale suivait chaque jour la production de

chaque puits. Quand celle-ci était inférieure à la veille, la direction demandait des explications. Si elle était supérieure, elle risquait de devenir la référence à suivre... Tout allait bien quand rien ne changeait, et les mineurs faisaient en sorte que rien ne change. Pour cela, ils commençaient chaque jour par exploiter les mauvais filons puis, en fonction de l'avancement de l'extraction, ils exploitaient les bons filons pour arriver à l'objectif. Ce que Claude Riveline a résumé en une célèbre formule : les agents optimisent les critères selon lesquels ils se sentent jugés.

Elle est éclairante bien au-delà de l'entreprise. Les hôpitaux sont torturés par les critères de gestion que l'on y utilise, la recherche est menacée de sclérose par le décompte des publications, l'enseignement est tourneboulé par le classement de Shanghai. Un célèbre article, "Les lunettes du Prince", montre que les gouvernements sont eux-mêmes victimes de ce phénomène quand le peuple se saisit de critères simples pour les évaluer, comme on l'a vu récemment avec l'inflation.

Les quatre dimensions

Très bien, dira-t-on, mais il suffit de changer les critères d'évaluation. Or, ce qui peut paraître simple soulève souvent de fortes résistances. Claude Riveline les a résumées selon quatre dimensions : la matière, les personnes, les institutions et le sacré. Pour les mines, si on avait mesuré la production tous les mois, les exploitants auraient pu mieux exploiter les bonnes ressources. Mais la mesure de la production journalière était simple et automatique, et il était difficile d'y renoncer ; la matière résistait. La production de la veille était un sujet de discussion de tous les jours entre les mineurs, c'était une habitude ancrée dans leur pratique ; les personnes résistaient. C'était un chiffre réclamé par les nombreuses tutelles des mines ; les institutions résistaient. Chaque chef d'exploitation y attachait depuis ses débuts dans le métier une importance privilégiée ; c'était une norme culturelle qui résistait.

Il appelait ces quatre dimensions son couteau suisse, car elles lui permettaient d'analyser de nombreuses situations, par exemple pour étudier la naissance des crises : les quatre dimensions évoluent à leur vitesse propre, la technique évolue souvent plus vite que la culture et les institutions, de sorte qu'à partir d'un état de relative harmonie peuvent survenir des crises.

Rites-mythes-tribus

Une entreprise, ou une organisation, sont ainsi des juxtapositions de logiques locales, dans lesquelles des agents jugés selon des critères différents cohabitent plus ou moins commodément. Qu'est-ce qui fait que cela marche malgré tout ? Pour Claude Riveline, ce qui marche correspond à des comportements ritualisés, un rite ne marche que s'il est observé par une tribu qui se reconnaît dans la répétition du rite et cette répétition se produit grâce à la force d'un mythe partagé. Ce triptyque était son deuxième couteau suisse, mais il s'est heurté à de fortes résistances : le terme de tribu évoque celui de mafia, ou de guerres tribales, celui de mythe évoque le « baratin », et les rites évoquent le rituel, l'inertie, l'enfermement.

Il peut pourtant être éclairant, et voici un exemple. Dans un village du sud-ouest où on ne trouvait plus de ramasseurs de fraises, une idée faisait consensus : avec toutes ces aides pour le chômage, la flemme se répand partout. La flemme ? Pourquoi alors des milliers de personnes en France s'inscrivent-elles pour la course Paris-Brest-Paris à vélo ? Le triptyque mythe-rite-tribu l'explique très bien.

Mythe : si vous faites Paris-Brest-Paris à vélo, vous serez regardé comme une personne considérable, mais si vous dites que vous avez trouvé un emploi pour ramasser des fraises, on vous dira : « *tu n'as rien trouvé d'autre ?* » Rite : pour réussir une épreuve aussi exigeante, il faut s'entraîner régulièrement et pour cela s'inscrire dans un club qui propose des sorties régulières, ritualisées. Tribu : on sort en peloton, en tribu. Chacun s'y sent quelqu'un : untel est un blagueur invétéré, un autre a toujours le matériel dernier cri, tel autre est le roi des descentes, etc.

On fait ainsi partie de la glorieuse famille des héros de la petite reine, mythe magnifié chaque année par un rite au retentissement mondial, le Tour de France. Les ramasseurs de fraises n'ont rien pour eux. Pas de belle histoire à raconter. Pas de tribu : le ramassage des fraises est loin du modèle familial d'antan. Il existe bien d'autres manières de vivre que de ramasser les fraises, métier par ailleurs fort mal payé. Si vous dites à des DRH de se demander si leur personnel se sent plutôt proche de la masse informe des ramasseurs de fraises ou de la glorieuse famille des héros de la petite reine, cela peut les faire réfléchir utilement.

Nomades et sédentaires

L'entreprise est alors un monde tribal divisé en sous-tribus qui ont chacune leurs rites et leurs mythes : les commerçants, les fabricants, les financiers, les chercheurs, etc. Claude Riveline s'est beaucoup intéressé à l'opposition traditionnelle entre les commerçants et les fabricants. Les premiers cherchent à séduire les clients en leur offrant des produits sur mesure dans des délais courts, pendant que les seconds cherchent la stabilité qui leur permet de minimiser les coûts sur lesquels ils sont jugés. On retrouve entre eux l'opposition entre les nomades et les sédentaires, qui remonte aux origines de l'humanité, opposition qu'il reprend dans son ouvrage *Petit traité pour expliquer le judaïsme aux non juifs*, dans lequel on aperçoit les liens qu'il fait entre sa pratique professionnelle et sa pratique confessionnelle.



*Confidence (détail),
Mai-Thu (Paris, 1939)*

La bonne urgence expliquée

L'urgence marque la vie des organisations. Est-elle néfaste ? Oui quand on doit résoudre des problèmes relevant d'une *complexité d'abondance*, c'est-à-dire dans les cas où il y a de nombreuses solutions possibles et qu'il faut prendre le temps de trouver la meilleure. Elle ne l'est pas forcément quand on doit résoudre des problèmes relevant d'une *complexité de sens*, dans lesquels il n'y a pas forcément beaucoup de solutions (nomination d'un dirigeant par exemple), mais où les points de vue sont divers, antagonistes et puissants. Dans ce cas, le processus de discussion peut être interminable et l'urgence aide à prendre des décisions, et même à limiter les blessures engendrées par ces choix (« *j'aurais voulu vous en parler, mais je n'ai malheureusement pas réussi à vous joindre* »). Dans certains cas, l'urgence peut être considérée comme bonne en précipitant des choix. On observe d'ailleurs une union sacrée face aux catastrophes.

Pour les dirigeants n'aimant pas débattre de leurs choix, l'urgence devient même une drogue. On peut s'installer ainsi dans des situations dans lesquelles tout le monde vivant dans l'urgence, on n'a plus de temps de discuter. Un dirigeant nous disait ainsi un jour : « *Au point où nous en sommes, les choses urgentes passent avant les choses importantes* ». Les choses importantes se rappellent toutefois aux dirigeants quand le délaissement dont elles ont été l'objet crée des crises. Finalement pour traiter les questions importantes, il peut être bon de créer des urgences forçant à les prendre en compte. Cela peut consister par exemple à créer une échéance solennelle (rite) face à laquelle on ne peut pas se défilier pour préparer un plan à cinq ans et en débattre.

L'art du ticket de métro

Claude Riveline n'a jamais dirigé ni soutenu de thèse, car il trouvait l'exercice trop convenu. Il a en revanche dirigé d'innombrables mémoires, pour lesquels il était un maître redouté et recherché. Redouté car ses élèves devaient organiser leur mémoire autour d'une thèse forte qu'il fallait pouvoir « *résumer sur un ticket de métro* ». La bataille était parfois rude et certains se cabraient. Mais il était recherché, car les mémoires qu'il dirigeait étaient souvent remarqués. Les élèves apprenaient de lui dans ce dialogue exigeant, car il s'efforçait de les pousser vers leur meilleur. C'est pourquoi, beaucoup gardent toute leur vie le souvenir de cette expérience.

Le goût de la maïeutique

Claude Riveline adorait dialoguer et pratiquer la maïeutique, art consistant par l'interpellation et par l'humour à accoucher les esprits. Interlocuteur infatigable et plein d'écoute, il a aidé de nombreux élèves, et bien d'autres personnes, à trouver leur voie. Participant assidu aux séances de l'École de Paris du management pendant près de trente ans, ses interventions étaient très attendues, car les habitués savaient qu'elles allaient donner un tour nouveau aux échanges et souvent pousser les intervenants invités à livrer des clés cachées de leur action.

Le Journal de l'École de Paris du management lui a confié la rédaction d'une page Idées. Les 150 réflexions qu'il a ainsi proposées, tel « L'Éloge de la main gauche au piano » ont fait de lui l'auteur le plus lu de ce journal ■

Références

- Riveline Claude (1996) *Petit traité pour expliquer le judaïsme aux non-juifs*, Paris, Association consistoriale israélite de Paris, Département Torah et société.
- Riveline Claude (1997) "Les lunettes du Prince", *Gérer et Comprendre*, n° 50 (décembre), pp. 4-15.
- Riveline Claude (2005) *Évaluation des coûts: Éléments d'une théorie de la gestion*, Paris, Presses des Mines.
- Riveline Claude (2006) *Idées. Tome 1*, Paris, École de Paris du Management.
- Riveline Claude (2019) *Idées. Tome 2*, Paris, École de Paris du Management.

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
DES MINES DE PARIS

OPTION GESTION SCIENTIFIQUE

CR/ct/3510

N° RÉP.

60. BOULEVARD SAINT-MICHEL - 75272 PARIS CEDEX 06
TÉLÉPHONE 01 40 51 90 38

Paris, le 20 juillet 1999

Monsieur Hervé DUMEZ
C R G
École polytechnique
1, rue Descartes
75005 PARIS

Objet : évaluation d'une thèse.

Mon cher Dumez,

J'ai lu avec beaucoup d'attention et d'intérêt votre "Libre propos" sur l'évaluation d'une thèse en gestion dans la Lettre du CRG n°7, et me trouve en désaccord profond, radical, dramatique avec la philosophie qui anime votre propos.

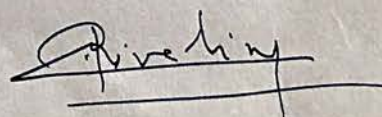
Pourtant, j'ai été fort séduit par votre prose si claire, comme toujours, et j'ai vivement goûté vos pénétrantes remarques sur les chapitres méthodologiques, sur le champ de validité des théories, le rasoir d'Ockham, le traitement des cas. On devine un grand métier derrière de telles analyses.

Mais j'ai vainement cherché ce qui fait à mes yeux la valeur d'une thèse : l'idée nouvelle, l'émergence d'un sens, la mise en cause d'une idée reçue, bref une thèse, au sens propre, en tant que résultat nouveau. J'aime à pouvoir résumer une thèse en une courte phrase qui retient l'attention. Quand on me dit : "c'est une thèse sur ..." je rétorque : "et elle dit quoi ?" si la réponse ne vient pas, je soupçonne que j'ai tout au plus affaire à une monographie, distinction que j'emprunte à S. Feneuille, qui présidait le jury de Raffalli.

Je n'ai rien contre les monographies, mais c'est un genre qui relève de l'artisan plus que de l'artiste, de l'ingénieur plus que de l'inventeur, de l'exécutant plus que du compositeur. Votre grille d'appréciation d'une thèse qualifie du métier, nullement de l'innovation. Elle me paraît appropriée pour un mémoire de maîtrise, mais pas même pour un mémoire de DEA, considéré comme un test d'aptitude à la recherche. Le vrai chercheur est pour moi un Prométhée selon André Gide. On perçoit que quelque chose le dévore.

Je ne vois aucun inconvénient à poursuivre ce dialogue, ni à ce que la présente missive paraisse dans un prochain numéro de la Lettre du CRG.

Bien cordialement.



C. RIVELINE



La rencontre, Mai-Thu (Vanves, 1960)



*Divinité, Vu Cao Dam
(Saint-Paul-de-Vence, 1961)*

Une rencontre avec Claude Riveline

Élisabeth Szuyska

Cet entretien avec Claude Riveline a eu lieu le 3 mars 1988, dans son bureau de l'École des Mines. Il a été mené par Élisabeth Szuyska, secrétaire générale du CRG. Élisabeth, comme son patronyme l'indique d'origine polonaise (ce qui explique un passage de l'interview), était un personnage essentiel du CRG de l'époque. Sous le titre "Voyage avec Claude Riveline", ce texte a paru dans la Gazette du CRG, n° 23, publication de statut original puisque à la fois interne et externe au laboratoire.

J e ne suis pas plus tôt assise, après avoir admiré la vue sur le Luxembourg, que, quittant le bureau boisé dont les vitrines et les tiroirs témoignent qu'il fut autrefois un cabinet de paléontologie, nous partons. J'ai à peine le temps de saisir mon bloc et mon stylo et nous voici en 1959 en Algérie où le jeune polytechnicien Claude Riveline fait son service en pleine guerre comme officier de cavalerie (à dos de mulet). Rappelé, il y retourne en 1961 et 1962 (l'année de l'indépendance), mis par l'Armée à la disposition de l'Administration pour s'occuper des affaires concernant l'artisanat.

Commence alors une autre aventure. Elle a de quoi faire rêver. Claude Riveline va faire pendant un an le tour du monde ou presque. Ce voyage lointain lui est offert par la Fondation Singer Polignac (née d'une idylle à la fin du XIX^e siècle entre les machines à coudre et le cognac) qui s'est donné pour mission de faire rayonner la culture et qui accorde tous les deux ans, depuis 1958, une bourse permettant, sans toutefois faire des folies, de visiter les pays de leur choix à quatre ou cinq jeunes gens auxquels, en contrepartie, on demande seulement de rédiger à leur retour un rapport d'une trentaine de pages.

(Dans l'avant-propos du fascicule rassemblant les 5 rapports de cette année-là j'ai lu que les bénéficiaires devaient être des jeunes gens – ou filles – « dont on peut espérer qu'ils compteront un jour dans les conseils de la Nation »).

D'octobre 62 à septembre 63, Claude Riveline visite l'est de l'Europe, l'URSS, l'Asie (excepté la Chine rouge qui n'ouvrait encore guère ses frontières), les États-Unis d'Amérique, l'Amérique Latine, les Antilles. Je pense qu'il a dû regretter de ne pas être allé en Chine car il semble porter de l'admiration à l'esprit d'entreprise et au courage des Chinois expatriés. Il devra se contenter de Hong-Kong, ville dont il dit dans son rapport qu'après Paris il aimerait le mieux y vivre. Il a rapporté de ce voyage des souvenirs enthousiastes et, dit-il, la résolution de ne jamais devenir un bureaucrate : "Partout où j'allais, je rencontrais des gens qui savaient de quoi ils parlaient, car j'ai visité des mines, qui présentent cet intérêt de se trouver par

nature n'importe où et fournissent l'occasion de connaître plus que les hauts-lieux du tourisme."

Ce voyage magnifique il le doit, en partie, à l'amitié indéfectible de Raymond Fischesser qui était à ce moment-là sous-directeur de l'École des Mines et dont Claude Riveline me fait pendant un bon quart d'heure un affectueux portrait.

« C'est mon maître, mon guide, il a toujours veillé sur moi. Il ne manque jamais, s'il est à Paris (car bien qu'en retraite il s'occupe encore de trente-six mille choses et est président d'une quantité d'autres), de me faire une visite quotidienne. »

(J'aurai l'occasion de le constater lorsque ce beau vieux monsieur viendra, tout-à-l'heure, nous parler avec un accablement feint du voyage en Inde qu'on lui propose et invoquera pour s'en défendre son grand âge en se vieillissant, avec coquetterie, d'une année)

En 1962, ils étaient donc cinq à bénéficier de ce somptueux cadeau : Claude Riveline, Alfred Jobin, interne en médecine, Jean-Pierre Leclerc de l'ENA, Pierre Nora, agrégé d'histoire et Jacques Lautman, philosophe, ancien élève de l'École Normale Supérieure.

(Que le monde est petit ! Bien que Jacques Lautman n'ait pas choisi tout à fait le même itinéraire et ait préféré l'Afrique Noire à l'Amérique du Sud, voilà que nous tombons dessus sans que je m'y attende. Cela faisait un moment que je lorgnais un peu du côté de mon bloc en me demandant si j'allais pouvoir poser une seule de mes questions si soigneusement préparées. Car, pour le préambule, mûrement réfléchi, c'était plutôt râpé. L'idée choc qui sous-tendait cette entrevue c'était « démythifions » ou, pour paraphraser le Petit Robert toujours de bon conseil, essayons de représenter de manière plus proche de la réalité ce personnage déformé et amplifié sans nul doute par l'imagination collective. Parce que j'ai beau habiter au CRG depuis bientôt 15 ans, je n'ai jamais eu tellement l'occasion de me faire une opinion par moi-même. Les rapports avec lui s'étaient bornés à quelques coups de téléphone, à une ou deux lettres, à un petit salut dans un couloir ou dans une salle de soutenance de thèse. Peu de choses finalement et uniquement à cause de la Gazette, laquelle Gazette m'a valu d'ailleurs, lors de la sortie du premier numéro, une belle engueulade pour une biblique histoire de paille et de poutre. Cela s'est arrangé depuis et nous le comptons désormais parmi nos plus fidèles partisans sans oublier qu'il nous a rapporté, par ricochet, certain bel article d'Armand Hatchuel ou de Jacques Girin lesquels, comme chacun sait, n'écrivent pas pour des prunes. Donc, du train où allaient les choses, il y avait peu d'espoir pour que je puisse en placer une, quand arrive ce – que Dieu me pardonne – providentiel Lautman qui bien que ne figurant dans mon questionnaire qu'à la 8^{ème} position, me permet de dire précipitamment):

— Nos déboires avec le CNRS, qu'en pensez-vous ?¹ Que pensez-vous de Jacques Lautman ? Savez-vous que l'on dit chez nous que tout cela, c'est en partie la faute de Riveline qui a refusé de faire partie de la Commission?

« Quand il était professeur de lycée, on l'appelait, paraît-il, Yul, à cause de sa calvitie c'est, comment dire, l'idée que je me fais d'un lecteur typique du Figaro. En réalité, je ne le connais pas tellement. Je sais que c'est quelqu'un de très travailleur, qui a su se rendre indispensable, mais d'esprit très académique. Il n'est guère étonnant que, lui et ses pareils, ne comprennent pas ce qui se fait au CRG. Il y a un tel écart de conception entre nos méthodes et celles pratiquées dans les Universités, dans les disciplines classiques. Quant à siéger dans la Commission ?² Vous vous rendez compte de la façon cavalière dont ils m'ont annoncé ma nomination ? »

1. Jacques Lautman était à l'époque directeur scientifique du CNRS pour les sciences sociales. Un vif débat l'opposa à Michel Berry. Lui défendait l'usage des mathématiques et la publication dans les revues internationales, n'approuvant pas l'orientation impulsée au CRG par Michel Berry. NDLR

2. La commission économie et gestion du CNRS.

— *Est-ce à dire que si le CNRS y avait mis des formes, vous auriez accepté ?*

« Probablement pas, j'avais suffisamment entendu Michel Berry et Jean-Claude Moisdon raconter qu'ils avaient souffert mille morts lors de ces séances. Je n'ai rien à faire du CNRS, je n'ai pas de temps à perdre. Je ne considère pas cela comme un honneur. Ce qui m'intéresse, voyez-vous, c'est la réalité du pouvoir, pas les apparences. »

(Je sens que j'ai posé là une question bien sédentaire. Mais hop ! L'obstacle est passé, sauté dirai-je. Il ne me reste qu'à bien me tenir et essayer de suivre cet adroit cavalier – qui l'est aussi au sens propre : il monte à cheval chaque semaine, tous les jours pendant ses vacances et apprécie infiniment ce sport ou « l'intellect est négligeable et où l'on apprend avec son corps ». Aussitôt, on repart au galop) :

Le voyage achevé, Claude Riveline revient à Paris où il a obtenu, entre-temps, et toujours grâce à son ami Fischesser, un poste de « chef de travaux d'exploitation des Mines ». Ce poste lui convenait bien, qui lui permettait de ne pas se séparer de sa chère École. « J'ai toujours apprécié l'atmosphère de l'École des Mines ; je m'y suis plu en tant qu'élève parce qu'il y avait là un climat amical et exigeant. Cela n'avait rien à voir avec l'X où nous n'étions que des numéros, ici nous avions un visage. » Peu payé, il améliorerait son ordinaire en assurant une charge de conseil en gestion aux Houillères du Nord.

Ainsi, il avait trouvé sa voie : s'occuper des élèves, les suivre dans leurs études, encadrer, en coopération étroite avec l'industrie, la fameuse option « mines organisation » qui rassemblait chaque année un tiers de chaque promotion. C'est dans le cadre de celle-ci que fut réalisée en 1964 une étude qui fit grand bruit. Elle portait sur « La recherche du meilleur réseau de galeries par analogie mécanique ». Ses auteurs, Jacques Boisset et Jean-Claude Moisdon (relayés plus tard par Yves Morel et J.M. Schauvliege) avaient mis au point une machine très astucieuse, un simulateur en forme de table à trous qui permettait d'obtenir le but recherché et qui remporta un triomphe (rétrospectivement, il jubile) :

« Rendez-vous compte ! De véritables gamins donnaient là une belle leçon aux vieux grognards des mines ! » L'usage de ces tables a été rendu obligatoire pour les gens du terrain par la direction des Houillères.

Et puis « Vous savez ce qui m'a donné l'idée d'étudier de manière différente les mécanismes de gestion ? C'est d'observer le fonctionnement d'un magasin de chaussures en gros que je connaissais bien puisqu'il était celui de mon père, d'abord installé rue Saint-Martin, puis expatrié par la faute de Beaubourg, dans le quartier du Marais. »

(Cette fois c'est moi qui suscite le voyage, de peur de laisser passer l'occasion) :

— *Pourriez-vous me parler des origines de votre famille ?*

« Je suis d'une famille de Juifs, venus à Paris à la fin du siècle dernier, de l'est de l'Europe. »

— *De Pologne ?*

Il se récrie.

« Non, de Russie... Enfin bon, comme mes ancêtres proviennent tous d'une région située entre Moghilev en Biélorussie et Vilnius en Lituanie, je vous concède que, par



*Le Coq, Vu Cao Dam
(Vence, 1957)*

ses attaches avec Vilnius, ma famille était un peu ancrée en Pologne. Mais vous savez, pour les Juifs de ces régions, les frontières avaient peu d'importance. Et la grande différence entre Vilnius et le reste de la Pologne c'est que cette ville fut toujours étrangère au hassidisme. Je descends d'ailleurs en droite ligne du gaon Elie de Vilna, grand opposant à ce mouvement religieux.

(J'ai préféré m'en assurer, parce que ces malheureuses villes de l'est ont si souvent changé de nom que déjà peu connues, on ne les reconnaît pas quand on croit les connaître, mais lorsque l'illustre ancêtre de Claude Riveline, le sage Elie, disputait avec le Baal Chem Tov, c'est-à-dire aux alentours des années 1750, Moghilev, qui s'appelait alors Nohylev, était, depuis le XV^{ème} siècle, polonaise. En 1772 elle fut, tout comme Vilnius (Wilno, ou Vilna), rattachée à l'Empire Russe lors du premier partage de la Pologne.)

Cela me rappelle que les écrivains polonais du XIX^e siècle, ardents partisans d'un rapprochement avec la communauté juive, estimaient que la seule véritable frontière entre les

deux populations était, précisément, le hassidisme, qu'ils opposaient à la pure foi hébraïque).

Aujourd'hui, Claude Riveline assure la continuité de la fidélité au judaïsme.

— *Votre joli nom est un nom francisé ?*

« Non, c'est un nom relativement ancien puisqu'on le trouve déjà, tel quel, au XVIII^e siècle. On pense qu'il dérive de Rivkès qui veut dire Rebecca en yiddish.

Pour en revenir à la recherche en gestion, je crois que mes doutes sur l'aptitude des mathématiques à décrire la vie des entreprises proviennent de mon enfance dans le magasin de mon père. J'aidais à classer et à compter les boîtes de chaussures, et je savais qu'il était impossible de savoir exactement combien il y en avait, par modèles et par pointures. On peut recompter dix fois, on trouve rarement deux fois le même chiffre. Si j'ajoute qu'on les déplace fréquemment pour boucher les trous et gagner de la place, vous comprenez ma perplexité lorsque j'ai vu plus tard écrit S(t) (il saisit un crayon et trace une formule, je panique un peu) qui veut dire simplement : valeur du stock à l'instant t. Cette notation innocente implique en fait, depuis Descartes, que l'on peut connaître le stock sans erreur, sans délai et sans dépense. Or, pour les chaussures en tout cas, c'est complètement utopique. C'est avec cette idée en tête que j'ai officiellement créé en 1967 le CGS, dont Jean-Claude Moisdon fut, avec moi, l'un des premiers permanents. Nous avons continué à encadrer l'option, mais nous avons commencé à mener aussi des études autonomes. L'une d'elles (qui était d'ailleurs aussi un travail d'option poursuivi ensuite par François Engel) a encore fait grand bruit. Cela s'intitulait « Étude du roulage général d'une exploitation minière par simulation sur ordinateur. » Ce travail a tellement séduit IBM (dont on avait utilisé les machines) que la Direction de la Compagnie a invité cinq responsables des Charbonnages Britanniques à venir faire le jeu de la simulation à l'École des Mines avec voyage et séjour payés, banquet et tout le tra-la-la. Cette affaire-là et la table à trous de Moisdon ce furent vraiment nos grands triomphes. »

— *Alors pourquoi vous être retiré de la direction du CGS ?*

« Tout a commencé en 1973 avec le départ de Berry pour le CRG où il devenait, en quelque sorte, mon égal à l'X. Il y a eu un malaise, des discussions pas toujours exemptes d'agressivité. Nous avons beaucoup médité et une nouvelle organisation s'est graduellement mise en place pour prendre son aspect actuel en 1975. Après tout, Jean-Claude Moisdon avait alors l'âge que j'avais lorsque j'avais créé le CGS. L'équipe du CGS comprenait notamment François Engel, Daniel Fixari, Patrick Garnier, Vincent Degot (qui devait bientôt partir), Hugues Molet, Armand Hatchuel, Frédérique Pallez, Dominique Tonneau.

Jean-Claude Moisdon devenait directeur, mais je restais responsable de l'enseignement et je continuais à participer à toutes les instances de recherche. Nous avons une qualité de relations exceptionnelle au CGS. Pour moi c'est une grande satisfaction de voir que presque tous les membres de l'équipe de 1975 sont restés chercheurs et enseignants. »

— *Les relations un peu tendues que l'on vous prête avec certaines personnes du CGS, c'est de l'ordre du mythe ? (Ça y est, j'ai réussi à caser un peu de mon mythe !)*

« Cette histoire de mythe est ridicule. Mythifier cela suppose que l'on évite de réfléchir, c'est une véritable faiblesse... Bien sûr que nous nous empoignons au CGS, Dieu merci. Mais les enjeux qui comptent sont les affrontements d'idées. Celles que j'ai lancées alors étaient certainement dérangeantes. Dire que le coût d'un bien n'existe pas, vous vous rendez compte ? Mais c'était détruire les fondements de la société, s'attaquer aux valeurs de l'Occident ! J'ai l'habitude de déranger. En ce moment même (son oeil pétillait) je suis en train de préparer un coup fumant qui va encore faire hurler. Je prétends, et je le démontrerai, que ce n'est pas de la fabrication que naît la richesse. La France peut très bien se passer d'industrie et faire fabriquer ailleurs, cela lui coûtera moins cher. »

Je hasarde timidement :

— *Et que faites-vous des chômeurs ?*

« Mais, il n'y a que 11 % environ de la population de France qui travaille à la fabrication proprement dite ! Si, en 1974, date où le nombre de chômeurs était négligeable, on avait sous-traité en Chine ou ailleurs toutes nos fabrications, cela aurait entraîné sur le moment un nombre de chômeurs analogue à celui que nous connaissons aujourd'hui, pas plus. Il est probable qu'aujourd'hui nous en aurions beaucoup moins. »

(Il sort un instant pour parler à sa secrétaire et à son retour je profite de mon avantage : je suis assise, il est encore debout)

— *On dit que Michel Berry vous consulte à tout bout de champ, pour un oui ou pour un non.*

« Mais je le consulte tout autant. Nous nous téléphonons plusieurs fois par semaine, nous échangeons des idées, nous nous conseillons, je lis ses papiers, il lit les miens. J'apprécie sa finesse, son ouverture d'esprit, sa disponibilité. C'est ainsi que nous pratiquons l'un pour l'autre l'analyse du contre-transfert. »

— *En relisant dernièrement quelques textes, j'ai été frappée du nombre de vos phrases, de vos expressions reprises dans les papiers de Michel Berry ou dans les articles de Gérer et Comprendre : « abrégé du vrai et du bien », « voir plus juste et plus loin », « le fugitif et le*

subjectif », « démontrer ou séduire », « thèses simples et provocantes ».
Vous êtes l'homme de la formule ?

« Pourquoi pas ? Lorsqu'on a une idée claire, pourquoi ne pas l'exprimer par quelque chose qui frappe, qui reste, qui est repris par d'autres ?

Je suis très fier, par exemple, du concept « du dur et du mou » et je vous assure que c'est autre chose qu'une simple formule. J'aime les choses bien construites, une technique impeccable. Tenez, mon cours d'évaluation des coûts, c'est monté comme du véritable théâtre. »

— *On dit que c'est très bien fait mais un peu scolaire.*

« Mais il faut bien que cela soit ainsi, que rien ne soit laissé au hasard. Vous n'imaginez pas combien on y casse de certitudes, combien on s'attaque au confort intellectuel de ces jeunes gens. Prenez une population d'élèves que je classe en deux catégories : les fils de PDG (ou bourgeoisie d'affaires) et les fils de médecin (ou professions libérales). Les premiers ont entendu tous les jours à la table familiale exactement le contraire de ce que je raconte, leur milieu a horreur de l'hérésie. Ils ne peuvent ressentir qu'une sorte de panique. Les autres, n'ont jamais entendu parler de rien de cette sorte, n'ont apparemment pas de problèmes mais il faut les remuer. Il est indispensable de naviguer avec adresse entre ces deux bords, favoriser les débats en évitant les pugilats. Hamid Bouchikhi, Hervé Dumez, Alain Jeunemaître, François Pinardon ont tous été excellents dans ce rôle. »

— *À propos de spectacle, on dit aussi que les réunions X-Mines c'est « le cirque à Riveline » ?*

(Le mot cirque ne le gêne apparemment pas, même s'il a haussé les épaules) :

« Dès le départ de Berry du CGS, j'avais insisté pour que des rapports étroits soient conservés. Oui, j'y tiens énormément, je crois très important de conserver une symétrie entre les deux Centres. »

— *Comment avez-vous trouvé l'article de Carrieu-Costa dans Le Monde ? Qu'avez-vous pensé des réactions des uns ou des autres ?³*

« Marie-Josèphe Carrieu-Costa m'a téléphoné pour me demander ce que je pensais de son article. Je lui ai répondu : “Rien.” – “Mais encore ?” – “Rien.” Après réflexion, je l'ai rappelée pour lui dire qu'en ce qui concernait l'ethnographie, elle s'était complètement fourré le doigt dans l'œil étant donné que la première mention de l'ethnographie date de 1982 seulement. C'était d'ailleurs une idée de Michel Berry qui m'avait demandé de faire un papier. »

— *Ça alors j'étais persuadée que c'était encore une invention à vous !*

« Pas du tout, ça venait de Michel Berry, désireux peut-être de plaire à Maurice Godelier qui était à ce moment-là directeur des Sciences Humaines au CNRS. J'y ai d'ailleurs adhéré très volontiers. Il fallait en gros « observer avant de causer » et « aller y voir ». Les travaux du groupe Ethnographie des organisations rendent bien compte de l'aller et retour incessant entre le dur et le mou que nous devons pratiquer dans notre domaine.

Quant aux réactions agacées des gens à la lecture de cet article, je les comprends fort bien. Je serais, à la rigueur, d'accord pour que l'on parlât d'école de Riveline à la condition d'ajouter école de Berry, école de Moisdon, école de Pourvoirville, école de Girin. Nous sommes plusieurs à être à l'origine de ce courant. Pensez à “Qu'est-ce

3. Dans cet article, M.J. Carrieu-Costa (1987) parlait de l'« école de Riveline », notant que Claude Riveline avait « engagé des études de gestion partant, en particulier d'un travail d'ethnographie » et expliquant que le CGS et le CRG le « suivaient » dans cette pratique. Ni les chercheurs du CGS ni ceux du CRG n'avalisaient cette présentation.

que la recherche en gestion ?” écrit par Michel Berry, Jean-Claude Moisdon et Claude Riveline, qui date de 1978. Voilà un papier dont je suis très fier ! »

— *J’aimerais que vous me parliez de votre appartenance à ce que certains appellent la mafia du Corps des Mines. Qui dit mafia, entend argent, pouvoir. Êtes-vous riche, êtes-vous puissant ?*

« Le Corps des Mines, c’est très important pour moi, bien que je n’aie jamais été inscrit au Corps des Mines, mais toujours détaché comme enseignant. Mes relations avec eux n’ont d’ailleurs pas toujours été excellentes. Je peux dire que pendant cinq ans, au début, j’y ai été pratiquement interdit de séjour. Ce fut ma coopération avec les Houillères du Nord qui m’a sans doute valu cette espèce d’ostracisme. On avait jugé que j’étais beaucoup trop discret sur ce qui se passait là-bas. Et puis nos publications n’ont pas toujours été bien vues des grands pontes. Je ne rencontrais personne, j’étais tout juste accepté au pot annuel.

Le retour en grâce se fit vers 1968. Le Ministère de l’Industrie avait besoin de gens pour créer un groupe capable de faire contrepoids aux menées du Ministère des Finances. (c’était l’époque de la Rationalisation des Choix Budgétaires). Puis, il y eut l’aventure du Groupe Méthodes et du programme de promotion de la moyenne et petite industrie, où j’ai travaillé avec de nombreux ingénieurs des mines et avec un couple de remarquables sociologues, les Van Bockstaele⁴. Mais le vrai tournant, ce fut la création, en 1978, de l’Amicale du Corps des Mines. Vous savez qu’à cette époque le Corps des Mines avait eu des ennuis : on lui avait retiré le monopole des arrondissements minéralogiques et cette amputation pouvait laisser craindre pour l’avenir. Nous avons été un certain nombre à décider de réagir, d’être plus remuants. À côté du Syndicat du Corps des Mines qui existait depuis longtemps, on a décidé de créer l’Amicale. Ce fut et c’est toujours une aventure passionnante ! Vous voulez savoir pourquoi ?

D’abord parce que les réunions de ses groupes de réflexion sont un véritable gisement, un révélateur de compétences. Parce que les gens y donnent le meilleur d’eux-mêmes. Les majors de l’X, de Normale Sup. et des Mines ont beau être habitués au maniement des maths et de la physique, beaucoup n’ont pas spontanément l’habitude de réfléchir. Leur niveau d’intelligence, quand il s’agit des affaires du monde, n’est guère différent de celui du commun des mortels. Je me suis amusé à faire une typologie des 15 corpsards que comporte une génération de 700 000 enfants. J’y vois, dès l’École, trois catégories : les bons élèves, qui avalent tout passivement, les « hommes d’affaires » qui n’ont qu’une idée, celle d’optimiser leurs études et qui guettent les tics des examinateurs qu’ils vont pouvoir exploiter pour réussir. Enfin, il y a tout de même les « philosophes » qui essaient de comprendre et qui s’intéressent à tout, même à ce qui ne figure pas au programme. Les deux premières catégories peuvent tirer grand profit à fréquenter la troisième.

Maintenant, imaginez une réunion de l’Amicale où se trouvent en présence un ancien PDG de 70 ans, un dirigeant de 40 ans et un ingénieur élève de 22 ans.

4. Jacques et Maria Van Bockstaele qui développent la socioanalyse, une méthode originale d’analyse des groupes, des organisations et des institutions.



Femme à la cigarette, Mai-Thu (1932)

Passés les échanges de brillants paradoxes, il viendra un moment où ils seront obligés de s'interroger, de douter. Et cela se produit 5 fois par mois. L'année dernière plus de 200 personnes sur 550 inscrits à l'Amicale (les Corpsards des Mines sont au total 650) ont participé régulièrement aux débats qui donnent lieu, chaque fois, à un compte-rendu. Ces rencontres sont extrêmement stimulantes parce que les orateurs sont exclusivement des membres du Corps. Lorsqu'on fait appel à l'un d'eux pour parler sur tel ou tel sujet pour lequel sa fonction ou son expérience semblent le rendre compétent, il peut arriver qu'il affirme ne rien connaître à la question. Eh bien ! le jour venu, il parle et il parle bien parce qu'il s'est préparé.

Et puis, quel merveilleux instrument de formation pour les jeunes. Les réunions rendent possible une homogénéisation sociale qui ne pourrait se faire nulle part ailleurs. Un fils d'ouvrier y rencontre des grands patrons, des hauts fonctionnaires, d'anciens ministres. Les mémoires d'études des élèves sont mis au banc d'essai de l'Amicale. Vous avez compris que la formation, c'est ce qui me passionne le plus. Chaque automne je suis heureux de retrouver une floraison de nouveaux élèves.

(Il me montre avec une fierté évidente le bouquin nouvellement paru de deux de ses « petits » – Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon –, Sur les traces des dirigeants. J'avais trouvé malin de placer ici la phrase suivante : « En somme son pouvoir c'est celui de gouverner les esprits ? Lorsque j'ai soumis à Claude Riveline le projet de mon papier, c'est la seule de mes réflexions in petto qui l'ait fait bondir : « Rien ne me fait plus horreur, m'écrivit-il, que l'accusation de manipulation. Ma passion est d'enseigner, c'est-à-dire, comme dit Sénèque, "d'aider chacun à redevenir ce qu'il n'a jamais été", mais pas de le modeler à mon image. À quoi cela m'avancerait-il ? Je préfère infiniment un contradicteur intelligent à un perroquet »)

Nous n'admettons personne d'étranger au Corps des Mines à ces réunions, ni les amis, ni les conjoints, personne, jamais. C'est à mon avis la garantie de la liberté de parole. Les gens sont à la fois exigeants et indulgents les uns envers les autres. Non, je n'appelle pas cela du mafiatage, plutôt une sorte d'identification qu'on peut résumer par une formule (encore une !) : « ce qui est mauvais pour lui est mauvais pour moi. »

(Ce que j'ai constaté en tout cas, mais que je n'ai encore pu vérifier que sur un tout petit échantillon, c'est que jamais un Corpsard ne dira vraiment du mal d'un autre Corpsard à un non Corpsard. Ça peut quelquefois être très agaçant !)

« Je ne crains pas de dire que je suis un élitiste forcené à la condition, toutefois, que l'élitisme entraîne des devoirs et non des droits. Quand on me dit que nous sommes racistes, je réponds que ce qui se passe à l'Amicale profite finalement à tous. Une des retombées des réflexions de l'Amicale, c'est précisément Gérer et Comprendre.

— *Il me semble que c'est justement ce que reproche quelqu'un comme Jacques Lautman à Gérer et Comprendre : « la manne céleste dispensée aux Gentils. »*

« Parce que Lautman, qui se considère comme un Grand-Prêtre du Savoir, ne comprend pas qu'on puisse dialoguer avec les industriels (et tirer de cet échange des objets scientifiques) et non pas seulement les considérer comme des objets d'étude, des espèces de grenouilles ou d'Indiens Jivaros. Je vais encore employer une formule : « nous sommes des casseurs de béatitudes, nous n'imposons en aucun cas de dogme. »

— *Je me souviens de cet entretien pour La Gazette où Dominique Tonneau vous avait appelé « le gardien du dogme ».*

« Ah ! mais c'est différent. Je crois que ce que Dominique Tonneau a voulu exprimer par-là, c'est que n'ayant plus de responsabilité directe dans la gestion des personnes et des sous, je concentre mes interventions, dans les réunions du CGS, sur le respect des procédures de discussion et sur les enjeux de la recherche en gestion tels que je les perçois. »

— *Une dernière question: Que lisez vous ? Qu'est ce qui vous intéresse mis à part la recherche en gestion et l'enseignement ? Et la politique ?*

« J'ai peu de goût pour les romans actuels. Parmi les grands classiques j'admire Zola et surtout Molière, dont la langue est une pure merveille. Je suis un fidèle des salles de concert. Je me passionne pour l'histoire.

L'École des Mines organise d'ailleurs un séminaire fort intéressant auquel je participe assidûment. Quant à la politique, je la regarde comme le ferait un entomologiste. Devant l'emprise de plus en plus étouffante des « technologies invisibles » tout ce que peuvent vendre à l'opinion les hommes politiques, c'est du rêve. La présente campagne l'illustre bien.

L'heure a tourné vite, et me voici sur le chemin du retour repassant dans ma tête les questions, les réponses, tout ce que j'ai oublié ou que n'ai pas dit. Au Luxembourg, je suis un peu abattue : me laisserai-je gagner par le syndrome de Riveline, cette espèce de crainte, mêlée de déférence avec un zeste d'irritation que j'ai pu observer chez beaucoup de nos membres de 30 ou 40 berges passées et qui me faisait rire ? Au Panthéon, je flippe : ai-je réussi un peu à percer ce mystère ou bien au contraire, me suis-je laissée séduire, rouler dans la farine ? À Saint Étienne du Mont, je respire enfin : une chose au moins est sûre, je vais pouvoir augmenter mon tirage ■

C.R. consacre beaucoup de temps à l'étude et à l'enseignement de la Bible hébraïque et du Talmud. Il est l'un des organisateurs du colloque annuel des intellectuels juifs, et il a prononcé à plusieurs reprises la leçon inaugurale de ces colloques, notamment :

Le modèle de l'Occident. (en coll. Avec Michel Serres), Paris, P.U.F., 1977.

Politique et religion. Paris, Idées/Gallimard, 1981.

La Bible au présent. Paris, Idées/Gallimard, 1982.

Idoles. Paris, Denoël, 1985.

L'argent. Paris, Denoël, 1988.

Références

- Berry Michel, Moisdon Jean-Claude & Riveline Claude (1978) "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?" *Informatique et Gestion*, n° 108 (septembre), pp. 66-74 et n° 109 (octobre), pp. 76-79.
- Carrieu-Costa Marie-Josèphe (1987) "Gestion et Magie", *Le Monde*, 27 octobre.
- Szuyska Elisabeth (1988) "Voyage avec Claude Riveline", *La Gazette du CRG*, n° 23 (mars), pp. 1-11.

Gestion et magie

*Il y aurait ceux qui savent gérer et ceux qui ne savent pas...
Comment s'y retrouver ?*

par MARIE-JOSÈPHE
CARRIEU-COSTA (*)

LE temps de la radio et de la télévision a fait rois la parole et le signe. La rigueur, l'analyse, et même le réel, s'estompent au profit du message médiatique. Dans un univers d'oral, les échanges sont ceux de la tribu, et quotidiennement les grands sorciers sévissent, et jettent leurs sorts par-delà nos écrans. Le statut du discours se modifie, il devient incantations et formules magiques. Les idées, les concepts, ne se prouvent pas, ne se démontrent pas, la puissance du verbe les valide. La « gestion » fait partie de ces mots sûrs, et qui rassurent quand on les lance : « Il y faut un gestionnaire », et le problème est rangé, classé, puis oublié.

Ainsi, il y aurait ceux qui savent et ceux qui ne savent pas gérer. Mais comment reconnaître ceux qui savent gérer, et peut-on indifféremment tout gérer ?

Il y a, certes, une première réponse imparable : un gestionnaire, on dit plus volontiers un bon gestionnaire, est un homme qui a géré avec succès un objet analogue en finalités et contraintes à celui évoqué. L'octroi de la qualification est alors issu de l'expérience reconnue. Si cette référence au passé est inexistante, les critères se brouillent un peu ; à quel champ de savoir précis se réfère donc la gestion ?

Une partie peut concerner la connaissance des règles administratives et des mécanismes économiques s'appliquant aux grands secteurs sociaux, publics et privés ; elle débouche sur une certaine forme de bon gestionnaire : celui qui met à l'abri de conséquences douloureuses, au niveau de contrôles fiscaux, de contrôles d'Etat, ou autres... ; il couvre l'action d'une protection réglementaire.

Le savoir et le terrain

Dans le secteur public en particulier, les nécessités de réguler entre les multiples contraintes administratives et financières et les nécessités opérationnelles justifient la présence de nombreux administrateurs qui trouvent là un lieu où exercer leurs compétences techniques fondamentales : connaître les règles du jeu, les appliquer habilement, ou contrôler qu'elles le soient. C'est là une des définitions possibles de la gestion et du gestionnaire.

Au-delà, le champ de la gestion s'élargit, il est vrai, à bien d'autres connaissances : sciences de l'information et théorie de la décision, sciences de l'organisation, outils et méthodes susceptibles d'optimiser les moyens en les rationalisant.

La gestion apparaît donc comme à la confluence d'une panoplie de moyens sans cesse mobilisés permettant de porter harmonieusement l'action, c'est-à-dire dans un respect des normes, des coûts et des délais (et donc éventuellement susceptibles aussi de freiner cette action).

L'« école » de Riveline (1) témoigne bien de la dominante expérimentale de cette science

qui se nourrit d'exemples de terrain. L'acte premier de la gestion passe par l'intelligibilité précise des faits pour être efficace ; c'est d'abord un travail de questionnement approfondi, rigoureux et modeste du réel, des ressources, des « process », des fonctionnements. La gestion efficace, de bonne qualité, passe en fait par l'appropriation de l'objet à gérer, par sa compréhension intime. N'est-ce pas à soi seule une question que de voir le champ français de la réflexion sur la gestion se développer dans les écoles d'ingénieurs ? Pour bien gérer, ne faut-il pas passer un pacte préalable avec l'irréductibilité des faits et de la matière ?

C'est là que se pose le problème de savoir si une gestion efficace peut économiser le contenu, le sens, et donc si la gestion n'est pas qu'un savoir, certes indispensable, mais complémentaire d'autres champs de compétences ; une science du questionnement dévouée à d'autres types de développements ?

Ni destin ni perspectives

Coupée de ses garde-fous qui sont les finalités auxquelles elle doit s'appliquer, elle court deux risques :

— La confusion de la fin et des moyens ; c'est par exemple ce qu'on appelle trivialement la bureaucratie, et plus généralement la prévalence de la forme sur le fond, la règle comme fin en soi. Un administrateur du CNRS l'illustrait fort bien, qui criait, du haut d'un amphithéâtre : la recherche peut s'arrêter aujourd'hui, les administratifs, eux, en ont bien encore pour deux ou trois ans !

— La pérennité de systèmes fous qui entretiennent des règles du jeu obsolètes et divergentes de toute action. Les règles et fonctionnements de gestion doivent servir des projets, des entreprises : c'est la norme elle-même qui est en cause si elle corrompt le sens, mais aussi si elle conduit à son propre détournement. La norme ou la méthode doit être au service d'une cohérence, d'une hiérarchie de projets, ou bien gérer devient une absurdité.

Le monde politique est de tout cela un provoquant et surprenant témoignage : il gère sa propre image, la France, la cohabitation, etc. Il n'y a pas d'essentiel, ou plutôt, l'essentiel est cette perpétuelle régulation des moyens : ainsi, on a géré des flux économiques quand il fallait mettre en place une grande politique industrielle et des qualifications nouvelles ; d'autres gèrent la « boucémisation » des problèmes et la puissance du verbe.

Pas de destin, pas de perspectives. La gestion avance seule, folle et vide, sabordant sa propre identité dans cette mortelle incantation, qui se prolonge jusqu'à l'individu, occupé à « gérer » ses propres contradictions...

(*) Membre du comité de rédaction de la revue *Gérer et comprendre*.

Il convient toujours de se garder des idées et formules refuges qui nous dupent nous-mêmes. On ne peut gérer vraiment, c'est-à-dire optimiser, faire produire, rendre rentable, qu'en comprenant au sens latin du terme : avoir en soi, incorporer ; sinon, on administre ou on est le sous-traitant d'un projet, le gérant.

Mais la gestion, le gestionnaire, au sens du recours utile, c'est avant tout l'homme de l'art, qui connaît intimement son produit, ses modes de production, les règles de son environnement économique, qui perçoit le moyen terme, et qui sert son objet avec écoute, humilité et ambition.

Par souci de ne pas pervertir les significations, il conviendrait d'éviter les confusions entre la gestion comme problématique scientifique particulière, la gestion comme administration — y compris avec un sens élargi — et la gestion et le gestionnaire comme autant d'incantations, d'appels à un savoir flou et magique.

La plus belle gestion du monde ne peut donner que ce qu'elle a, des moyens intelligents et appropriés dans une stratégie de service. Le reste, c'est la direction même du projet ou du produit. Même s'ils doivent s'harmoniser, ce ne sont ni les mêmes objets, ni les mêmes objectifs, ni les mêmes acteurs ; il s'agit en priorité d'assurer les finalités et les actions, le sens et le contenu. Une telle évidence mériterait qu'on s'y attarde.

(1) M. Riveline, ingénieur des mines, a engagé des études de gestion, partant, en particulier, d'un travail d'ethnographie. Deux laboratoires connus le suivent dans cette démarche : le Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines et le Centre de recherche de l'Ecole polytechnique.

Dossier Le DBA

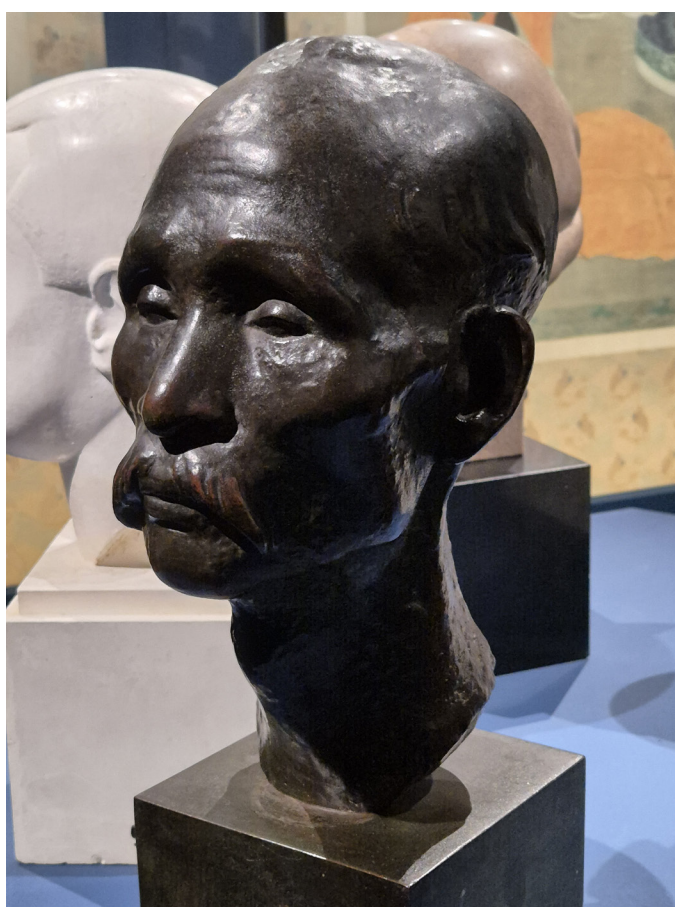


*Femmes au jardin, Lê Phô
(Paris, 1969)*

Le DBA (*Doctorate of Business Administration*), formation profondément originale, est en pleine expansion. La plupart des institutions d'enseignement et de recherche ont créé un programme de ce type et la FNEGE a consacré un livre blanc au sujet. Il s'agit d'une formation originale qui cherche encore dans une certaine mesure son positionnement. Le dossier du Libellio ouvre un débat autour du cas du CNAM. Olivier Basso, Hervé Dumez, Thomas Durand et Mélanie Philippe, échangent des idées sur cette expérience stimulante.



*Rendu pour le projet de décoration d'un appartement,
Lê Phô (Paris, 1950)*



*Portrait de mon père,
Vũ Cao Đàm (Hanoi, 1927)*

L'esprit du DBA

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

Je devrais préciser : l'esprit du DBA, *selon moi*. En effet, le DBA est une formation relativement nouvelle, pas encore totalement stabilisée. J'exprime donc mon point de vue personnel¹.

Quelqu'un qui a une dizaine d'années de première expérience professionnelle, trente-cinq-quarante ans, et désire se former pour donner à sa carrière une nouvelle impulsion a, sur le marché, un éventail de choix important, dans le domaine aujourd'hui appelé « *executive education* ». Quand j'étais sur les bancs de SciencesPo, j'y étais avec des militaires, officiers préparant l'École de guerre ou en suivant le cursus ; quand j'enseignais à l'ESSEC, j'avais dans mon séminaire, année après année, des jeunes médecins et pharmaciens. Bien évidemment, il y a aussi le MBA qui a été conçu exactement dans cette optique : former des gens ayant une expérience professionnelle pour donner à leur carrière un effet de relance.

Et puis il y a le DBA. Les autres options peuvent se comparer entre elles. Le DBA est profondément différent. Il l'est en tant qu'il propose une formation *par la recherche*. C'est tout autre chose que de suivre une formation classique, des séminaires assurés par un professeur dans le cadre d'une salle de classe.

Il se différencie également d'une formation *pour la recherche*. Il arrive que des gens de trente-cinq ou quarante ans, après une expérience en entreprise, décident de faire une thèse. Il s'agit généralement d'une réorientation profonde, un passage de l'entreprise (par exemple) à l'enseignement et à la recherche.

La question est donc : que peut bien signifier une formation par la recherche ?

Ce n'est pas une nécessité, mais c'est le cas le plus courant, un étudiant de DBA va asseoir son travail de recherche sur son expérience professionnelle personnelle. Entendons-nous : une expérience professionnelle personnelle n'est pas en soi un matériau de recherche. J'insiste sur le verbe asseoir : un des éléments de la formation par la recherche que constitue le DBA va consister à transformer une expérience personnelle en matériau de recherche, puisque recherche il va y avoir. Poursuivons. Un DBA n'est pas, pour moi, un simple retour réflexif, aussi intelligent soit-il, sur son expérience personnelle, façon un homme se penche sur son passé. Un DBA suppose une formation et une aide méthodologiques spécifiques visant à transformer une expérience personnelle riche en matériau de recherche, c'est-à-dire en un matériau propre à une analyse de type scientifique, pas seulement réflexive. Il s'agit par exemple d'écrire des narrations de changements intervenus, d'écrire des descriptions

1. Avec une expérience personnelle limitée : le co-encadrement du premier DBA soutenu à l'Université de Monaco.

(et la description est un exercice scientifique, peut-être le plus difficile qui soit), d'écrire des cas.

Second point. Une recherche suppose une confrontation entre ce matériau structuré en matériau de recherche avec des cadres théoriques, des concepts. Donc, un DBA suppose de faire un travail de recherche de cadres théoriques, ce qu'on appelle maintenant une revue de littérature. Pas besoin de centaines de références : aller à l'essentiel, être capable de présenter trois ou quatre cadres théoriques en les spécifiant en termes d'effets attendus.

Il s'agit enfin de conduire une discussion entre le matériau de la recherche et les concepts, c'est-à-dire de montrer en quoi les concepts éclairent le matériau, et en quoi le matériau permet d'enrichir les cadres théoriques (en définissant mieux le périmètre de pertinence des concepts, en redéfinissant ces derniers, en construisant de nouvelles typologies, etc.).

Mais alors, objectera-t-on, il s'agit en fait d'écrire une thèse.

Je ne le pense pas. La thèse, aujourd'hui, a profondément évolué. D'une part, on voit se développer de plus en plus de thèses sur articles. D'autre part, la thèse est de plus en plus académique au plus mauvais sens du terme, celui de l'académisme. La revue de littérature est par exemple devenue un exercice de pure rhétorique, sans grand intérêt scientifique le plus souvent. Enfin, la course à la publication oriente les sujets de thèse vers du matériau empirique déjà disponible et pas forcément très original.

En réalité, le DBA pourrait constituer un retour à une approche de la recherche mieux ancrée dans la tradition scientifique et plus saine.

Une expérience personnelle riche doit pouvoir produire un matériau de recherche riche lui aussi, ce qui est et reste une condition fondamentale de la production scientifique. Un tel matériau se prête bien, par ailleurs, à la discussion de cadres théoriques rivaux, c'est-à-dire à ce que George et Bennett (2005) appellent le *process-tracing*, le traçage de processus : il s'agit, sur un matériau de recherche riche, de comparer le pouvoir explicatif de concepts et de théories.

Maintenant, quel peut être l'intérêt (toujours selon moi) de cette formation par la recherche ?

La tâche la plus difficile et sans doute la plus douloureuse que rencontre un étudiant de DBA est l'élaboration de sa question de recherche, la transformation d'idées éparpillées, d'impressions, d'intuitions, accumulées au cours d'années d'expérience professionnelle en un questionnement de type scientifique. Si l'on ne veut pas être trop académique, parlons d'une intrigue à construire (Veyne, 1971) ou, encore plus concret, de « *puzzle* » (Abbott, 2004) : *what puzzles me?* Une expérience concrète de cette remarque de Wittgenstein : « On ne cesse d'oublier d'aller jusqu'au fondement. On ne pose pas assez profond les points d'interrogation. »

En tant que formation par la recherche, le parcours du DBA suppose ensuite une réflexion méthodologique. Ce point est lié au précédent. Citons là aussi Wittgenstein : « Le sens d'une question, c'est la méthode pour y répondre. Dites-moi *comment* vous cherchez quelque chose et je vous dirai *ce que* vous cherchez. » À des gens qui ont déjà une expérience professionnelle, qui ont donc cette épaisseur expérientielle de la pratique, le DBA apprend l'importance conjointe de l'élaboration des questionnements et de la réflexion sur les méthodes qui donnent sens à ces questionnements. Pas de question sans une méthode pour y répondre, ce qui veut dire à l'inverse qu'une question n'a

de sens que s'il existe une méthode appropriée pour y répondre. Là, il faut insister sur le fait que la recherche ne consiste pas à appliquer mécaniquement des méthodes éprouvées et bien identifiées qu'il suffit de recopier en les prenant dans les manuels, mais qu'il faut bricoler intelligemment pour que l'intrication soit parfaite entre la question posée (l'intrigue) et la méthode qui permet d'y répondre. Comme des génies façon Galilée l'ont montré, la recherche est avant tout un bricolage intelligent.

Troisième point fondamental, le DBA a cette vertu de développer un sens critique à l'égard des concepts, critique au sens premier du terme, celui d'un passage au crible permettant d'évaluer à la fois la puissance des concepts et leurs limites. Il y a une ivresse des sommets théoriques, comme il y a une ivresse des sommets de l'Everest. Nombre de thèses, d'articles et de livres « de recherche » connaissent cette ivresse. Il me semble que l'exercice du DBA doit pousser à revenir à ce que doivent être plus concrètement les concepts : des outils – des tournevis, des pinces, des clés à molette – permettant d'analyser les phénomènes concrets (éliminer les théories séduisantes, qui évoquent, mais qui n'expliquent rien parce qu'elles expliquent tout). Un matériau riche et original permet de tester réellement et concrètement ces outils, de montrer leur pouvoir et leurs limites, éventuellement de les améliorer. Le parcours de DBA constitue un apprentissage de cette remarque de Bruno Latour : « Le travail d'abstraction est un métier concret. »

Une dernière réflexion, fondamentale à mes yeux. Les autres formations, un MBA, SciencesPo, pour passionnantes qu'elles puissent être, ont souvent pour effet de renforcer les certitudes. Le DBA est une aventure, au sens propre : il oblige à se perdre, à douter, avant d'arriver à bon port. En cela réside son intérêt, qu'il tient de sa dimension de recherche. Wittgenstein, toujours : « C'est cela la recherche. Au départ, quand on commence une recherche, on n'a rien » ■

Références

- Abbott Andrew (2004) *Methods of Discovery. Heuristics for the Social Sciences*, New York/London, WW Norton and Co.
- George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Veyne Paul (1971) *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil.



Les Orphelins, Mai-Thu (Vanves, 1962)



*Trois études de mode (2),
Mai-Thu (Huê 1934)*

L'esprit du DBA Vu par une auditrice

Mélanie Philippe
*cheffe du département Stratégie & Transformation,
Cabinet du directeur général de la Police nationale,
auditrice du DBA du Conservatoire National des Arts & Métiers – promotion 2023-2026*

La description que vous proposez offre une vision nuancée, juste du DBA et des perspectives que la formation par la recherche dessine. J'y réagis en tant qu'auditrice au milieu de l'exercice.

D'autres camarades pourraient avoir une vision différente, intéressante notamment :

- Si le DBA leur a été prescrit,
- S'ils ont terminé ou débutent le processus.

Qu'est-ce que le DBA ?

Le DBA (pour Doctorate in Business Administration), est un diplôme délivré après une formation à temps plein ou temps partiel, suivie dans le domaine des sciences de gestion. Délivré aux États-Unis et au Royaume-Uni, ce diplôme est reconnu comme un doctorat (PhD). Ce n'est pas le cas s'il est délivré dans les pays européens.

Dans les deux situations, les auditeurs s'engagent dans une exploration intellectuelle, se concentrant sur une problématique managériale, tout en intégrant des concepts et méthodes scientifiques.

Cela conduit à l'écriture d'un essai managérial qui combine réflexion, apports théoriques en respectant l'esprit de la méthodologie de recherche.

Un DBA ? Pour qui ?

J'identifie *a minima* deux types de « clients » potentiels du DBA. J'espère que vous me pardonneriez ce terme emprunté et un peu réducteur.

Considérons dans un premier temps, les candidats que nous dirons « volontaires » pour l'exercice. Comme vous l'avez justement évoqué, une question s'invite au cours de leur parcours professionnel et pour y trouver une réponse, ils choisissent l'éclairage de la recherche. Cette question peut naître d'un ou plusieurs événements professionnels marquants ou une curiosité pour un sujet, un thème en particulier.

Parmi les offres, nous faisons le choix d'une formation que nous pensons pouvoir conjuguer avec la poursuite d'une activité professionnelle, et répondre à un certain niveau de sérieux, d'exigence.

Des questions d'organisation professionnelle et de financement du programme se posent alors. Deux solutions principales s'offrent aux candidats ; l'autonomie et le financement sur fond propre ou inscrire le parcours comme une action du plan de formation d'une organisation. Dès lors qu'il y a soutien d'une organisation, la réflexion et l'écriture peuvent devenir un jeu d'équilibriste entre ce qu'un prescripteur peut accepter de voir partagé, écrit, diffusé et la nécessaire critique objective qu'un essai suppose.

Envisageons maintenant les candidats « désignés » et leurs organisations prescriptrices.

Une organisation privée ou publique peut viser différents objectifs en envoyant ses cadres se former par la recherche. L'encadrement acquiert ainsi des compétences en sciences de gestion et méthodes de recherche, ce qui renforcerait "en théorie" les capacités des organisations à la prise de décision stratégique.

Les travaux peuvent aussi aboutir à des idées novatrices et des solutions applicables, ce qui peut donner un avantage concurrentiel aux entreprises ou un positionnement pour les administrations.

Enfin, les candidats au DBA en établissant des connexions avec d'autres professionnels, des chercheurs et universitaires, peuvent créer des opportunités de collaboration, accroître la crédibilité et améliorer l'image d'une organisation.

Ils doivent toutefois réussir à s'approprier cette démarche. Chacun évalue alors les avantages à s'y plier ou les risques encourus en cas de refus.

Discussions entre pratiques et théories

L'idée de transformer une expérience professionnelle en matériau de recherche paraît bonne, nouvelle, voire innovante. En permettant aux participants d'ancrer leur recherche dans leur vécu professionnel, le DBA propose un modèle qui créerait un espace de discussion entre la vie ordinaire des organisations et les cadres théoriques qui les dissèquent. Le modèle favoriserait une compréhension pragmatique des dynamiques organisationnelles théorisées.

Une critique de la recherche par l'expérience qui ne vaudrait qu'à la condition que l'auditeur puisse :

- soit mettre à la bonne distance son vécu professionnel passé
- soit faire la différence entre le vécu qui l'a amené à se poser une question de recherche et la collecte, la création du matériau qui doit lui permettre d'y répondre. Y compris si la collecte du nouveau matériau est facilitée par l'ancrage professionnel de l'auditeur.

Il se trouve que s'appuyer sur la mémoire que nous avons d'événements passés compte quelques limites – « La mémoire est un livre ouvert sur notre passé, mais il peut arriver qu'il soit écrit dans une langue que nous avons oubliée. » Oliver Sacks souligne ici à quel point le temps peut introduire des biais dans la description des situations.

Aussi, la question de la méthodologie ne doit pas être sous-estimée. Elle nécessite un cadre robuste qui puisse guider les auditeurs dans ce processus. Ce point devrait faire l'objet d'un accompagnement appuyé dans tous les programmes. Le risque est de voir des expériences personnelles devenir des récits anecdotiques plutôt que des analyses rigoureuses. Il est donc crucial que les programmes mettent en place un suivi, des outils et des ressources pour aider les participants à naviguer entre subjectivité et

objectivité, afin de produire une méthodologie robuste et un travail de recherche de qualité.

Le sens critique à l'égard de la littérature, une compétence à construire sous deux aspects

Le développement d'un sens critique à l'égard des concepts doit être un autre aspect fondamental de la formation et pourrait faire l'objet d'ateliers visant à la création d'un socle minimum de culture en sciences de gestion et la production d'analyse critique d'articles utiles au sujet des auditeurs. Il est impératif que ces derniers apprennent très tôt à naviguer dans la littérature académique pour évaluer la pertinence et les limites des outils conceptuels proposés. Mais cela nécessite une culture académique parfois à construire pour les auditeurs sous deux aspects, d'une part une connaissance générale de la littérature en sciences de gestion et d'autre part le processus d'analyse de la littérature.

Loin d'être une simple formalité, cette capacité à comprendre la recherche, apprivoiser les cadres théoriques et à les critiquer doit être cultivée dès le début du parcours et pourrait faire l'objet d'une attention particulière et coordonnée des intervenants du programme et des superviseurs d'essai.

L'aventure de la recherche... en équipe

Enfin, l'idée que le DBA représente une aventure intellectuelle est à la fois inspirante et révélatrice. Cette aventure, marquée par l'incertitude et le doute, est ce qui peut rendre le parcours véritablement enrichissant. Je suis un peu moins alignée avec la citation de Wittgenstein sur le fait de « ne rien avoir » au départ qui soulignerait le potentiel de créativité qui émerge dans le vide initial de la recherche.

Pour ma part au début, j'avais une idée claire de mon sujet et de sa formulation, j'avais un projet de méthodologie, j'avais choisi un ancrage académique, j'avais un projet de revue de littérature, un plan. Bref, vous l'aurez compris, cela ne me semblait pas vide. A mesure que je confronte mon organisation aux cadres théoriques, je tends à la conclusion qu'aucun ne colle à ce que j'observe ni ne l'éclaire. Je dois donc encore chercher...

Je crois que dans le cadre du DBA, cette aventure est accompagnée d'une structure solide, rythmée pour soutenir les auditeurs dans leurs explorations. Le parcours semble moins solitaire qu'en thèse doctorale, plus comme une quête collective où l'échange d'idées et le soutien mutuel entre auditeurs sont organisés, sont valorisés. Sans doute, est-ce dû à la vision du responsable de cette formation au CNAM. Mais



Deux enfants lisant, Lê Phô (Hanoï, vers 1925-1928)

j'ai l'impression que c'est un différenciant et une force de ce programme à cultiver et mettre en avant.

En conclusion

La description du DBA, telle que vous la présentez, offre une vision juste d'un programme qui pourrait redéfinir la manière dont une part de la formation des cadres supérieurs est conçue.

Cependant, pour la réalisation pleine de ce potentiel, il pourrait être impératif de définir le programme par ce qu'il est et non plus par ce qu'il n'est pas, renforcer l'accompagnement méthodologique, semer ou cultiver l'esprit critique académique des participants, recréer l'espace de discussion entre théorie et pratique. Si ces éléments sont bien intégrés, le DBA pourrait devenir un modèle de formation, alliant expérience personnelle et recherche rigoureuse pour répondre aux défis contemporains des organisations ■

Le DBA

Un ovni dans la galaxie des Business Schools

Thomas Durand
Chairman of the board, Euram

Le DBA est un programme à part

Le DBA n'est pas un doctorat universitaire conduisant à l'enseignement supérieur. Ce n'est pas un master ni un mastère de spécialité ni un master of science in management.

Ce n'est pas un MBA comme la similarité de nom pourrait le laisser penser.

Un MBA est un programme pour jeunes praticiens qui ont été formés dans un champ spécifique de connaissances et de compétences (sciences de l'ingénieur, médecine, sciences sociales, etc.) avant d'acquérir une expérience de cadre sur quelques 5 à 15 années environ au sein d'une ou plusieurs organisations. Ils ont vécu ce monde du travail de l'intérieur, le plus souvent au sein d'une fonction, parfois d'une seconde, voire d'une troisième. Ils aspirent alors à progresser, typiquement à rejoindre le comité de direction d'une unité d'affaires, voire d'une division, et un jour, peut-être d'un groupe. Ils viennent vers un MBA pour apprendre ce qu'il faut savoir des différents points de vue internes au sein de l'organisation, et tout particulièrement comment chacun des représentants des grandes fonctions et des opérations voit le monde depuis sa fenêtre et appréhende les problèmes rencontrés au fil du temps. Le MBA est un moyen d'exploration de l'entreprise à 360° – exploration synthétique mais extraordinairement utile pour travailler efficacement avec tous les acteurs réunis autour de la table d'un comité de direction. Un MBA n'est pas un parcours d'apprentissage de type tourisme pour visiter les différentes fonctions, mais vise à comprendre les différents points de vue, chacun légitime, pour être capables de les intégrer et de les dépasser dans une vision d'ensemble d'une organisation et des conditions de performance de ses activités.

Le DBA est bien autre chose.

Il s'agit d'un programme proposé à des praticiens ayant de la bouteille (plutôt la cinquantaine grisonnante) pour les aider à s'élever intellectuellement et professionnellement. Le DBA consiste en un travail de réflexivité documentée et conceptualisée, centré sur la rédaction d'un essai, entrouvrant les portes de la littérature académique pertinente sur le sujet retenu, sous le regard aidant d'un superviseur académique qui guidera la réflexion d'ensemble et orientera le travail d'écriture.



*Les quatre saisons,
Mai-Thu (Paris, 1976)
[Le Printemps, l'un des
tableaux du quadriptyque]*

Le DBA permet au participant de se grandir par la rédaction d'un ouvrage personnel, par une réflexion approfondie autour d'un sujet délimité (par exemple centré sur un ou plusieurs épisodes professionnels marquants et maintes fois ressassés depuis lors : « cette fois-là, avons-nous fait le bon choix, aurions-nous pu nous y prendre autrement, quelle autre posture aurions-nous pu adopter ? »), ainsi que par une découverte de la littérature académique en management, découverte nécessitant plusieurs plongées ciblées, accompagnées par le superviseur dans le rôle sécurisant du moniteur de plongée, avec masque et bouteilles.

Faire entrer des praticiens dans le cercle des amis de la recherche

Pour nous au Cnam, le DBA ne vise pas à former des chercheurs. Il ne s'agit pas de transformer des praticiens en des producteurs de concepts et de cadres théoriques. Il ne s'agit même pas de les former par la recherche car ce qu'ils devront pratiquer comme exercice intellectuel par la suite, après leur retour en entreprise, ne participera pas vraiment à ce qu'est devenue la recherche en management, avec ses codes, ses obsessions méthodologiques, ses exigences de contribution théorique, sa préférence pour la rigueur au détriment de la pertinence, sa course effrénée à la publication.

Pour autant, on ne peut tenir rigueur aux académiques qui, voyant le monde depuis leurs fenêtres, semblent convaincus que ce qu'ils ont appris à faire et qu'ils s'efforcent à mobiliser dans leurs travaux (méthodes, postures, échafaudages théoriques, publications) constitue l'alpha et l'oméga de la pensée analytique en management. On peut donc comprendre qu'ils proposent aux praticiens ce qu'ils ont en rayon, sans avoir à s'écarter de leurs logiques et de leurs cadres de pensée. Si on peut le comprendre, on peut aussi le regretter.

Pour leur part, Cuomo *et al.* (2019) suggèrent que les praticiens sont eux-mêmes, du fait de leurs activités managériales, des chercheurs d'une sorte particulière, en ce sens qu'ils sont confrontés en permanence à des problèmes spécifiques. Il leur faut donc imaginer des solutions possibles et, parmi ces options, choisir celle qui leur paraît la plus pertinente pour l'expérimenter, constater et évaluer le résultat obtenu et en retenir les leçons pour alimenter leur base de compétence... avant de se tourner vers le problème suivant, à la façon d'une vis sans fin.

Pour nous, en ce qu'il aide les participants à découvrir et à apprendre à explorer la littérature, le DBA forme des « amis de la recherche en management » (l'expression est d'Olivier Basso). Modeste ambition, m'objectera-t-on ? Extraordinaire objectif quand on réfléchit bien à ce dont ont vraiment besoin des praticiens chevronnés, aux tempes blanchies sous le harnais : ils ne sont pas en mal de reconversion mais souhaitent se grandir en venant se frotter à un monde qui pourra les aider à revisiter leur pratique. Et ils en témoigneront par un travail réflexif *via* l'écriture et l'exploration de la littérature académique afférente.

Ode au travail d'écriture

« Les officiers de gendarmerie sont connus pour leur capacité de commandement et la qualité de leurs écrits. Or, vous me demandez de vous soumettre un texte de ma composition pour tester ma plume. [...] » Tel était l'incipit d'un écrit préparé à notre attention par un officier supérieur de la gendarmerie nationale pour son dossier de candidature

au DBA du Cnam. Dès l'entame, en deux lignes, ce candidat avait visiblement su démontrer, plus qu'il n'en fallait, son lien à l'écriture, avec ce qu'il fallait d'humour espiègle, de concision sémantique et d'amour de la langue. Le reste de son texte était dans la même veine, particulièrement convaincant. Il fut admis dans le programme. Son essai de DBA s'avéra être à la fois passionnant sur le fond et remarquable dans sa forme.

Tous les praticiens n'ont pas nécessairement les mêmes dispositions pour la langue écrite. Une condition d'admission au DBA du Cnam est celle de prédispositions suffisantes, attestées par un bon niveau de maîtrise existante de l'écrit, solide base requise à partir de laquelle nous aidons les participants à progresser. Concrètement, nous cultivons l'amour de la langue à travers des ateliers d'écriture où le recours à différents styles est encouragé et sollicité pour familiariser chacun au maniement de différentes formes d'écriture qui sous-tendent les capacités narrative, argumentaire et rhétorique. La magie du verbe est enfouie dans l'exigence du mot juste, bien senti, pour exposer sa pensée avec précision, doigté, concision et élégance à la fois. Le respect pour un texte bien rédigé, marque de la patte d'un auteur, est à l'image de l'amour que porte un lecteur à la langue, comme de son propre plaisir d'écrire.

« *Il faut veiller à rédiger régulièrement deux feuillets bien torchés. Ça fait un bien fou* » m'a un jour glissé, en 1991 lors d'une conversation, Jean Carmet avec la gouaille qui le caractérisait.

Cette question de l'écriture ne relève pas de la simple coquetterie ou de l'esthétisme pur. Elle est performative, au sens de ce qu'elle permet de toucher non seulement l'intelligence du destinataire du discours, mais aussi ses émotions, et, par-là, ses désirs, sa volonté la plus farouche et son engagement.

Il découle de ce qui précède que je ne comprends pas comment un programme de DBA puisse être proposé à des participants et participantes dans une langue dont ils méconnaîtraient les finesses les plus intimes et les détours les plus secrets.

Ainsi, dans le DBA du Cnam, nous nous refusons d'admettre un candidat maîtrisant mal le français et désireux de rédiger son essai en anglais qu'il maîtriserait mieux – mais sans que ce soit suffisant au regard de ce qui précède. Pour un candidat anglophone de langue maternelle (situation que nous n'avons pas encore rencontrée, ni d'ailleurs recherchée), notre position pourrait être différente car nous pourrions y entrevoir la promesse d'une capacité d'écriture à même de produire mieux qu'un texte en anglais « *globish* ». Nous aurions alors à choisir un superviseur académique en adéquation avec notre exigence linguistique.

Apprendre à entrer dans la littérature académique

Les praticiens n'ont le plus souvent pas eu l'occasion de pénétrer le monde lointain et un peu mystérieux de la littérature académique en management. Nombreux sont ceux qui en ignorent l'étendue et l'épaisseur, voire jusqu'à l'existence. Ils soupçonnent bien qu'il y a quelque part une terra incognita. Ils l'identifient d'ailleurs souvent à une revue qui cacherait la forêt, typiquement *Harvard Business Review*, sans savoir que ce support est perçu par le monde de la recherche en management comme faussement académique. En d'autres termes, si la littérature académique en management est une forêt, alors HBR n'est pas un arbre.

Les praticiens qui viennent vers le DBA sont plus susceptibles que d'autres d'avoir eu quelques accointances avec la littérature académique de management, surtout

lorsqu'ils ont eu un parcours en sciences sociales. En cela, l'effet de découverte est alors moins fort, même s'ils avouent le plus souvent être éberlués par l'étendue de ce que l'on leur donne à voir, ou en tout cas à entrevoir.

Entrouvrir les portes de la littérature à des praticiens, c'est un peu comme accompagner des ouvriers de la banlieue parisienne en 1936 à la découverte de la mer. L'horizon bleu, immense ; les vagues qui ondulent ; le sac et le ressac toujours renouvelés. L'envie de s'y jeter pour s'y baigner, mais aussi la crainte de s'y noyer et le souhait corollaire d'apprendre à nager. Tout un programme.

Là encore, nous proposons des ateliers pour leur apprendre à entrer dans la littérature académique et à s'y retrouver, à savoir comment identifier un article prometteur mais qui ne correspond pas vraiment à son objet de recherche, à lire les abstracts, les introductions et les conclusions, en tournant les pages du texte pour sentir l'intérêt du contenu, avant de décider de s'y plonger plus avant ou non. Nous insistons sur l'importance de construire sa bibliographie chemin faisant, pour ne pas avoir à la reconstituer plus tard, et sur le gain de temps que permet la gestion en continue de notes ou de citations d'extraits d'articles. Bref, nous leur explicitons une partie des ficelles de base qui font économiser du temps et de l'énergie aux chercheurs, même si nos praticiens en DBA n'ont pas vocation à embrasser un métier qui n'est pas et ne sera pas le leur. (Nous ne leur rendrions pas service en les poussant à se reconvertir sur le tard vers une voie académique dans laquelle ils seraient condamnés à rester dans des rôles subalternes, faute de temps pour devenir visibles et établis).

Cependant, nous attachons beaucoup d'importance à ces entrées dans la littérature car il y a là un gisement extraordinaire de connaissances pour qui a appris à séparer le bon grain de l'ivraie, les résultats réutilisables parmi la masse des textes qui n'auront été publiés qu'aux fins de permettre à leurs auteurs d'allonger leur liste de publications (et ainsi de progresser dans leur carrière).

Les participants au DBA se déclarent en général impressionnés par ce stock d'écrits qu'ils ne soupçonnaient pas mais se plaignent de l'énergie à consentir pour y rechercher des contributions pertinentes pour leur réflexion et comparent l'exercice à celui du travail de mineurs manipulant des tonnes de terre et de cailloux avant d'extraire la moindre pierre précieuse. Mais quand c'est le cas, leurs yeux brillent d'émerveillement comme ceux des enfants devant des cadeaux sous le sapin.

De l'interface « recherche académique » / « monde de la pratique »

Cette section me tient particulièrement à cœur. Peut-être même trop car elle va m'amener à parler de moi plus qu'il ne convient.

J'ai choisi très tôt dans mes activités d'adopter une posture professionnelle risquée, à cheval entre, d'une part, le monde académique où j'ai conservé un premier pied contre vents et marées et, d'autre part, le monde des praticiens du management avec un second pied, cette fois dans le monde du conseil en stratégie d'entreprise, avec des clients plutôt dans le monde des grands groupes.

J'ai témoigné de ce positionnement dans un chapitre d'ouvrage (Durand, 2016) où je souligne combien je me suis senti bien, car utile, dans ce rôle dual.

Ce positionnement relativement rare m'avait été rendu possible dans une école d'ingénieurs à la française (Centrale) dans le contexte des années 1980 et j'ai retrouvé à partir de 2010 au Cnam des conditions assez proches. Ce n'est d'ailleurs pas par

hasard que j'ai conçu et lancé le DBA du Cnam à partir de 2018 (avec la contribution déterminante d'Olivier Basso).

Un programme de DBA, tel que je le présente ici est à l'évidence le fruit de mes propres allers et retours permanents entre recherche académique (en stratégie d'entreprise, en particulier en management stratégique de la technologie (Durand, 2025), de l'innovation et des compétences) et monde des praticiens. Ayant appris et pratiqué les deux langues, j'ai pu opérer dans ces deux mondes et à leur interface.

Je me sens ainsi naturellement très à l'aise avec un public de DBA fait de praticiens avides de comprendre ce qu'ils peuvent tirer de la recherche (à mon sens plus de ses productions que de ses codes et méthodes, je n'y reviens pas). En retour, les praticiens que j'ai en face de moi dans ce programme apprécient de discuter avec un « bilingue biculturel » qui leur explicite les logiques d'action de « l'autre monde », à savoir, pour eux, le monde de la recherche en management.

Ceci m'amène à faire pour eux un peu d'anthropologie de la recherche en management en leur parlant de préoccupations épistémologiques – sans les effrayer. Plus prosaïquement, je leur parle aussi de la course aux étoiles dans la production scientifique des « business schools » confrontées à la pression des « rankings » qui déterminent leur réputation et, par-là, menacent ou renforcent leur modèle économique et leur survie. Nous discutons aussi des origines de la fracture entre la recherche en management et le monde de la pratique, de ses conséquences et des voies pour retisser du lien entre ces deux mondes : le déploiement de programmes de DBA est typiquement une voie prometteuse pour ce faire.

Clarifier son positionnement face au foisonnement et à l'institutionnalisation des DBA

L'idée de DBA a été développée à partir des années 1950 aux États Unis, en particulier à la Harvard Business School, pour tenter de combiner une perspective académique avec des préoccupations de praticiens seniors. Ce type de programme a été progressivement repris et adapté suivant les pays, surtout à partir des années 1970. En France, le DBA a connu un essor spectaculaire depuis une dizaine d'année.

Au final, une multitude de programmes équivalents ou proches dans leurs intentions ont été créés selon les universités, les Business Schools et les pays, avec des dénominations variées : Executive doctorates, applied PhDs in management, Industrial PhDs, DBA, Exec DBA, etc.

L'offre est devenue foisonnante, peu lisible et mal structurée. Ce sont des diplômes d'établissement, en général ne disposant pas d'une accréditation publique officielle. Néanmoins, une agence comme Amba qui accorde des accréditations par programme, plutôt que pour une Business School dans son ensemble, délivre des accréditations pour le DBA. De même, en France, la Fnege inclut les « thèses » de DBA dans son observatoire des thèses et les compte comme s'il s'agissait de thèses de doctorat universitaire (au sens de « reconnu par l'État »). Ces signaux faibles suggèrent que le DBA s'institutionnalise et gagne en respectabilité publique. En France, la Fnege va publier au premier semestre 2025 un rapport (livre blanc) sur le DBA avec un titre



*Femme nue, Vũ Cao Đàm
(Hanoï, 1930)*

évaluateur (« la recherche en management au bénéfice des entreprises »). Ainsi, et ce n'est pas un hasard, assiste-t-on du côté de l'entreprise à une prise de conscience de la pertinence de ce programme nouveau particulièrement adapté aux logiques des praticiens du management compte tenu des réserves que nombre de dirigeants et de DRH peuvent avoir face à la ligne éditoriale de la recherche académique du champ.

Dans ce contexte à la fois complexe et évolutif, nous avons retenu une ligne de conduite claire et forte pour le DBA du Cnam : notre DBA n'est pas un sous-doctorat pour praticiens, ce n'est pas non plus un doctorat appliqué, avec des thèses consacrées à des projets en entreprise.

Nous évitons délibérément la référence au doctorat, même si le terme apparaît dans l'intitulé du DBA, mais nous n'utilisons pas l'intitulé dans sa forme développée. De même, nous ne parlons pas d'une thèse de DBA mais d'un essai, pas plus que nous ne parlons de directeur de thèse, mais plutôt de superviseur de l'essai. Il s'agit d'éviter la confusion des genres. Comme évoqué, nous ne visons pas non plus à former par la recherche. Nous formons des praticiens au contact de la recherche, avec pour objectif affiché d'en faire des amis de la recherche et des 'accros' à la littérature académique de management¹.

1. Ceci leur donnera d'ailleurs des atouts pour occuper des postes d'enseignants associés (les past en France, les adjunct professors aux Etats-Unis) et ainsi participer de la transmission à travers la formation dans l'enseignement supérieur de management, sans pour autant se reconvertir.

Commentaires sur les textes de Hervé Dumez et de Mélanie Philippe

Je partage de nombreux points des éléments d'analyse proposés tant par Hervé Dumez que Mélanie Philippe dans sa réponse. J'ai beaucoup apprécié ces deux textes qui traduisent, l'un comme l'autre, un attachement chaleureux, investi et profondément sincère pour ce que représente le DBA. Pour tout dire, nous sommes globalement sur des positions proches.

Mais la proximité de fond ne fait pas l'accord parfait. (En musique, un accord particulièrement dissonant résulte le plus souvent d'une fausse note remplaçant par erreur une note pourtant très proche).

Une question majeure pour moi est celle de la distinction entre un DBA « pour la recherche » et un DBA « par la recherche ». Autant, je partage l'importance de la distinction, autant je pense qu'il faut s'écarter plus encore de ces deux positionnements. Car derrière « par la recherche », j'entends, peut-être à tort, « en adoptant la posture, les ambitions et les méthodologies de la recherche ». Je préférerais une formulation moindre, à savoir « le DBA est une formation au contact de la recherche » ou « au voisinage de la recherche », voire « en connivence avec la recherche » ; Je plaiderais pour un peu plus d'extériorité.

Ma crainte est de laisser la porte ouverte aux tenants inconditionnels de l'ambition théorique et de la méthodologie avant tout. Je ne voudrais pas que retombent sur le DBA des questions comme : « Quel est en fait le gap théorique que vous cherchez à combler ? » ou « au fond, quelle est votre DV (*dependent variable* – en anglais) ? », « Mais quelle est au final la contribution théorique que vous revendiquez ? ».

Il ne s'agit pas de jeter le bébé avec l'eau du bain. Il est des précautions extraordinairement utiles pour un essai de DBA (clarifier en la formulant explicitement, et en termes simples, une – ou deux, mais pas plus – questions de recherche ; tester le pouvoir explicatif de cadres théoriques alternatifs sur son cas d'étude ; faire relire ses comptes rendus d'entretiens par les personnes interviewées ; ...).

Il y a comme un continuum entre deux extrêmes (à un bout une formation pour la recherche, et à l'autre bout, ce que nombre de chercheurs qualifient de journalisme –

même si les journalistes mettent un point d'honneur à recouper et vérifier leurs informations). Entre ces pôles extrêmes, se glissent une formation par la recherche, et ensuite une formation au contact de la recherche, avec toutes les nuances de gris sur ce continuum. C'est que l'arbitrage « rigueur vs pertinence » n'est pas le même tout au long de ce continuum.

Je trouve par exemple très juste la recommandation d'Hervé Dumez, formulée devant moi à un candidat au DBA, de soumettre la narration écrite d'une situation professionnelle vécue à des acteurs y ayant participé, pour qu'ils y recensent ce avec quoi ils sont d'accord et ce qu'ils ont vécu différemment ou, à tout le moins, ce dont ils gardent un souvenir différent. On voit bien la pertinence de la recommandation et on ne tombe pas là dans le double ou triple codage... Tant que les exigences méthodologiques de la recherche restent à un niveau d'exigence raisonnable, tout va bien. Mais préservons-nous des quêtes de gap, d'explicitation de la variable dépendante, ou de l'incontournable contribution théorique. Selon ce que l'on entend derrière le terme de « production scientifique », on fait courir le risque au DBA de perdre sa raison d'être. Rappelons-le, à travers un défi intellectuel en forme de projet d'écriture alimenté par la littérature académique et la réflexion, le DBA vise à faire grandir professionnellement des praticiens qui, en prenant des responsabilités de dirigeants, seront confrontés à des situations complexes nécessitant, au bout du bout de l'analyse, une capacité de jugement.

Si les problèmes complexes rencontrés dans les organisations relevaient des méthodes de la recherche (de ses préoccupations et de ses méthodologies), il y a longtemps que les praticiens, pragmatiques comme ils sont réputés l'être, et parmi eux les consultants au premier chef, les auraient adoptées.

Il est un autre point qui m'interroge dans le texte d'Hervé Dumez. Est-ce entre les lignes ou est-ce explicite ? J'y lis comme un espoir que le DBA, sorte de dernier arrivé au pays des business schools, puisse contribuer à infléchir l'évolution discutable des thèses académiques. Ces dernières années ont en effet vu une dérive inquiétante vers des contenus et des formats (thèses sur articles) centrés plus sur la satisfaction de règles du jeu des carrières des auteurs que sur des apports au corpus de connaissance du management et à sa pratique.

Je comprends et souscris à la préoccupation. Mais je ne pourrais me faire à l'idée que le DBA devienne une victime sacrificielle destinée à obtenir des Dieux de la recherche un retour en arrière sur la dynamique des thèses académiques.

Le DBA n'a pas vocation à corriger les évolutions des thèses académiques. Le DBA est un programme en soi, avec un public à lui, avec ses enjeux propres. A chacun sa croix.

Concernant le texte de Mélanie Philippe, tout aussi bienvenu, et d'autant plus qu'il amorce un dialogue avec celui d'Hervé Dumez, je m'y retrouve là encore sur l'essentiel et c'est tant mieux.

Je ferai simplement deux observations :

D'une part, la lecture que je fais de ce texte me conduit à considérer que Mélanie s'inscrit dans la logique d'un DBA par la recherche et aspire ainsi à contribuer par une production scientifique au plein sens du mot, en faisant œuvre de recherche – au sens littéral. En ce sens, elle est dans le paradigme du DBA à la Hervé Dumez. Il n'est pas inconcevable et il est même éminemment respectable de porter une ambition de recherche et de se projeter dans ce rôle le temps d'un DBA. C'est, je pense, aller

bien au-delà de ce qui est attendu de la part de praticiens, mais si c'est atteignable par une candidate (ou un candidat), pourquoi pas ! Il serait malvenu de décourager l'intention. Ce cas pourra d'ailleurs se transformer en une remarquable exception, mais ça ne saurait constituer la règle générale et être attendu pour tous les candidats au DBA.



*La lettre, Lê Phô
(Paris, entre 1960 et 1970)*

D'autre part, la soif de rigueur manifestée dans ce texte et la volonté de se démarquer de toute subjectivité conduisent à omettre que le chercheur en sciences sociales se trouve en fait participer de l'éprouvette observée. C'est d'autant plus le cas quand il s'agit d'une démarche réflexive sur des situations passées où le chercheur était à l'évidence partie prenante de ces situations, sinon l'acteur principal, et que c'est ce même acteur, le chercheur, qui les rapporte, les décrit et les analyse. Dès lors le plaidoyer pour l'objectivité devient inopérant. Il n'y a d'autre voie que d'en appeler à une posture constructiviste qui conduit à reconnaître la dose inévitable de subjectivité inhérente à ces situations de recherche, d'en prendre acte explicitement et de décrire son protocole de travail aussi scrupuleusement que

possible pour permettre la réplication (toujours difficile) et la discussion critique (toujours souhaitable).

J'écris les lignes ci-dessus en ayant pleinement conscience que j'y adopte une posture de chercheur avec ses convictions, traversées d'interrogations épistémologiques... Merci à Hervé et à Mélanie de nous avoir entraînés vers cette discussion.

Quel bel objet de réflexion que le DBA ! Un des intérêts de l'objet est qu'il n'est pas figé et que nous pouvons encore le modeler pour l'améliorer au service de toutes les parties prenantes ■

Références

- Cuomo Andrea, Doz Yves, Kosonen Mikko, Midler Christophe & José Santos (2019) "An infinite loop: Management and research-in-action." *EFMD Global Focus*, Vol 13, n° 1
<https://www.globalfocusmagazine.com/an-infinite-loop-management-and-research-in-action/>
- Durand Thomas (2016) "Quand la figure du professeur de médecine pourrait inspirer le professeur de management" in Barthélémy Jérôme & Mottis Nicolas [eds] *À la pointe du Management*, Paris, Dunod, pp.17-40.
- Durand Thomas (2025) *Technology strategies : turning technological evolution into competitive advantage*. Berlin/Boston, De Gruyter.

L'esprit du DBA

Regards sur l'une de ses incarnations, au Cnam

Olivier Basso
*professeur associé en Leadership au Cnam
responsable du programme DBA*

Je voudrais remercier en préambule Hervé Dumez qui permet, avec la création de ce dossier du *Libellio*, de partager plusieurs visions différentes du DBA, un programme qui fait également partie de l'offre de formation du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et que je coordonne depuis sa création en 2018.

En complément des éclairages apportés par mes collègues, Hervé Dumez, Thomas Durand et l'une des auditrices du Cnam, Mélanie Philippe, actuellement en deuxième année du cursus, je propose de partager quelques éléments de réflexion, en précisant que je m'efforce de revisiter régulièrement, seul ou accompagné, notamment des feedbacks de mes pairs et des auditeurs, la pertinence ou la faisabilité des (pro) positions que je mets ici en avant.

Le *Doctorate of Business Administration* est un cursus académique qui occupe une position particulière, actuellement décalée, sur l'échiquier académique français, réglementé par l'État et formalisé par le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) : il est le doublet pratique, encore non reconnu comme tel par le RNCP, du doctorat classique, la formation académique de plus haut niveau à la recherche pour la recherche.

En tant que tel, il est donc aujourd'hui perçu comme un objet non identifié, comme le rappelle Thomas Durand, car il ne s'inscrit pas (encore) dans le paysage français des diplômes nationaux en demeurant dans l'ordre des certifications académiques délivrées par les seuls établissements.

Rappelons brièvement les éléments de différenciation évoqués dans les articles précédents :

Le doctorat (ou PhD en langue anglaise) s'inscrit dans le cours continu des études universitaires, à la suite d'un Master 2 de Recherche, et forme avant tout de futurs enseignants-chercheurs en sciences de gestion.

La place du DBA est autre : c'est un programme qui appartient à une lignée différente d'origine anglo-saxonne, avec sa création le 1^{er} avril 1953 par l'université d'Harvard. Il prend sa place dans la filière des études de Business Administration, à vocation pratique, à la suite du BBA (*Bachelor in Business Administration*) et du MBA (*Master in Business Administration*).

Rappelons également que MBA et DBA présupposent chacun une expérience professionnelle conséquente : le MBA propose une formation généraliste d'une à deux années à de jeunes managers, après au moins trois ans d'expérience, et offre une large gamme de cours pratiques pour apprendre différentes dimensions du monde des affaires, avec disciplines techniques comme la comptabilité ou le marketing, ou des thématiques transversales telles que la prise de décision ou la gestion des conflits. Il s'agit ici d'aider des étudiants, dont l'âge varie communément entre 28 à 35 ans à devenir des cadres dirigeants efficaces dans divers secteurs d'activité.

Si l'on fait retour au système français, le DBA s'inscrit dans la continuation de l'ancien DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) qui correspond aujourd'hui au Master 2 Professionnel (je remercie ici Alain Bauer, intervenant majeur au sein du programme DBA du Cnam, pour ce point de clarification clef). Cependant à la différence du doctorat classique qui attire pour l'essentiel des étudiants directement issus du Master 2 Recherche, le cursus du DBA requiert comme préalable d'admission de ses étudiants un passage conséquent dans le monde de la pratique : ainsi, l'âge moyen des participants à un programme DBA en France (Kalika & Helfer, 2025) s'établit à 43 ans. Le DBA est un doctorat professionnel. Son obtention est à la fois liée à une exigence de rigueur académique pour mériter le titre de « sachant » (*doctus*) et à la nécessité de son rattachement au monde de la pratique, avec *in fine* une visée vers l'action. En résumé, le DBA est un programme de haut niveau, d'une durée de trois à quatre ans, destiné à des praticiens expérimentés, experts ou dirigeants, désireux d'élargir leur champ de connaissances et de développer leur faculté de réflexion afin d'explorer une problématique qui leur tient à cœur dans l'univers des organisations et de l'action collective.

Cette définition générique du cursus permet de définir une base commune pour les institutions académiques en France qui ont développé des cursus de qualité préparant au DBA (voir par exemple les cas recensés par le *Livre blanc de la Fnege* – Kalika & Helfer, 2025).

Elle autorise également un certain nombre de choix stratégiques dans la conception et la mise en œuvre de la démarche de formation et je propose de partager ici quelques réflexions sur le dispositif de DBA du Cnam mis en place en 2018, avec ses caractéristiques propres, dans l'articulation de la démarche, la définition de ses processus et de ses attendus.

Nous sommes partis du souhait de créer un espace de réflexion spécifique pour des professionnels aguerris, reconnus dans l'exercice de leur pratique (managers, entrepreneurs, cadres dirigeants, experts...), toujours avides d'apprendre et désireux de réhausser leur excellence opérationnelle pour la mettre en perspective et s'ouvrir de nouveaux horizons de pensée et d'action.

Le point de départ, c'est de proposer un cursus doctoral qui prête attention à la singularité de chacun, en accompagnant les « auditeurs » (qui se distinguent des « étudiants », dénués d'expérience professionnelle) dans leur trajectoire d'apprentissage, souvent liée à l'ambition de progresser dans la prise de responsabilité ou dans le développement de leurs activités. Le premier filtre est bien celui du rapport de l'auditeur à son expérience de praticien : est-il à même d'identifier une thématique de recherche, un questionnement qui a lentement émergé au cours de son histoire professionnelle et qui s'est peu à peu imposé à lui comme une interrogation essentielle qu'il lui importe d'approfondir ? Dans quelle mesure la problématique qu'il souhaite

travailler le travaille également depuis un certain temps ? C'est ce désir d'en savoir davantage qui sera le moteur de sa démarche d'exploration.

La finalité est claire : produire et soumettre *in fine* à un jury un écrit qui reprenne et expose le fil de sa recherche et les résultats obtenus. Et ce, sous une forme qui n'est pas celle d'une thèse de doctorat. Nous avons en effet, comme le rappelle Thomas Durand, choisi d'appeler « essai » ce que nos collègues appellent « thèse de doctorat », à l'imitation du doctorat classique. Notre choix s'explique ainsi : l'essai de DBA du Cnam ne reprend pas l'ossature formelle d'une thèse, et sa séquence attendue, avec quelques variantes (revue de littérature, définition d'une question de recherche, identification d'une méthodologie et d'un terrain, hypothèses à tester, résultats, discussion...). De même, l'essai diffère de la thèse de PhD en sciences de gestion qui consiste de plus en plus en la réunion de plusieurs articles publiés ou en voie d'être publiés (lire sur ce mouvement et ce qu'il signifie pour l'effort de recherche l'article de Gabriel (2020), précis et incisif). L'essai de DBA ne s'affranchit cependant pas des facteurs créateurs de rigueur académique ; les auditeurs ont le devoir impérieux de faire leur miel des travaux des chercheurs qui les ont précédés. Par contre, la forme de l'essai les autorise à choisir la manière la plus ajustée de restituer le fruit de leurs lectures critiques ; les références mobilisées et leurs commentaires associés peuvent être condensés dans quelques chapitres, non nécessairement situés en tête de l'ouvrage, ou disséminés en plusieurs endroits du propos tenu.

Autre point distinctif : l'essai de DBA au Cnam, au-delà de sa validation par un jury mixte, composé d'enseignants-chercheurs et de praticiens, vise un public plus large. Il ne s'agit pas seulement de produire un exercice académique pour la seule beauté du geste intellectuel mais de clarifier dès le départ l'intention qui anime l'auteur : pour qui écrit-il cet essai ? En vue de provoquer quel impact sur quel public ?

Nous sommes ici, à notre sens, au cœur de la démarche spécifique du DBA : le praticien qui prend un temps précieux pour réfléchir et se saisir de sa plume a un message, des enseignements ou des recommandations d'action à transmettre à ses lecteurs. À lui de décider s'il s'agit de ses pairs, des dirigeants de l'organisation qui l'emploie, du grand public ou de tout autre acteur. Il s'agira rarement d'enseignants-chercheurs évoluant dans l'univers académique.

Ce point permet d'évoquer également la diversité des styles que l'auteur d'un essai de DBA au Cnam peut expérimenter. Le respect des critères de rigueur, dans l'analyse conceptuelle, dans la prise de connaissance des résultats de la recherche et l'enracinement dans un terrain autorise ensuite le recours à une large palette de style d'écriture. Loin de la thèse de doctorat classique qui revendique le plus souvent – et avec raison si l'objectif est la publication dans des revues internationales – l'objectivité froide d'un style impersonnel, exigée par une certaine conception (peut-être indument élargie, voir St-Cyr Tribble & Saintonge, 1999) de la scientificité, l'essai de DBA se prête aux variations d'une rédaction littéraire qui peut ainsi



*La lecture, Mai-Thu
(Nice, 1940)*

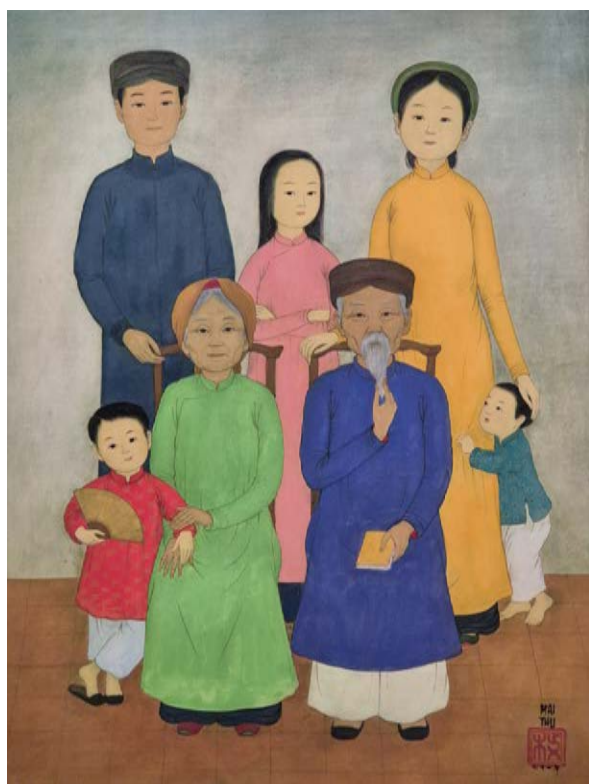
alterner des moments, chapitres ou passages, résolument analytiques avec d'autres qui auront par exemple pour fonction de restituer l'épaisseur d'une expérience vécue. Cette invitation à la diversité d'écriture répond à plusieurs demandes : en premier lieu, celle de pouvoir déployer les procédés rhétoriques efficaces pour impliquer le lecteur dans la démarche, lui permettre de revivre en partie, en activant sa part imaginative (Roger, 2015), certaines expériences, fortes et parfois déstabilisatrices sur le plan émotionnel, qui ont conduit l'auteur à considérer la problématique qu'il explore comme essentielle. La capacité à rendre le lecteur plus sensible, plus proche de soi et de sa réflexion, dépend grandement de l'aptitude de l'auteur à mobiliser les ressources de la rhétorique après être entré en lui-même et avoir exploré le lien émotionnel qui le relie à sa problématique.

En effet, ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, le choix de la question à travailler dans le cadre du DBA est au cœur du mouvement d'exploration entrepris par l'auditeur. C'est probablement le cas pour la majorité des travaux de recherche de qualité.

La plupart du temps, ce lien existentiel du chercheur à sa thématique de recherche reste non dévoilé, afin peut-être de préserver l'image d'objectivité « scientifique » (Gaudy *et al.*, 2025). Or, la démarche de l'essai offre, je crois, la possibilité précieuse d'intégrer explicitement cette dimension personnelle : l'auditeur de DBA au Cnam va s'efforcer de faire œuvre, de produire un écrit, une création littéraire, pour exprimer les résultats d'un projet intellectuel, et témoigner ainsi de la singularité d'un sujet, de l'auteur du propos.

Certains ne manqueront pas d'objecter que cette invitation à parler de soi fait courir le risque de réduire l'essai à un simple témoignage personnel, parfois intéressant mais qui reste éloigné de la rigueur et de la profondeur de la réflexion attachée à un travail de recherche. Certes. Il ne s'agit pas ici de passer au style journalistique mais de considérer comme élément signifiant la dimension existentielle propre du praticien engagé dans la réflexion et inscrit dans l'univers relationnel de l'action collective.

Il y a dans la démarche de retour sur soi engagé par le manager un effet puissant d'examen et d'évaluation de son histoire professionnelle et personnelle ; le travail de DBA ébranle les certitudes, l'auditeur revient sur son passé et réactive les situations qui ont provoqué son état actuel d'interrogation. Dissipons ici un malentendu évoqué dans l'article de Mélanie Philippe. La remémoration des expériences de l'auditeur qui ont déclenché son questionnement ne vise pas à la seule restitution des faits. L'opération demandée ici n'a pas pour finalité d'accéder à une photographie « objective » de ce qui s'est réellement déroulé. Nous ne sommes pas ici dans la logique du rapport du clinicien ou de l'expert, soucieux de la précision des faits, pour deux raisons : les éléments évoqués appartiennent à un passé, plus ou moins lointain, et hors d'atteinte et d'autre part, ce qui est intéressant dans cette affaire, c'est la manière dont aujourd'hui le sujet se rappelle ces éléments



Portrait de famille, Mai-Thu (Vanves, 1971)

marquants, le vécu émotionnel et les interprétations qu'il associe aujourd'hui à cette évocation des événements.

De ce fait, il est demandé à la fin de la première année aux auditeurs du programme DBA du Cnam de produire trois textes permettant de restituer trois expériences marquantes qui les ont conduits à choisir leur problématique de recherche. Il leur est proposé de revenir sur les raisons qui les ont conduits à identifier leur problématique et à s'en emparer. Deux interrogations reliées leur sont proposées : « Qu'est-ce qui fait que ce sujet vous tient particulièrement à cœur ? Et quels sont les moments clefs vécus qui ont joué pour vous, dans votre vie professionnelle et/ou personnelle le rôle de déclencheur, d'effet lumière ? Les deux ou trois moments durant lesquels vous avez réalisé l'importance cruciale de la question à explorer qui, depuis, occupe votre esprit ».

Ce qui leur est demandé ici c'est de pouvoir produire les vignettes littéraires de ces expériences fondatrices : c'est peut-être durant une réunion, particulièrement tendue ou difficile, que l'auditeur a perçu l'évidence de l'importance de la thématique qui n'était pas réellement traitée (l'éléphant dans la pièce, le point aveugle...), c'est peut-être au cours d'un projet qui s'est mal déroulé (ou au contraire de manière idéale), dont il était le principal acteur ou seulement un observateur aux premières loges. Une rencontre marquante avec une personne qui, à un moment donné, lui a fait comprendre, percevoir, ressentir, d'une manière déterminante, la nature capitale de telle ou telle manière de voir, que ce soit dans une perspective inspirante ou au contraire repoussante. Un échec, une réussite, une crise, un moment suspendu... autant d'opportunités de percevoir soudainement pour qui a su voir, entendre, écouter... à ce moment-là (Shah, 2014) l'absence ou la présence de quelque chose qui va appeler et nourrir une interrogation singulière, celle de l'auditeur impliqué. Le travail ici consistera alors à restituer de manière précise la richesse phénoménologique de l'expérience vécue et d'en proposer une première analyse réflexive.

Trois raisons justifient cet effort conséquent d'exploration autobiographique : d'une part, l'auditeur, avec le superviseur, s'assure ainsi de la force de son sujet ; s'il ne peut produire aucun signe de son attachement profond et ancien à la problématique, il est permis de supposer que le choix du sujet ne répond pas à une exigence intérieure et que de ce fait le risque est grand pour l'auditeur en recherche de perdre rapidement le désir d'explorer et de vivre l'exercice du DBA comme un pensum. Deuxième intérêt de l'exercice : ces vignettes sont autant d'occasion d'embarquer le lecteur et de le convaincre de l'intérêt de la problématique traitée : elles permettent au lecteur de revivre l'expérience relatée et prendre ainsi conscience des enjeux théoriques de la recherche en ayant activé une modalité de perception émotionnelle. Enfin, troisième cas de figure également envisageable, certaines vignettes pourront être ensuite développées et enrichies de manière à former un cas digne d'étude qui devient alors un riche matériau pour l'analyse. Je le constate avec Thomas Durand : l'usage de sa langue natale et la maîtrise de ses subtilités est un prérequis pour l'entrée dans le cursus de DBA tel qu'il est mis en œuvre au Cnam.

Il est par ailleurs toujours fascinant de constater et, je prie le lecteur de me pardonner car je reviens à un point précédent – celui du lien existentiel du chercheur à sa thématique – que les débats autour de la méthodologie à suivre, apportés avec passion par les auditeurs, reflètent le plus souvent en creux la dimension qu'ils ne souhaitent pas intégrer dans leur travail de DBA : certains revendiquent avec force le droit de partager la richesse de leurs expériences vécues et tendent à faire fi de

la rigueur formelle du travail intellectuel en risquant de formuler des banalités et d'autres, au contraire, exigent la transmission *a priori* d'une méthodologie forte et formellement inattaquable et peuvent éprouver ensuite quelques difficultés à s'ouvrir davantage à la dimension existentielle du DBA, en risquant alors de produire *in fine* une série d'analyses, froides et désincarnées, peu susceptibles d'emporter l'adhésion d'un lecteur qui ne serait pas un enseignant-chercheur.

Revenons pour récapituler sur l'ambition assignée au cursus de DBA du Cnam : elle est a minima d'aider le praticien chevronné à structurer une réflexion éclairée par le savoir académique pour rendre compte d'une problématique qu'il a rencontrée plusieurs fois dans sa vie professionnelle. Le programme permet ainsi :

- d'aboutir à un essai inspirant qui donne envie d'aller plus loin, dans la compréhension du phénomène et dans la découverte du savoir de recherche ;
- de donner envie de progresser dans la compréhension scientifique des sciences de l'organisation ;
- de montrer l'intérêt d'un détour par l'acquisition des résultats de la recherche en management (devenir un « ami de la recherche »).

L'ouvrage final – l'essai – démontre également la pertinence du propos poursuivi et l'intérêt pratique d'avoir effectué un tel travail ; il comprend la proposition de pistes de travail concrètes, avec éventuellement des recommandations d'actions. Il permet aussi d'une manière décisive d'augmenter la transmission des savoirs, et notamment de proposer de véritables retours d'expériences (REX) à partir d'expériences réelles, revisitées avec profondeur, succès ou échecs, fortes d'enseignement pour la communauté des acteurs concernés, présents et à venir.

Ceci posé, et en écho aux vues exprimées par les contributions d'Hervé Dumez et de Thomas Durand, la possibilité avec l'essai de DBA du Cnam demeure ouverte de viser plus haut en termes de production académique, avec l'ambition par exemple de publier ensuite quelques articles dans des revues académiques de qualité, ouvertes à une « visée praxéologique ».

Ce projet, légitime et stimulant, ne nous semble toutefois accessible qu'à ceux d'entre les auditeurs qui auront pu sanctuariser le temps nécessaire à de tels développements ; le praticien toujours en activité qui entre dans un cursus de DBA doit en effet faire face à deux contraintes que ne connaissent pas les jeunes doctorants : la première, communément admise, porte sur la capacité variable à gérer un agenda professionnel souvent très chargé afin d'isoler le temps de recul nécessaire pour la réflexion ; le second, peut-être moins documenté, concerne l'effort à consentir pour se familiariser dans la durée avec de nouvelles formes de pensée. L'auditeur riche d'une expérience opérationnelle de nombreuses années fait habituellement son entrée dans le domaine de la recherche avec un cerveau façonné par la nécessité d'agir rapidement et efficacement. Cette discipline, ce savoir-faire qui privilégie le rapport à l'action concrète, lui est devenue une seconde nature. Il lui faudra donc accepter de désapprendre afin de pouvoir activer d'autres manières, très différentes, de penser. Un exemple parmi tant d'autres : le monde des organisations privilégie la règle du 80/20, celui de la recherche s'attache le plus souvent à l'examen de la nuance, au choix des concepts, à la pesée des mots, à l'examen subtil des contextes...

Un dernier cas de figure surgit parfois, évoqué par Mélanie Philippe dans sa contribution : un auditeur peut entrer dans le cursus de la recherche en ayant l'impression d'avoir déjà identifié sa problématique, voire même défini les cadres théoriques de sa réflexion et s'attendre à pouvoir passer directement à une phase

d'application de son approche déjà quasiment formalisée. La déconvenue est alors grande et l'esprit de l'auditeur fortement ébranlé lorsqu'il commence ses études car, pour en respecter la promesse et l'esprit, le cursus du DBA doit permettre au praticien d'apprendre et de trouver du nouveau ; or comme l'indique également Hervé Dumez, citant Wittgenstein, qui retrouve d'antiques sagesses, pour pouvoir réellement apprendre du nouveau, il faut avoir désappris quelque chose d'ancien et accepté de s'être appauvri. En d'autres termes, il faut souvent s'être perdu pour espérer se retrouver autre et enrichi.

Cette tension entre ces deux mouvements, d'exploration à la recherche du nouveau et d'apprentissage de la structuration de la pensée, traverse le dispositif de formation et d'accompagnement que nous avons mis en place au Cnam, avec l'inspiration déterminante de Thomas Durand.

Le cœur de l'approche du DBA, et du doctorat classique, c'est le binôme que construit l'auditeur avec son superviseur, le doctorant avec son directeur de thèse, au travers de rencontres et d'échanges qui vont guider le jeune chercheur dans ses choix et ses pistes d'exploration.

Cependant d'autres paramètres interviennent aussi dans la définition de l'éco-système dans lequel s'inscrit cette coopération. Ainsi nous avons construit un dispositif structuré par les deux facteurs suivants.

Tout d'abord, le choix de travailler avec des promotions de petite taille (inférieure à dix personnes) autorise à la fois un suivi individualisé des auditeurs (par le superviseur, les intervenants d'ateliers et le coordinateur du DBA) et l'activation de l'intelligence collective : les auditeurs sont non seulement incités mais conduits à interagir entre eux, à confronter leurs idées, à partager leur problématique afin de créer une véritable communauté de réflexion intellectuelle, réduisant ainsi les risques d'isolement et de baisse d'énergie motrice et créatrice. Cette dimension d'entraide, proche des valeurs du Cnam, allié à l'effet de stimulation et d'ouverture constitue un ingrédient de réussite dans la création d'une dynamique créatrice, collective et individuelle.

Ensuite, la construction d'un ensemble d'ateliers proposés en mode présentiel, distincts des ateliers doctoraux, permettent aux auditeurs de travailler, dès le démarrage du programme, sur deux fronts : celui de l'initiation au monde de la recherche, à ses us et coutumes, ses manières de penser et à ses instruments logiques, et celui de l'écriture, en privilégiant le passage à la pratique immédiate, en séance ; pour ce faire, et c'est peut-être un élément fort de différenciation, nous avons choisi des intervenants aux profils très différents : des enseignants-chercheurs, des coachs et des écrivains. Cette diversité de profils permet de travailler sur les trois dimensions que nous avons pu évoquer précédemment, à savoir l'axe de la recherche scientifique (connaissance de la littérature de la recherche, identification d'un arrière-plan théorique, rigueur méthodologique), la dimension existentielle (retour à soi de l'auditeur, avec son expérience et son intention d'auteur) et la créativité littéraire (travail sur les variations de style, les choix d'expression, les figures rhétoriques).

En conclusion, je souhaiterais souligner le fait que le dispositif de DBA du Cnam est encore très perfectible, et nécessite encore plusieurs réglages : il doit en effet se développer sur une ligne de crête, et jouer avec plusieurs contraintes positives.

Citons en quelques-unes qui reprennent l'essentiel du propos développé précédemment : maintenir une juste alliance entre l'exigence de rigueur formelle

propre à la dimension académique et la nécessité de conserver une attache forte avec le terrain de jeu opérationnel et stratégique dans lequel l'auditeur évolue ; conserver l'équilibre entre la nécessité d'intégrer des références académiques solides en les ayant assimilées et celle non moins forte de garder sa place au sujet écrivant dans l'essai, en protégeant l'espace dans le texte pour partager des expériences vécues et s'exprimer à la première personne ; faire comprendre la nature spécifique du DBA aux collègues davantage accoutumés à la référence du doctorat classique tout en sachant accueillir leurs recommandations pour acclimater davantage le programme, encore parfois considéré comme un ovni.

En résumé, le DBA du Cnam s'affirme comme un programme paradoxal qui est une source continue d'interrogations, de remises en question et d'apprentissages pour ses auditeurs et son coordinateur.

Merci à Hervé d'avoir ouvert un espace complémentaire d'échange avec ce dossier du *Libellio*, d'avoir lancé une réflexion inspirante et à Thomas et Mélanie d'avoir répondu à l'invitation en partageant des textes fort stimulants ■

Références

- Gaudy Camille, Drujon d'AstrosCaecilia & Strauch Marianne (2025) "Recherche : pour être de bons scientifiques, faut-il réhabiliter les émotions ?", *The Conversation*, 19 février.
<https://theconversation.com/recherche-pour-etre-de-bons-scientifiques-faut-il-rehabiliter-les-emotions-234053>
- Kalika Michel & Helfer Jean-Pierre (2025) *Livre Blanc Doctorate Of Business Administration (DBA) – la recherche en management au bénéfice des entreprises*, Paris, FNEGE.
- Pradeau Jean-François (1999) *Platon. L'Alcibiade Majeur*, Paris, Garnier-Flammarion.
- Roger Lucie (2015) "Le profil épistémologique comme outil méthodologique et heuristique pour soutenir le développement de l'apprentissage professionnel en formation", *Recherches qualitatives*, vol. 34, n° 1, pp.143-156.
- Shah Idries (2014) *Les aventures de Nasrudin*, Paris, Le Courrier du Livre.
- St-Cyr Tribble Denise & Saintonge Line (1999) "Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements", *Recherches qualitatives*, vol. 20, pp. 113-125.
- Yiannis Gabriel (2019) "The changing character of the management PhD and some reflections on how to arrest its descent to hollow virtuosity in producing meaningless texts." *M@n@gement*, vol. 22, n° 4, pp. 703-710.

Cincinnatus

Hervé Dumez

Désignant d'abord les boucles d'une chevelure, le nom Cincinnatus resterait comme celui d'un homme qui aurait servi son pays quand on le lui avait demandé, l'aurait sauvé du désastre, puis, sans état d'âme et sans bruit, se serait retiré dans son petit domaine.

Il avait été consul, mais suffect. N'étant pas d'une famille établie, on l'avait en effet nommé en remplacement d'un consul mort durant son mandat : il n'avait donc pas été élu à la manière traditionnelle. Ayant gouverné avec probité, intelligence et sens de l'État, un élan populaire s'était levé pour lui demander de prolonger sa mandature, ce qui eût été illégal. Son refus avait été sans appel. Son fils, quant à lui, voulant semble-t-il rétablir la monarchie, ou du moins un pouvoir personnel, fut incarcéré. Sans doute par respect pour son père, la peine capitale lui fut épargnée et on le condamna à l'exil, mais contre une énorme caution. Cincinnatus vendit l'ensemble de ses biens, à l'exception d'une mesure et de son alentour situés à l'extérieur de la ville, et paya.

Vouté sur son araire, au rythme lent de ses bœufs, il ruminait sur les nouvelles venues de Rome qui étaient inquiétantes. Alors que l'un des deux consuls était parti combattre les Sabins, l'autre se trouvait encerclé par les Éques avec toute son armée. Sur la route, il vit s'approcher une délégation, toges et licteurs en tête. Il ne lui était pas très difficile de deviner qu'il avait été désigné dictateur. Ouvrant le coffre qu'il gardait dans la petite pièce d'habitation, il en sortit sa vieille toge et prit leur tête. La dictature était limitée à six mois ; en seize jours, il rassembla de nouvelles troupes, défit les Éques au mont Algide, libérant ainsi le consul et son armée, et retourna alors à son champ.



*Cincinnatus, Vienne,
jardins de Schönbrunn*



En 1783, la guerre étant gagnée, Washington démissionna de ses fonctions de général en chef et remit son commandement au Congrès, alors réuni à Annapolis. Ayant perdu nombre de batailles, mais inessentiellles heureusement, ayant remporté les engagements décisifs, il retourna s'occuper de sa riche plantation, Mount Vernon. Il avait toujours dit qu'il était avant tout un fermier.

L'armée était alors cantonnée à Newburgh, État de New York. La paix n'était pas signée, mais allait l'être. Soldats et officiers seraient démobilisés, frères d'armes devant se séparer pour retourner chacun dans ses foyers sur l'immense territoire de la nouvelle république. Il était question de leur accorder une demi-solde à vie, ou un pactole de retour à la vie civile pour les remercier de leurs faits d'armes qui avaient sauvé la liberté, mais le Congrès n'était pas autorisé à lever l'impôt, seules l'étaient les treize colonies, non encore unies. Elles avaient accumulé une dette colossale pour financer la guerre et l'on commençait juste à discuter d'une constitution fédérale.

Friedrich Wilhelm Freiherr von Steuben était un noble prussien venu transformer une milice de paysans en armée moderne et manœuvrable. Washington l'avait nommé inspecteur-général. Ayant tenu une des librairies de Boston avant la guerre, Henry Knox avait dirigé l'artillerie de l'armée continentale. Ne voulant se quitter à jamais peut-être sans qu'un lien continuât de les unir, voulant perpétuer le souvenir des héros de la liberté, ne voulant pas qu'on les oubliât dans les cœurs, mais aussi dans le budget du nouvel État, les deux généraux eurent une idée : ils créèrent la société des Cincinnati. Chacun des héros recevrait une médaille avec sur elle la figure de Cincinnatus et une devise – *Omnia relinquit servare Republicam* (il quitta tout pour servir la République) –, un fond serait créé pour aider les plus pauvres d'entre eux, et tous se retrouveraient chaque année en une assemblée générale, se remémorant leurs exploits. Bien évidemment, Washington, qui n'était plus à Newburgh, se verrait proposer la présidence. Pierre-Charles L'Enfant, ingénieur militaire et l'architecte-urbaniste qui dessinerait bien plus tard le plan de la nouvelle capitale fédérale, leur proposa de créer un insigne, un aigle, que chacun pourrait porter sur son habit dans les grandes occasions. L'Enfant se rendait à Paris : il y chercha un orfèvre qui leur concevrait et fabriquerait les insignes et il y apporta l'annonce de la création de la société. *Esto perpetua* (qu'elle demeure à perpétuité) figurait également sur la médaille en tant que devise. Comme l'une des fonctions de la société consistait à rappeler aux générations futures la mémoire des campagnes de l'armée continentale, il fut décidé que quand les héros disparaîtraient, leurs aînés mâles les remplaceraient comme membres de la société. La démobilisation commença.



La situation politique des treize colonies était difficile. La dette paraissait abyssale. Les troupes qui étaient en Pennsylvanie et n'avaient

pas été payées depuis plus d'un an se soulevèrent. Il fallut envoyer une partie des forces de Newburgh pour les disperser. Par deux fois, on avait envisagé de donner le pouvoir de lever l'impôt au Congrès, de manière à payer les soldats et commencer à effacer la dette. Par deux fois, une des colonies, ne voulant pas que le pouvoir passât à un État fédéral puissant, avait fait échouer le projet, refusant de ratifier la mesure. Les soldats se demandaient si on finirait par les payer et si l'on reconnaîtrait leurs états de services. Le pouvoir civil, quant à lui, vivait dans la crainte d'un coup d'État. Washington dut calmer les esprits. Ce fut dans ce climat tendu qu'on apprit la création de la société des Cincinnati.



Un immigré irlandais, qui avait été élevé dans un collège de Jésuites en France, désormais juge en Caroline du Sud, Aedanus Burke, s'empare de la nouvelle et rédige en un mois un pamphlet : *Considerations on the Society or Order of Cincinnati, lately instituted by the Major-Generals, Brigadier-Generals, and other Officers of the American Army. Proving that it creates a race of hereditary Patricians or Nobility. Interspersed with remarks on its consequences to the Freedom and Happiness of the Republic. Addressed to the People of South Carolina, and their Representatives*. Selon lui, la société des Cincinnati est d'autant plus dangereuse qu'elle se donne une apparence fraternelle et charitable, uniquement inspirée par les bons sentiments. Le fait que le statut de membre soit héréditaire va créer une noblesse dans la société américaine, comme il en existe en Europe ; paradant avec leur aigle, les Cincinnati se considéreront comme différents des, et supérieurs aux, simples citoyens américains ; ils ne se marieront plus qu'entre eux ; ils confisqueront les postes de pouvoir ; leur arrogance deviendra telle que les autres citoyens ne les supporteront plus et que le tout conduira à la guerre civile. Les arguments sont aussitôt repris et amplifiés par les journaux. Comme la société a levé des fonds pour aider les plus pauvres de ses membres, on la soupçonne de disposer d'un levier financier susceptible d'organiser un coup d'État. Et comme les officiers français ayant participé à la guerre se regrouperont dans une branche française de la société, comme le roi de France a sans doute intérêt à prendre sous son aile de puissance coloniale la nouvelle république, le soupçon naît aussi d'une main de l'étranger.



Washington, grand lecteur de journaux et très soucieux de son image, qui avait réussi à se donner celle d'un Cincinnatus moderne, s'alarme. Il consulte Jefferson. Grand planteur comme lui, propriétaire d'esclaves comme lui, mais auteur de la célèbre phrase : « *We hold these truths, to be self-evident, that all Men are created equal* », n'ayant jamais par ailleurs participé au moindre combat, Jefferson lui conseille de faire dissoudre la société : elle lui apparaît trahir l'idéal d'égalité républicain. John Adams, à peu près d'accord sur rien avec Jefferson, partage pour une fois son analyse. Il est tellement outré et écœuré par la création d'une institution fondée sur l'hérédité qu'il annonce en privé qu'il se retire

définitivement de la vie politique (il rassurera finalement tout le monde, en devenant quelques années plus tard le vice-président de Washington et le deuxième président des États-Unis). Washington aimait l'image de Cincinnatus et avait vu avec sympathie la création d'une fraternité unissant ses officiers. Mais, grand politique, il comprend vite que son image risque d'être écornée : il ne demande pas à la société de se dissoudre, mais il lui enjoint de renoncer au principe héréditaire, ce qu'elle fait aussitôt, comprenant que le père de la nation se retirera si elle passe outre.

Les esprits ne se calment pas pour autant. Cousin de John et l'un des premiers révolutionnaires du Massachusetts, Samuel Adams explique

que la société a cédé en apparence à la pression populaire, mais que ses membres continueront de se transmettre de père en fils leur appartenance et que l'effet sera le même : une aristocratie aura été créée. Bien que Burke ait annoncé que la société, après avoir créé une noblesse héréditaire, tenterait d'établir une monarchie tyrannique, l'idée n'est pas reprise dans les premiers temps. On ne voit pas qui pourrait être proclamé roi, sinon Washington ; or, on n'attaque pas le sauveur de la patrie. D'ailleurs, il s'est retiré à Mount Vernon. De plus, à l'époque, les choses ne sont pas complètement claires et l'on pense souvent que le président des Cincinnati est von Steuben. Mais, peu à peu, l'accusation fait surface.

La société, de manière naturelle, s'est constituée avec une unité centrale extrêmement légère, et des branches par États. Structuellement, elle ressemble donc au pays lui-même. De là à penser qu'elle a institué un gouvernement

fantôme, il n'y a qu'un pas, vite franchi. Pour les dix ans de la déclaration d'indépendance, en 1786, la branche de New York organise des festivités qui éclipsent celle organisée par le Congrès : sa puissance financière choque.

C'est l'époque où l'on travaille à une constitution fédérale. Parmi les membres de la Convention de Philadelphie chargée de l'élaborer, on trouve bien évidemment d'anciens combattants membres de la société, mais aussi beaucoup de ses opposants. Pour qu'aucune pression ne s'exerce de l'extérieur sur les constituants, la règle adoptée est le secret des débats. Les tenants d'un État fédéral puissant, avec à leur tête Alexandre Hamilton, ancien officier d'état-major de Washington et Cincinnatus, s'opposent aux partisans du pouvoir des États, et les débats sont âpres. Les Fédéralistes l'emportent finalement, et imposent la création d'un président de la République, de deux chambres et d'une cour Suprême, l'institution d'un État fédéral pouvant décider de la guerre et de la paix, menant les négociations internationales et ayant droit de lever l'impôt. Reste à faire ratifier la proposition par les États. La campagne est dure. Elbridge Gerry a refusé de signer le projet. Il considère qu'il n'est pas admissible de ratifier une constitution qui ne comporte pas un Bill of Rights, que le droit des États est bafoué, et que



*L'aigle de la société.
Omnia relinquit
servare republicam*

le secret des débats a prêté lieu à des manipulations, notamment de la part des Cincinnati qui ont pesé pour une armée permanente et pour des impôts payant les soldes. Dans une lettre à William Barton (7 septembre 1788), Washington manifeste son amertume :

Je fais ces observations avec la plus grande liberté, parce que j'ai été témoin une fois de ce que je considérais comme un préjugé des plus déraisonnables contre une institution innocente, je veux dire la Société de Cincinnati. J'étais conscient que mes propres démarches sur ce sujet étaient irréprochables. J'étais également convaincu que les membres, poussés par des motifs de sensibilité, de charité et de patriotisme, faisaient une chose louable en érigeant ce mémorial de leurs services communs, de leurs souffrances et de leurs amitiés ; et je n'avais pas le moindre soupçon que notre conduite sur ce sujet aurait été inutile ou déplaisante à nos compatriotes. Pourtant, nous avons été violemment dénoncés concernant nos desseins supposés ; et je n'ai même pas échappé à l'accusation de myopie pour ne pas avoir prévu les conséquences, ou manquant de patriotisme pour ne pas avoir découragé une institution calculée pour créer des distinctions dans la société et renverser les principes d'un gouvernement républicain. Cependant, le fantôme semble maintenant plutôt passé ; sauf dans certaines occasions, lorsqu'il est évoqué par des hommes aux mauvaises intentions, pour réaliser leurs propres desseins en agissant sur des imaginations terrifiées. Vous vous souviendrez qu'ils n'ont pas manqué, dans les dernières discussions politiques, ceux qui ont eu la hardiesse d'affirmer que le gouvernement général proposé était la fabrication perfide et traître des Cincinnati.

Aedanus Burke est peut-être le premier auteur complotiste de l'histoire. Il a ouvert les discours des méfiants toujours prêts à soupçonner quelque élite de vouloir confisquer la démocratie.



En France, la création de la société des Cincinnati suscita l'enthousiasme. Ceux qui, à l'instar de La Fayette, avaient servi directement dans l'armée continentale pouvaient adhérer quel que fût leur grade. Mais la société américaine avait proposé comme règle (de manière à ce que le contingent de membres français restât limité) de ne recevoir, parmi ceux qui avaient servi sous Rochambeau et de Grasse, que généraux et colonels. Se posa aussitôt le problème des capitaines de vaisseaux. En France, ils étaient considérés comme ayant un grade équivalent, malgré le modeste intitulé du leur, à celui d'un colonel dans l'infanterie, la cavalerie ou l'artillerie. Ils réclamèrent d'être admis. Et l'appétit des Français pour les décorations n'ayant pas de limite, un nouveau problème se posa : qu'en était-il de ceux qui avaient combattu comme capitaines dans les troupes durant la guerre, mais avaient été nommés colonels à leur retour dans le vieux continent ? Washington reçut à Mount Vernon une montagne de courriers de demande.

Le pouvoir royal était partagé. D'un côté, il voulait mettre en avant l'alliance avec d'anciennes colonies anglaises qu'il avait aidées à gagner leur indépendance. De l'autre, devait-il permettre qu'on célébrât le combat d'insurgés contre un roi qui entendaient instituer la première grande république de l'histoire ? Par ailleurs, aucun monarque

n'admettait qu'un de ses serviteurs arborât une décoration attribuée par un État étranger ; ainsi le souverain de Pologne Stanislas Poniatowski s'en prit-il un jour à Thaddeus Kosciuszko qui avait osé porter son aigle devant lui.

Louis XVI, dans un premier temps, accorda ce privilège inouï : deux décorations seraient désormais autorisées en France, l'ordre de Saint-Louis et celui des Cincinnati, et les officiers du corps expéditionnaire pourraient donc se présenter à la cour avec leur rapace bien visible sur leurs habits.

Les statuts de la société française furent assez différents de ceux d'Amérique : La Fayette fut élu président à vie, et les femmes admises, à raison de la participation à la guerre de leur mari ou de leur père. Le principe d'hérédité était étendu à tous les enfants, ceux des membres les plus prestigieux étant admis à porter l'aigle même du vivant de leur père. La Fayette s'était ému auprès de Washington du principe d'hérédité : il lui fut difficile de se déjuger et il dut donc refuser son élection. C'est l'amiral comte d'Estaing qui assura la présidence de la société française.

Benjamin Franklin avait passé à l'un de ses amis français le pamphlet de Burke. Comme à son habitude, le comte de Mirabeau avait désespérément besoin d'argent. Par ailleurs, ses relations à sa famille étaient fort compliquées : or, son jeune frère avait combattu en Amérique et était membre des Cincinnati. Surtout, Mirabeau débordait d'animosité à l'égard de ce qu'on appellerait bientôt l'Ancien Régime, et fort malheureusement, débordait également de talent. Le sujet eut toutes les raisons de le séduire. Reprenant le texte de Burke, il l'enrichit et lui donna la force stylistique qui lui manquait. Publié en Français à Londres, où l'auteur avait cherché refuge suite à ses frasques, il connut le succès en France et fut rapidement traduit en allemand et en anglais, ce qui lui permit de traverser l'Atlantique et de relancer la polémique en Amérique même. Burke hurla au plagiat, mais à tort. Mirabeau, d'une part n'avait pas caché qu'il était parti de son texte, d'autre part l'avait considérablement étoffé et amélioré. Dépassant l'idée du simple complot, il raisonnait (se trompant dans ce cas précis) sur la dynamique même des institutions :

Car chaque institution a dans son esprit même une force insurmontable, tant pour le bien que pour le mal, selon qu'elle a été dirigée en naissant ; une force que souvent on n'a pu prévoir dans son origine et qui se développe par degrés, qui agit dans tous les instans, modifie les caractères, conduit ou prépare les événements ; d'autant plus irrésistible que toute entière dans les choses, elle est presque toujours indépendante des personnes, et leur commande ou les entraîne ; sans qu'elles se doutent quelquefois de leur influence. (Mirabeau, 1784, pp. 29-30)

Pris dans la polémique, Louis XVI décida d'interdire toute nouvelle adhésion.



Le 12 juillet 1789, Camille Desmoulins sautait sur une table du café de Foy, dans les jardins du Palais-Royal, et demandait aux Parisiens assemblés

de quelle couleur serait la cocarde qu'ils accrocheraient à leurs chapeaux en symbole de la révolution en cours : « *Vert, couleur de l'espérance, ou bleu, couleur des Cincinnati et de l'indépendance américaine ?* » C'est le vert qui serait finalement choisi, pour à peine quelques jours, les tons ayant rapidement viré au bleu-blanc-rouge. Lorsque les privilèges de la noblesse furent abolis, l'ordre des Cincinnati fut épargné : il était l'expression du mérite, et d'un mérite mis au service d'une révolution. Mais cela ne dura pas : sous la Terreur, la Convention mit fin à toute distinction et le comte d'Estaing, président de l'ordre, fut traîné à la guillotine.



Il ne semble guère y avoir eu de vraiment inspirés par Cincinnatus que George Washington et ses quelques proches, et l'histoire est plutôt jonchée d'assoiffés de pouvoir, fût-il le plus modeste, qui, l'ayant occupé, s'y accrochèrent. Bien qu'elle soit aujourd'hui abritée dans l'une des plus belles propriétés du District of Columbia, Anderson House au 2118 Massachusetts Avenue, non loin de Dupont Circle, la société qui célèbre encore leur mémoire est restée plutôt discrète. *Esto perpetua*.

Quant à elles, les théories du complot qu'elle fut la première à susciter se portent bien ■

Références

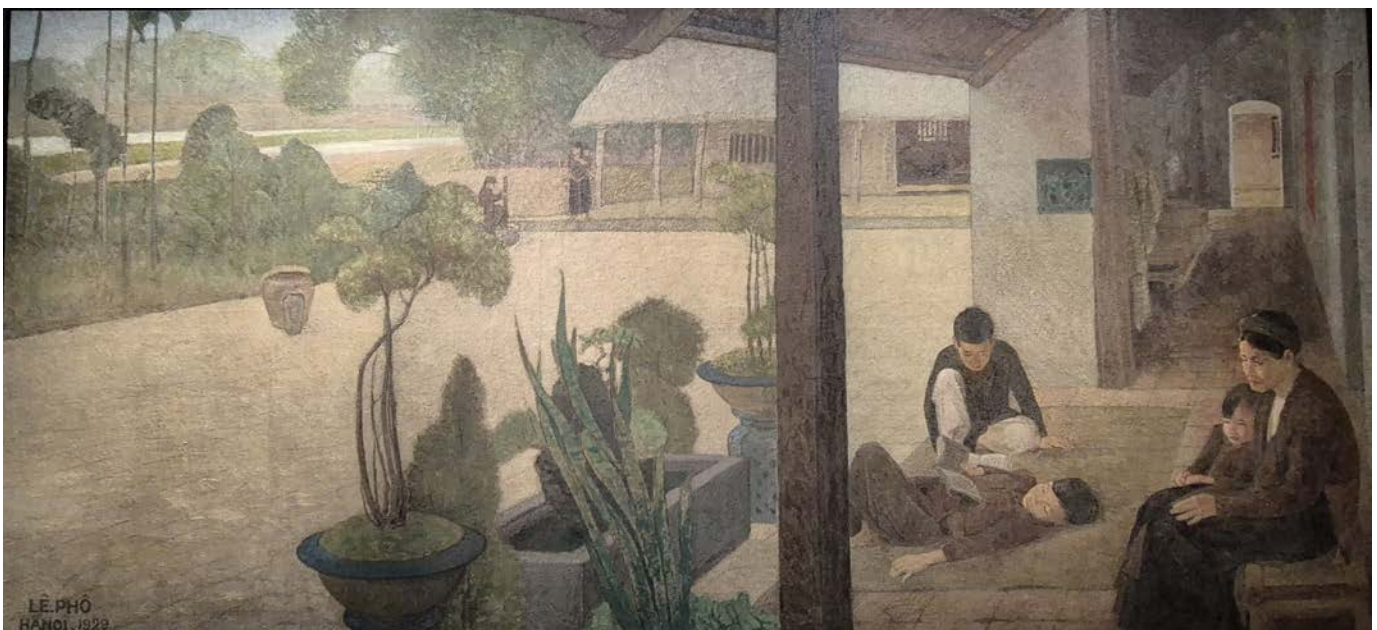
Hünemörder Markus (2003) *The 'Deepest Piece of Cunning' Conspiracy Theory and the Society of the Cincinnati, 1783-1790*, München, Ludwig-Maximilians-Universität (PhD Dissertation).

Mirabeau Honoré-Gabriel Riqueti (comte de) (1784) *Considérations sur l'ordre de Cincinnatus, ou Imitation d'un pamphlet anglo-américain, suivies de plusieurs pièces relatives à cette Institution ; d'une Lettre signée du général Washington accompagnée de remarques par l'auteur François ; et d'une Lettre de feu M. Turgot, ministre d'État en France, au Dr Price sur les législations américaines*, chez J. Johnson, Londres.

Washington George (1788) "Letter to William Barton, 7 September"
<https://founders.archives.gov/documents/Washington/04-06-02-0446>



Deux poules, Vu Cao Dam (Hanoï, 1928)



*La Maison familiale au Tonkin,
Lê Phô (Hanoï, 1929)*

La traversée du continent américain

Hervé Dumez

Sacagawea (femme oiseau en hidatsa) était née dans un village de la tribu shoshone. Son père l'avait promise à un guerrier de son peuple qui avait déjà deux autres épouses et elle devait lui être donnée lorsqu'elle aurait atteint ses quatorze ans. Mais deux ans avant ce terme, une bande de guerriers hidatsas avaient attaqué son clan, tué ses parents et ils l'avaient emmenée en esclavage, lui donnant un nouveau nom. Toussaint Charbonneau, un trappeur canadien français qui vivait parmi cette tribu, l'avait gagnée au jeu. Elle était enceinte pour la première fois.

En 1803, Jefferson décide de lancer une exploration du continent américain. Elle aura trois objectifs. Le premier est avoué et sincère – le président est passionné de science et d'histoire naturelle : il s'agit pour la jeune nation de réaliser une mission scientifique qui puisse égaler les voyages de l'Anglais Cook ou du Français La Pérouse. On imagine alors que des mammoths laineux vivent au centre de ces terres inexplorées et l'on se doute que vont être découverts d'autres animaux et des plantes inconnus qui étonneront le monde. Puisque Vancouver a montré que le passage du nord-ouest n'existait pas, Jefferson espère, deuxième objectif moins avoué, qu'un succédané est possible : remonter en bateau d'est en ouest le Missouri, atteindre la montagne où il prend sa source (que l'on espère pas trop haute et accessible), la passer sans trop de problème pour, sur son autre versant, trouver la source de la Columbia River et redescendre en bateau vers le Pacifique. Si ce passage est assez facile, Jefferson pense que les États-Unis pourront mettre la main sur l'un des commerces les plus fructueux de l'époque, celui des fourrures de loutre de mer, d'ours et de bison. À cet objectif économique inavoué s'ajoute un troisième, politique. Le continent reste disputé entre grandes puissances : les Espagnols, sur la côte californienne, les Britanniques depuis le Canada, les Français encore, même s'ils semblent vouloir se retirer définitivement. Pour Jefferson, les États-Unis ont vocation à contrôler cet énorme espace définitivement. Comme président, il exècre les banquiers et les industriels de New York et de Philadelphie. Son idéal est une république de fermiers. L'expédition a donc vocation à préparer le déplacement des Indiens vers l'ouest pour faire place à des colons

créant leurs fermes. Le projet de cette expédition est d'ailleurs fortement critiqué par ses adversaires politiques, comme John Quincy Adams, qui ne veulent pas d'une extension à l'ouest pouvant s'accompagner d'une extension conjointe de l'esclavage et conduire à de nouvelles tensions dans l'Union. Vision prophétique.

1. Un des navires de Cook comme aussi l'un de Vancouver s'appelaient la *Discovery* (Dumez, 2010).

Deux capitaines, Meriwether Lewis et William Clark, se sont vu confier le soin de mener à bien l'expédition, alors que Jefferson est en train de négocier avec Bonaparte le rachat de la Louisiane qui recouvre un territoire immense autour des vallées du Mississippi et du Missouri. En référence à Cook et Vancouver, elle s'appellera Corps of Discovery¹. L'implicite accompagne l'explicite : dans la tradition alors en cours, en effet, la découverte d'un nouveau territoire s'accompagne d'une prise de possession. Il s'agit donc bien d'établir la domination des États-Unis sur ces territoires encore hors de contrôle des grandes puissances, mais peuplés d'Indiens.

Lewis et Clark sont originaires de Virginie l'un et l'autre, de la région de Monticello, la propriété de Jefferson. Le premier, sans avoir fait d'études poussées, s'intéresse aux sciences naturelles ; le second a été officier de l'armée fédérale sur la frontière, au contact des Indiens qu'il a appris à apprécier.

Ni l'un ni l'autre n'appréciaient Charbonneau, dont ils se méfiaient, mais il leur fallait des interprètes. Sacagawea pouvait parler l'hidatsa et le shoshone. La chaîne d'interprétariat serait cependant complexe : la jeune femme parle hidatsa à Charbonneau, qui traduit en français, et il faut alors un tiers pour donner la version anglaise. Par ailleurs, le Québécois cuisinait bien, et Lewis lui-même loue son « boudin blanc » : une saucisse de bison frite dans la graisse d'ours.

De très profondes évolutions ont touché les Indiens. Jusqu'à l'apparition du cheval, les tribus étaient plutôt sédentaires. Apprenant à maîtriser l'animal, beaucoup sont devenues nomades, suivant les déplacements des bisons dans les plaines. La variole, frappant d'ailleurs plus durement les sédentaires que les nomades, a ensuite modifié les rapports de force. Certains peuples ont été quasiment rayés du monde des vivants. Lorsque Lewis et Clark remonteront le Missouri, ils passeront devant des villages fantômes : leurs populations ont disparu sous l'effet de la maladie apportée par les Blancs. Enfin, certaines tribus ont réussi à obtenir des armes à feu. Décimés par la variole, ne disposant que d'armes ancestrales, des résidus de peuples ont été chassés des plaines et ont dû se réfugier dans les montagnes, ne vivant plus que de cueillette et de pêche. Les Sioux sont devenus les seigneurs des hautes plaines, dominant le cours du Missouri en son milieu, imposant un péage à qui veut le remonter ou le descendre.

Les explorateurs ont d'abord descendu l'Ohio, puis remonté le Mississippi. Ils sont arrivés en décembre 1803 à Saint-Louis où ils ont décidé d'hiverner. Leur projet est de remonter au printemps le Missouri le plus loin possible pour laisser passer l'hiver à nouveau. Au printemps suivant, ils traverseront les massifs montagneux, trouveront la Columbia River

qu'ils descendront. Ils passeront cette fois la mauvaise saison sur la côte Pacifique, puis referont le chemin en sens inverse.

La remontée du Missouri est lente et dangereuse. Un des membres de la troupe, Patrick Gass, pourtant un ancien ranger de l'armée continentale, appréhendait de devoir affronter des « *populations nombreuses, puissantes et guerrières, de sauvages gigantesques, traîtres, féroces, cruels, et particulièrement hostiles aux Blancs.* » Les Sioux, surtout, ne sont pas convaincus par la verroterie que l'on a emportée et se montrent agressifs. Mais l'expédition arrive sans trop d'encombre chez les hidatsas et les Mandans, dans l'actuel Dakota du Nord. La troupe découvre alors le pemmican, ces bouchées de viande séchée, du bison et du wapiti, mêlée à de la graisse et de la moelle, souvent agrémentées de baies, que les femmes confectionnent et qui permettent aux Indiens de passer l'hiver. Les provisions de maïs séché et conservé dans des silos complètent leur alimentation. Partout, les tribus demandent essentiellement des fusils pour faire arme égale avec leurs ennemis. Certaines refusent les médailles à l'effigie de Jefferson que veut leur offrir Lewis, les associant à la variole. Clark a emmené avec lui York, un de ses esclaves particulièrement grand et vigoureux. Il impressionne grandement les Indiens qui n'ont jamais vu d'homme noir et pensent qu'il s'agit d'une peinture à la signification pour eux inconnue. Les enfants s'amusent avec lui. Parce qu'elles sont réceptacles des puissances invisibles, les maris offrent leurs femmes aux explorateurs, ou les jeunes filles de la tribu. Un premier refus a profondément irrité les Sioux. Par la suite, la discipline sera plus relâchée. Le 11 février 1805, Sacagawea, alors probablement âgée de seize ans, met au monde un fils, Jean-Baptiste.

L'accouchement a été particulièrement difficile. L'un des trappeurs a conseillé de faire manger à la future mère les anneaux d'un serpent à sonnettes. Lewis, très sceptique, note dans son journal que, coïncidence ou efficacité thérapeutique, le remède a eu un effet en une dizaine de minutes.

Durant toute leur progression, souvent sans qu'ils en aient conscience, les trente-trois membres de l'expédition seront observés par des Indiens. Ces derniers ne parviennent pas à caractériser ce qu'ils ont sous les yeux. Les trappeurs n'opèrent qu'en petit nombre, jamais aussi nombreux ; les commerçants vendent leur marchandise, or ces gens-là transportent du matériel qu'ils ne vendent pas ; ils avancent et ne semblent pas vouloir s'installer sur le territoire, donc ne semblent pas être des colons. Sont-ils alors une bande de guerriers ? Non, car aucun guerrier ne partirait en opération en emmenant son épouse avec lui et on distingue parmi eux une femme et son bébé. Si l'expédition ne fut jamais attaquée par une tribu, elle le doit en fait à Sacagawea et Jean-Baptiste. Les explorateurs ne le comprendront que rétrospectivement lorsque Clark écrira dans



*Sacagawea portant
Jean-Baptiste, Lemhi
Valley, Idaho*

son journal : « *La femme de Shabono [Charbonneau] notre interprète a convaincu tous les Indiens de nos intentions amicales. Une femme dans un groupe d'hommes est un gage de paix.* »

Dans la nuit du 6 novembre 1804, la sentinelle les réveille et tout le groupe, émerveillé, assiste à une aurore boréale.

Tout au long du voyage, Indiens comme explorateurs sont égayés par le violon de Pierre Cruzat, lui-même né d'un père français et d'une mère Omaha, qui les fera danser ensemble.

Ils repartent au printemps et découvriront, face aux immenses montagnes qui s'étalent devant leurs yeux, que le passage terrestre du Nord-Ouest n'existe pas. Sacagawea a le bonheur de retrouver chez les Shoshones, désormais jeune femme comme elle, la petite amie qui avait échappé aux Hidatsas en plongeant dans la rivière lorsqu'elle-même avait été capturée, et appelée depuis poisson bondissant, Pop-Pank. Puis, choc encore plus profond, elle reconnaît dans le chef de la tribu son propre frère. L'expédition repart et il leur faudra peiner beaucoup pour franchir la limite du partage des eaux. A partir de ce moment, aucun d'eux ne reconnaît la langue des tribus dont l'économie est entièrement tournée vers le saumon, fêté comme un dieu lorsqu'il se remet à remonter les rivières. Les hommes, habitués à la viande, apprécient peu. Ils se singulariseront aux yeux des Indiens en leur achetant leurs chiens qu'ils cuisinent. Clark ne peut se résoudre à en manger mais Lewis note qu'il préfère cette chair à celle du wapiti, trop sèche, même si sa favorite reste celle du castor. Pour la première fois, ils peuvent descendre des rivières et non plus les remonter mais l'exercice est rendu périlleux par les nombreux rapides et il faut très souvent porter les canoës. Le 7 novembre, enfin, ils aperçoivent l'océan que Sacagawea découvre. Il leur faut alors hiverner à nouveau dans un pays où le bois et le gibier manquent, où les puces les empêchent de dormir, et où il pleut tous les jours.

Au printemps suivant commence le voyage de retour. Ils espéraient voir passer un navire sur les rives du Pacifique, auquel ils auraient pu confier des nouvelles et demander de les aider en matériel mais aucun ne s'est présenté. À Washington, on ignore s'ils sont encore vivants. Passant chez les Nez Percés, ils remarquent des haches de guerre. La tribu les a acquises auprès des Hidatsas, qui eux-mêmes les avaient achetées aux Mandans qui les avaient obtenues du forgeron de l'expédition lors de l'hiver précédent. Les sociétés indiennes sont interdépendantes, unies par le commerce, mais aussi le vol, avec ou sans violence.

Le retour est controversé. Jefferson est ravi par les cent soixante-dix-huit plantes nouvelles, les cent vingt-deux espèces ou sous-espèces d'animaux qui ont été décrites. Si nulle trace d'un mammouth laineux n'a été trouvée, un chien de prairie vivant a été ramené à Washington. L'opposition, de son côté, comme il se doit, minimise les résultats de toute l'affaire.

Lewis, nommé gouverneur de Haute-Louisiane, sombra dans la dépression et l'alcoolisme. Il se suicida le 11 octobre 1809. York, l'esclave noir de William Clark, réclame à son maître d'être affranchi

en récompense de son implication dans la réussite de l'expédition, et de pouvoir ainsi rejoindre sa femme restée au Kentucky. Clark, qui toute sa vie s'est intéressé aux Indiens, qui ne sera pas élu gouverneur du Missouri parce que réputé trop favorable à leurs intérêts, le prend comme une insolence, fait fouetter York et l'envoie à son frère avec mission pour lui de le louer à un maître sévère ou mieux de le vendre sur le marché de la Nouvelle-Orléans. Mais quand son père et sa mère repartiront en expéditions pour trouver des fourrures, Clark s'occupera de l'éducation de Jean-Baptiste, dit Pompy, puis de Lisette sa sœur. Sacagawea meurt à vingt-cinq ans d'une fièvre putride à Fort Manuel Lisa, dans le Dakota du Nord.

Jefferson avait donné des instructions détaillées à Lewis, et notamment une liste imprimée de deux cents mots dont il devait noter la traduction dans toutes les langues indiennes rencontrées. Mais lorsqu'il quitta la Maison Blanche pour retourner à Monticello, le convoi de ses malles fut attaqué par des brigands de grand chemin. S'avisant de ce que certaines ne contenaient que des papiers, et pas les objets précieux espérés, les malfaiteurs jetèrent la paperasse dans la James River.

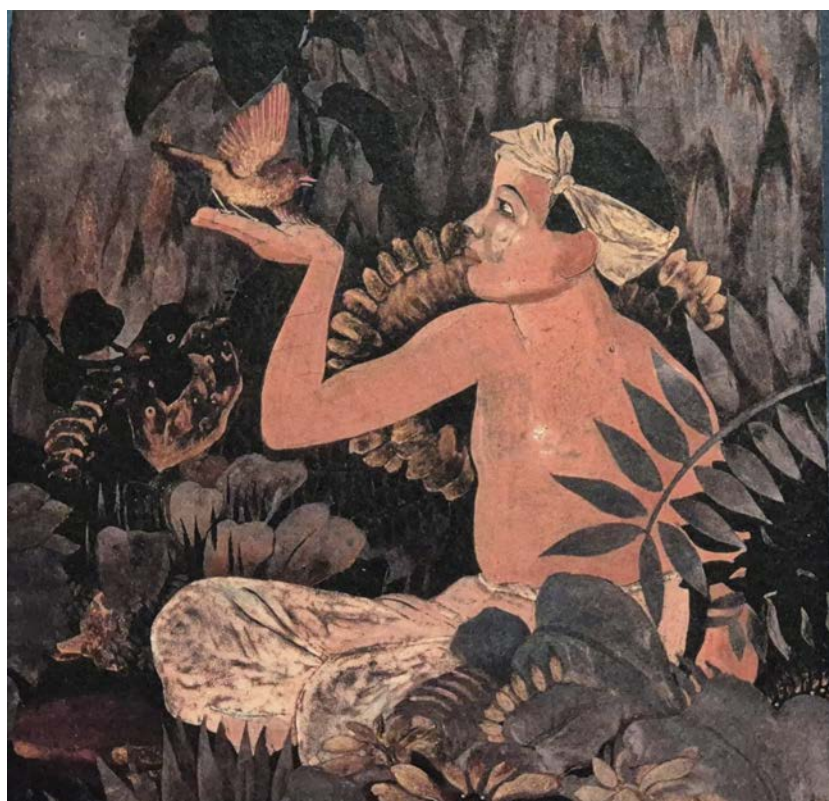
Le voyage de Lewis et Clark, avec les cartes qu'ils dressèrent, montra qu'il fallait définitivement renoncer à l'idée d'un passage du nord-ouest, mais ouvrit néanmoins la voie à l'extension des États-Unis vers l'intérieur du continent et à l'effacement des tribus indiennes reléguées toujours de plus en plus loin. Lorsqu'Angleterre, Espagne et Russie se disputèrent l'Oregon, John Quincy Adams, alors Secrétaire d'État, s'appuya sur l'exploration de Lewis et Clark, qu'il avait tant critiquée en son temps, pour défendre avec succès les intérêts américains sur la région ■

Références

- Dumez Hervé (2010) "Vancouver", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 53-60.
- Foucrier Annick (2018) *À travers l'Ouest nord-américain. L'expédition d'exploration dirigée par Meriwether Lewis et William Clark (1803-1806)*, Besançon, Éditions La Lanterne Magique.



Bouquet au vase blanc, Lê Phô (Paris, 1969)



L'Enfant à l'oiseau, Lê Phô (Hanoï, 1936)

Au diable les chausse-trappes ! En avant toute !

Hervé Dumez

Lorsqu'il nomma David Glasgow Farragut contre-amiral, le secrétaire à la marine nota dans son journal : « *Ni le président ni aucun membre du Cabinet, ni les membres du Congrès ne le connaissaient et ils ont demandé qui il était. Certains d'entre eux ont fait des remontrances et se sont demandé si je ne faisais pas une erreur car c'était un homme du Sud et marié avec une femme du Sud.* » Pour couronner le tout, le nouveau promu était loin sur la liste à l'ancienneté et passait donc devant beaucoup d'autres. Gédéon Welles n'en maintint pas moins sa décision.

Farragut, effectivement, était né dans le Tennessee et avait épousé une Virginienne. Voyant monter les tensions, il avait déclaré à des amis : « *Plût au ciel que je n'aie pas à me battre contre le Sud.* » Quand, après l'occupation de fort Sumter à Charleston, Lincoln réagit en assumant la guerre, Farragut décida de rejoindre la marine du Nord. Il habitait alors Norfolk et ses voisins lui firent savoir qu'il n'avait plus sa place au milieu d'eux. Rassemblant ses affaires, il se prépara à partir pour New York. Auparavant, il eut une discussion avec son épouse, lui laissant le choix entre rester au milieu de ses siens, dans ce qu'elle considérerait comme son pays et sa patrie, ou le suivre. Elle décida de l'accompagner.

Le Sud était quasi-imprenable. Formant un ensemble cohérent et exportant le coton de ses plantations dans l'ensemble du monde, il était riche et pouvait s'armer. Le Nord devait l'asphyxier et les combats navals furent un élément essentiel de la guerre. Farragut est chargé de prendre le port le plus important, la Nouvelle-Orléans, et de contrôler le Mississippi.

Le 18 avril 1862, ses navires se présentent devant les forts Jackson et St Philipp qui défendent l'embouchure du fleuve. Les goélettes qui ont été équipées de mortiers de treize pouces ouvrent le feu, et le maintiendront pendant six jours et six nuits. Bien que les dégâts à terre soient considérables, les batteries côtières demeurent en état de fonctionner. Farragut, excédé d'être bloqué en mer, décide malgré tout de faire passer la flotte dans la nuit précédant l'aube du 24 avril. Il réunit un conseil de tous ses officiers. Comme il est de rigueur dans ce genre de réunion, l'opinion générale est de ne pas tenter une opération aussi risquée, et

il passe outre, leur expliquant que, de toute façon, les mortiers auront bientôt épuisé leurs munitions. Sa conclusion : « *I believe in celerity.* »



Le USS Hartford
forçant le passage à
Fort Jackson

À deux heures du matin, le 24 avril, les dix-sept bâtiments commencent à remonter le Mississippi. La fumée de la canonnade au niveau du pont est telle que l'on n'y voit plus. Farragut escalade alors les enfléchures pour évaluer la situation. Ses marins le supplient de redescendre, lui expliquant qu'ils ne peuvent pas se permettre de perdre le commandant en chef. À peine redescendu, le mat s'abat sous l'effet d'un obus. Les Confédérés ont envoyé des dizaines de brûlot et, pour en éviter un, son navire, le *Hartford*, s'échoue sous les feux des canons de Fort St. Philip. Les marins

éteignent les incendies et en mettant toute vapeur arrière, le *Hartford* se remet à flot et recommence à remonter le fleuve. Quatorze des dix-sept navires parviennent à passer, ce qui constitue un exploit. Tous ont été touchés mais ils restent opérationnels. Estimant toute attaque par le fleuve impossible du fait des forts, l'armée confédérée avait quitté la Nouvelle-Orléans pour le Tennessee afin de bloquer l'avance de Grant. Il ne reste donc dans la ville que la milice. Après avoir neutralisé le fortin qui défendait encore la ville avec quelques canons, Farragut prend la grande cité qui était en proie à des émeutes. C'est l'une des plus grandes victoires nordistes de la guerre.

La flottille remonte alors le fleuve. Le contre-amiral espère prendre Vicksburg mais la garnison, bien retranchée lui oppose une farouche résistance et coule la totalité de ses navires à l'exception du *Hartford* et d'une petite unité. Désespéré, sur le bureau de sa cabine, il écrit un rapport à Gédéon Wells, qui commence par ces mots : « *It became my duty to report disaster to my fleet.* » En réalité, les deux navires qui subsistent suffisent à bloquer l'approvisionnement des sudistes *via* le fleuve et Lincoln lui fait dire qu'il approuve ses décisions.

En août 1864, l'état-major lui demande d'attaquer et de prendre Mobile, autre grand port sudiste défendu par deux forts, un cuirassé redoutable, le *CSS Tennessee* et une autre arme nouvelle, cent-quatre-vingts mines flottantes (appelées alors *torpedoes*) défendant l'entrée de la baie. Lui-même dispose cette fois, en plus de ses navires en bois, de quatre cuirassés, la grande innovation navale avec les sous-marins. Le 5 août, la flotte se présente à ce qu'elle pense être l'entrée du chenal passant entre les mines, les quatre cuirassés sur la droite étant chargés de neutraliser Fort Morgan et ses quatre-vingt six canons côtiers. Le cuirassé de pointe, le *USS Tecumseh* saute alors sur une mine et coule en une minute, emportant ses quatre-vingt-dix hommes de bord. Le capitaine de l'*USS Brooklyn* qui le suivait fait arrêter les machines et toute la flotte met en panne. Le *Hartford*, continuant sa progression, le contourne alors, prend la tête, et entre dans la baie à pleine vitesse, les autres navires se remettant en marche à sa suite tout en canonnant les forts et les navires

sudistes. Deux sont coulés et le Tennessee si gravement endommagé qu'il doit baisser pavillon. Pour commander le tir, Farragut était une fois de plus monté sur les haubans, demandant à un de ses marins de l'y attacher afin d'être sûr de ne pas tomber. Les snipers du Tennessee le visèrent sans l'atteindre. C'est la première grande réussite de l'année, et elle va conduire à celles qui permettront à la réélection de Lincoln et à la défaite du Sud.

En 1866, un jour après l'élévation de Ulysses S. Grant au rang de général en chef, Farragut est nommé amiral, le premier de l'histoire de l'US Navy.

Alors que le *Brooklyn* avait cessé d'avancer, provoquant l'arrêt de l'escadre, la tradition rapporte que, pour donner l'ordre au *Hartford* de prendre la tête, Farragut se serait écrié : « *Damn the torpedoes! Full speed ahead!* » Sur le second membre de la phrase, les avis divergent. Certains en tiennent pour « *Full sail ahead!* » d'autres pour « *Full steam ahead.* » Quoiqu'il en soit, l'ordre pourrait sonner comme téméraire et irresponsable. Cette interprétation n'est pas la bonne. Il est bien plutôt l'expression d'un risque calculé. La veille, Farragut avait fait opérer une reconnaissance qui avait montré que le dispositif de mise à feu de la plupart des mines sudistes semblait avoir été mouillé et donc neutralisé par l'eau de mer ; par ailleurs, s'agglutinant les uns à côté des autres et ne bougeant plus, les navires nordistes devenaient des cibles faciles pour les batteries ennemies. Il y avait moins de danger à avancer qu'à s'arrêter, même si les morts du *Tecumseh* montraient que le danger était bien réel ■

Références

- McPherson James M. (2014) "The Rewards of Risk-Taking: Two Civil War Admirals", *Journal of Military History*, 2014, vol. 78, n° 4, pp. 1225-1237.
- Overton John (2005) "From the Archives: Farragut's 'Damn the Torpedos!'" *Parameters* vol. 35, n° 1, p. 1.