Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 3-10

Le devenir capitaliste et sa critique : recherche organisation désespérément

Rodolphe Durand
Professeur à HEC / Visiting Scholar Harvard Business School

Ce court essai présente une lecture commentée de *Capitalisme et schizophrénie : l'anti-Œdipe* de Deleuze et Guattari (ci-après D&G) publiée en 1972. Dans une première partie, trois principaux éléments de l'analyse de D&G sont mis en perspective : la théorie de l'individu (désirant), l'abstraction du capital (en tant que « corps plein sans organe ») et l'axiomatique de l'activité économique (code et surcode). Dans un second temps, dix remarques sont apportées qui questionnent fondamentalement le devenir capitaliste et le devenir de la critique capitaliste à partir des trois éléments fondamentaux de l'analyse de D&G – comme de nombreuses autres de Marcuse (1963), Baudrillard (1970) ou Bourdieu (1979). L'essai propose donc de considérer une pensée des organisations du capitalisme de façon plus systématique pour éviter les impasses – au sens d'oublis et peut-être aussi de culs-de-sacs – des analyses critiques traditionnelles.

Capitalisme et schizophrénie – Eléments de base

Pour D&G, tout est production. La production se produit elle-même, elle produit des enregistrements et des consommations. Le processus capitalistique est donc fait de la matière même de cette production produisante de produits, d'enregistrements et de consommation. Pour D&G, ce monde est composé de machines désirantes, qui effectuent en permanence des opérations de production de diverses sortes, sur un fond commun duquel l'individu ne se départit pas. Ce fond commun, ils le nomment le « corps plein sans organe ».

Modes de production et de coupures

Dans cette vision du capitalisme, tout est imbrication de machines productrices et désirantes. Le système capitaliste est un système aux parties emboîtées dont le régime de fonctionnement est l'accouplement ou la césure. Un objet dans cet ordre fonctionnel est un prélèvement sur un flux continué (comme l'on prendrait une boîte de conserve sur une chaîne de production). Symétriquement, tout flux (notamment de production) contient en lui la césure, c'est-à-dire ce prélèvement (le produit, le salaire, l'impôt).

Les machines sont des systèmes de coupures de flux. Elles portent en elles des codes qui forment des zones de langage. Selon D&G, il existe ainsi trois modes de coupures pour les machines désirantes qui disposent chacun d'une énergie particulière : le mode qui renvoie à la synthèse connective et mobilise la libido comme énergie de prélèvement ; le mode qui renvoie à la synthèse disjonctive et utilise le désir d'enregistrement comme énergie de détachement ; et le mode qui renvoie à la

synthèse conjonctive et dispose de la consommation (*voluptas*) comme énergie résiduelle.

Par ces trois modes, le procès de la production désirante est à la fois production de production, production d'enregistrement, et production de consommation. En opposition à ce couplage continué et fertile des machines désirantes et productives se dresse la figure principielle du « corps plein sans organe ». Pourquoi ce nom, parce qu'il s'agit d'un corps qui ne peut être coupé, ouvert, ou détruit. Il est plein mais d'une manière propre à lui. Il est sans organe car il ne peut être ni analysé ni réparé. Cette catégorie représente ce qui est improductif, stérile, inengendré, inconsommable. Cette figure mythique du fonctionnement capitaliste constitue l'arrière-fond du système de production, sa doublure, sa toile de fond. Aussi le système de production contient et reproduit par son action même le corps plein sans organe.

Individu : sortir de l'Œdipe et penser la césure

À partir de ces éléments, D&G s'efforcent de sortir de la toute-puissante représentation de la figure œdipienne de l'explication analytique. Passant en revue de nombreuses thématiques (historiques, ethnologiques, sociales), D&G s'efforcent de montrer que l'Œdipe ne peut tout expliquer, qu'il est une construction historique métaphorique dont l'utilité a été exagérée. C'est dans les machines et la production désirantes que gît la source même du trouble vécu par les individus, et non dans la fiction du triptyque familial qui aplatit tout.

En tant que personnes privées, nous ne sommes plus que les images de nos personnes sociales, elles-mêmes images produites par le système capitaliste. Dans ce jeu de miroir déterminé, la triade père-mère-enfant a été déclinée à toutes les sauces, commune à chacun, applicable à tous. L'individu est au cœur du système capitaliste, qui diffracte ses axiomes et règles d'oppression jusqu'à ce qu'au centre du pliage se trouve, niché dans la position fœtale, le petit moi de chacun, qui crie papa-maman comme l'oisillon fait cui-cui. Étendre l'Œdipe, et les représentations maternelles et paternelles qui vont avec, aux grands hommes et à la foule, focaliser l'attention sur le refoulé de l'inceste œdipien, c'est omettre des pans entiers de la puissance désirante des machines de tous ordres qui scandent et obturent les champs du désir et de l'action humaine. Le refoulé porterait sur toute production qui échappe au codage social, qui est source de déviance de la norme, qui est en l'état non enregistrable car inédit, et par conséquent indigeste, inconsommable. Œdipe introduit un surcodage – un sous-titrage – qui fait perdre le fil du désir, du message, de l'action. De même, d'après D&G, l'inconscient en lui-même ne veut rien dire ; il génère des machines désirantes qui peuvent être récupérées dans les filets d'une analyse ne portant pas sur la psyché (l'âme) mais sur le schizo (la fente, la césure) : la schizo-analyse. « *L'inconscient ne dit rien, il machine* » (p. 213).

D&G cherchent par conséquent à abstraire le triptyque sexué « moi-papa-maman » de l'analyse psychanalytique du système capitaliste proposée entre autres par Marcuse. Ils trouvent en le schizophrène le représentant extrême de l'humain, un individu sans plus de repères ni de codes, désocialisé mais désirant. « *Notre société produit des schizos comme du shampoing Dop ou des autos Renault* » (D&G, p. 292). Tandis que l'Œdipe est la limite extérieure du capitalisme qu'il a intériorisé, la schizophrénie est cette limite extérieure extériorisée, la promenade au grand jour du désir à vau-l'eau. Au travers du schizophrène, D&G trouvent un porte-parole d'une nature différente du psychotique, pour qui le complexe d'Œdipe est un simplexe réducteur. Œdipe est la pliure intime, la photo dans le portefeuille, le plus petit commun multiple qui retrace au cordeau le territoire privé de chacun et lui donne un

certain sens. La schizophrénie est la véritable limite extérieure du capitalisme, que le capitalisme tolère et cantonne, au cours de son déplacement propre vers l'appropriation de valeur. Le schizophrène s'exprime dans des asiles, des performances, et des musées. Mais il échappe en quelque sorte à la valorisation. Dans ce travail de régulation de la schizophrénie, de son axiomatisation, le capitalisme se différencie de la schizophrénie, s'en écarte comme cherchant à repousser l'image de sa propre mort.

Machine sociale, surcode étatique, et avènement du capitalisme

La sexualité condense l'énergie libidinale génératrice d'objets, en rapport avec le corps plein sans organe avec lequel ils correspondent sous forme de codes enregistrés ou inédits. Elle associe du plaisir ou non à ces rapports de relation et de coupure sous la forme de consommation voluptueuse. Les investissements individuels, sous-tendus par la puissance sexuelle, prennent forme et sens de machines codantes par rapport à un environnement social et culturel déjà là. Mais les machines désirantes ainsi fondées emballent et s'emballent jusqu'à déplacer les limites et les codes du champ social. L'éruption d'objets cristallisant des groupes sociaux n'est ainsi point une conséquence d'une activité économique mais la cause même de l'évolution économique et sociale. Les machines sociales émergent de l'activité souterraine et continuée de la production des machines désirantes, production de production (objet), d'enregistrement (code), et de consommation (plaisir).

Cette possibilité générative de formes et de machines sociales ouvre la voie à l'appropriation despotique, à savoir à l'accaparement du pouvoir par un seul. S'ensuit la constitution d'un état, machine qui impose un code tout droit sorti du corps et de la tête du despote, machiné, ouvré, reproduit, et transmis par d'autres dans une cascade désirante et répressive jusqu'au dernier *peon* de la cité. Cette sur-inscription d'un code est nommée surcodage qui lutte continûment contre les efforts de décodage qui dénoncent ou exploitent sa puissance totalisante, amorale, ou expropriatrice.

C'est avec l'avènement du capitalisme que le décodage des flux triomphe, contre lequel la puissance despotique doit en partie s'effacer. L'état despotique se dissout par absorption de l'économique dans sa structure même ouvrant sans cesse plus grandes les portes d'une déterritorialisation systématique, effrénée. Que sont ces flux déterritorialisés : les transferts de propriété au travers des héritages et des échanges, les flux d'argent et de produits qui voyagent, les migrations de travailleurs en mal d'ailleurs. La conjonction de ces flux désordonnés et pourtant ordonnés décode tous les flux, des généraux aux plus fins, et déterritorialise les machines et les hommes. Le capitalisme, c'est la « *conjonction des flux déterritorialisés* » :

> C'est la singularité de cette conjonction qui fait l'universalité du capitalisme. En simplifiant beaucoup, nous pouvons dire que la machine territoriale sauvage partait des connexions de production, et que la machine despotique barbare se fondait sur les disjonctions d'inscription à partir de l'éminente unité. Mais la machine capitaliste, la civilisée, va d'abord s'établir sur la conjonction. Alors la conjonction ne désigne plus seulement des restes qui échapperaient au codage, ni des consommations-consumations comme dans les fêtes primitives, ou même le « maximum de consommation » dans le luxe du despote et de ses agents. Quand la conjonction passe au premier rang dans la machine sociale, il apparaît au contraire qu'elle cesse d'être liée à la jouissance comme à l'excès de consommation d'une classe, qu'elle fait du luxe même un moyen d'investissement, et rabat tous les flux décodés sur la production, dans un « produire pour produire » qui retrouve les connexions

> primitives du travail à la condition, à la seule condition de les rattacher au capital comme au nouveau corps plein déterritorialisé, le vrai consommateur d'où elles semblent émaner. (Deleuze & Guattari, 1972, p. 266)

Alors s'ouvre selon D&G l'âge capitaliste, l'âge du cynisme et de l'accumulation du capital, fondé sur une analyse d'extorsion de richesse des possédants. La création de valeur devient sa propre fin et se médiatise sous la forme de l'intérêt de la dette ou de la plus-value. Le capital s'approprie et médiatise le capital financier et le capital marchand. Grâce à l'argent, qui permet d'abstraire toute production jusqu'à la rendre comptable, énumérable en code monétisé, le capital coupe et décode les flux, et nourrit et génère d'autres flux. Il devient le corps plein qui connecte, disjoncte et « conjoncte » les productions, les enregistrements, et les consommations.

Axiomatisation capitaliste

Le capital dans cette économie pompe le travail vivant et le tue. Le salaire est une coupure-prélèvement sur un flux de consommation. La plus-value une coupure-détachement réarticulable sous forme de codes intelligibles, propositions d'investissement. La déterritorialisation des flux produit une concentration des capitaux et du pouvoir, des centres prospères et des périphéries souffrantes, dans un bouclage fractal terrifiant. L'innovation technologique de rupture apparaît en ce sens comme une nouvelle coupure des flux de production et de codes, à la condition que le capital y trouve son compte, que la machine sociale accepte l'innovation.

Le capital devient le corps plein sans organe. Alors que le corps plein était la terre dans les sociétés primitives ou le chef suprême dans les sociétés despotiques, le capital-argent remplit cette fonction. Il n'y a plus de code extra-économique mais tout l'économique est imprégné de ce corps plein anti-productif. Tout et chaque chose peut être ramené(e) à ce corps plein, coupé(e) et scindé(e) de multiples fois, décodé(e) au maximum jusqu'à repousser la limite interne du capitalisme : la schizophrénie, c'est-à-dire le décodage absolu des flux. Le capitalisme, comme la schizophrénie, repose sur le couplage-découplage des coupures-flux. Mais le capitalisme s'érige en penseur, parvient à axiomatiser sa propre dérive tandis que la schizophrénie est laissée à l'air libre de la divagation. Cette axiomatisation est un recodage. « *Le capitalisme définit un champ d'immanence, et ne cesse de remplir ce champ* » (p. 298). Il développe une axiomatique qui lui est propre, et toujours renouvelée, qui soutient le mouvement d'une « privatisation » du public, caractérisée par l'absence de mémoire collective et la perte des croyances. Le lien social est dépassé par le fonctionnement machinique des machines techniques à côté desquelles les hommes se tiennent. Pour maintenir ces morceaux sur la toile sociale, l'État opère et régule ; en un mot, il sert la puissance économique.

Le capitalisme se développe ainsi, par progrès du décodage et de la déterritorialisation, repoussant sa limite externe mais trimballant de place en place sa limite interne, un capital en quête de profit. L'histoire capitaliste aboutit à une transformation fondamentale de la nature de la domination. L'avènement de la bourgeoisie comme classe occupant l'espace de décision étatico-économique instaure un assujettissement sans précédent : « *il n'y a même plus de maître, seuls maintenant des esclaves commandent aux esclaves* » (D&G, p. 302). Le bourgeois, bête de reproduction du capital. De telle sorte que la différence entre les travailleurs et les bourgeois ne se situe même pas tellement au niveau des revenus retirés de leur travail respectif, plus-value pour l'un et salaire pour l'autre, mais plutôt au niveau de ceux qui s'accouplent à la machine technique et sociale et les autres qui désirent et n'acceptent pas l'axiomatique capitaliste.

Au centre du devenir capitaliste, les organisations

Les trois éléments constitutifs originaux de *Capitalisme et schizophrénie* sont la pensée renouvelée de la psyché humaine, l'abstraction du corps sans organe qui soutient les mécanismes explicatifs de l'émergence des structures étatiques et productives, et la puissance axiomatique du capitalisme. Ces éléments sont constitutifs de nombreuses critiques du capitalisme de masse – depuis Marcuse (1963), Baudrillard (1970), ou Bourdieu (1979) – comme du capitalisme financier aujourd'hui : une conception essentialiste de l'individu (aliéné, désirant, rationnel, prédéterminé, …), une abstraction totalisatrice (Eros, le capital, le travail, la structure sociale, …) et un langage qui catégorise et classe (la domination, la performance, la différenciation, la distinction, …). Je formule ci-dessous quelques remarques adressées principalement à l'articulation des idées de *Capitalisme et schizophrénie*, mais qui, en des proportions variables, pourraient s'appliquer plus largement aux critiques du capitalisme qui répondent à des structures argumentatives similaires.

Le point de départ de ces remarques est l'absence criante des organisations du capitalisme dans les exposés critiques du capitalisme. Certes l'État est bien là, Léviathan dévoreur ou Providence protectrice ; les capitalistes sont là aussi, et les individus producteurs-consommateurs aussi. Mais guère les entreprises, les agences de notation, les medias, les ONG, voire les banques. Or comment penser le capitalisme sans en penser les rouages et les acteurs ? Les organisations sont :

> Les ensembles sociaux qui contrôlent des ressources, poursuivent des objectifs, établissent des relations d'échange ou des liens avec d'autres entités sociales et politiques, et développent des stratégies pour atteindre ces objectifs. (Durand, 2006, p. 13 ; Durand & Vergne, 2010, p. 68-69)

Ces organisations poursuivent des objectifs en lien avec les intérêts de leurs actionnaires ou de leurs sociétaires, ou d'autres agents sans voix – les animaux, la nature, etc. C'est à partir de ce constat surprenant, l'absence des entreprises et des organisations en tous genres, que découle ma deuxième remarque.

Quel est l'avenir du capitalisme dans ce genre d'analyse ? Sous son côté séducteur et donc implacable, quelles sont les possibilités d'explication des chemins pris par tel type de société capitaliste ou tel autre ? Quelle capacité à prévoir l'avènement des techniques de communication, des nouvelles formes de mobilisation, des différents types d'appartenance organisationnelle qui caractérisent le capitalisme post-crise du XXIe siècle ? Le corps plein sans organe, capital errant en quête d'opportunités de codage (d'investissement), de territorialisation de nouveaux espaces (l'ADN, les fonds sous-marins, l'espace…) ne se répand-il que par accroissement de sa masse en vidant de leur substance les lieux et les hommes ? N'y a-t-il donc d'autres trajectoires que celles de la privatisation continuée, scandée par les césures (prises d'intérêts, dividendes, et bonus en tous genres) ?

L'une des forces de l'analyse de D&G est le lien entre l'analyse psychique individuelle, les machines sociales, étatiques, et productives, et l'axiomatisation capitaliste. Malgré tout, l'absence des organisations du capitalisme pose une série de questions supplémentaires. La troisième remarque est qu'aujourd'hui plus qu'il y a cinquante ans, l'individu est éclaté, multi-facettes : salarié, membre associatif, aficionado, imbriqué dans ses réseaux familiaux, éducatifs, sociaux, virtuels. Local et mondial. Réformiste et conservateur. Dès lors, au vu de ses appartenances organisationnelles multiples et variées au cours de sa vie, quelle est la nécessité d'une pensée de l'individu désirant comme élément de base du système capitaliste dans son entier ? Ou plutôt, sans nier l'assise fondamentale que le désir occupe dans la psyché et l'activité humaine, ne doit-on pas en amoindrir les effets pertinents pour la

compréhension de l'évolution sociale et économique ? L'Œdipe est aujourd'hui plus efficace qu'hier car il est devenu performatif de et par lui-même. La schizo-analyse, coupure continuée, n'a pas fait florès quant à elle. Cela dit, a-t-on besoin de généraliser des structures psychiques propres à tout humain pour comprendre l'évolution économique ? Je ne le pense pas (Durand, 2000, p. 252 ; Durand, 2006, p. 146). Il me semble que le primat doit être donné aux organisations auxquelles appartient ou s'attache l'individu. Le changement économique découle des ressources et aptitudes organisationnelles plus que des capacités et des motivations individuelles (Durand, 2000 ; Durand, 2006).

Il s'ensuit – quatrième remarque – que ce qu'il nous faut penser ce n'est pas tant le désir désirant et machinant que l'organisation des désirs. L'association humaine, avec ou sans cadre légal – loi 1901 ou holding financière – est une caractéristique plus explicative du présent et de l'avenir capitaliste que la compréhension intime des motivations individuelles ou la supposition d'un fonds commun de placement (*sic* pour corps plein sans organe) de ces désirs. Le corps plein sans organe est une abstraction trop abstraite pour être opératoire. Ce que je pense, c'est qu'il faut l'affubler d'organisations diverses et variées, contextuellement déterminées pour rendre l'analyse contemporaine du capitalisme plus en prise avec la réalité vécue.

Une cinquième remarque porte donc sur la déconnexion relative entre le modèle descriptif et explicatif proposé par D&G et la réalité observable du développement capitaliste contemporain – le positif, ce qui est observable. Le capitalisme ne se développe partout nullement de façon similaire, et les liens entre désir et exercice du pouvoir sont grandement contextuels. Capitalisme et libéralisme ne sont pas synonymes. Totalitarisme de parti et capitalisme sont compatibles (par exemple en Chine). Il y a donc une variété de capitalisme qui, si elle ne réfute pas l'analyse de D&G, commande de la compléter. Mais la compléter revient sans doute à en affaiblir la portée, à entrer dans le corps sans organe pour y détailler une certaine organisation.

Sixième remarque : l'abstraction du corps sans organe – dont la nature change au cours des âges de la domination économique et politique pour culminer actuellement en tant que capital – ne permet pas d'en découdre avec la réalité des argents. L'argent n'est pas un, il est multiple. Certes, il se compose, se combine, s'échange et se convertit mais il n'a pas la même réalité sociale et psychologique pour chacun et en tous lieux. La structure de répartition des richesses varie de continent en continent, et au sein des continents de pays en pays. Il y a une organisation de la richesse nationale et internationale dont l'abstraction du corps sans organe ne rend pas compte.

Ma septième remarque est logique. Le corps sans organe dans sa totalité et sa présence constante quoique non directement productive n'a pas de prise. C'est sa force mais sa faiblesse analytique. Il est toujours là mais pas vraiment observable, massif mais insaisissable. Pour comprendre les changements structurels de la production capitaliste, il faut entrer dans les détails concrets des logiques du corps plein sans organe. Pénétrer les raisons d'agir des organisations pourvoyeuses de fonds et de celles qui y font appel. Comprendre, par exemple, que l'argent public du Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC) n'obéit pas à la même logique que celui privé des Soficas et qu'il s'ensuit des conséquences sur le type de culture produite (Durand & Jourdan, 2012). Qu'il y a donc bien un capitalisme culturel propre à Hollywood, à Cinecittà, à Bollywood, ou à Paris – fondé sur des règles de propriétés, de production, et de diffusion particulières. Et même si des logiques communes sont identifiables de lieu en lieu – logique de marché financier, logique

de profession, logique de bien public, etc. –, elles sont portées et incarnées différemment ici et là, hier et aujourd'hui.

De même, huitième remarque, l'analyse « schizophrénique » retombe toujours sur ses pattes. Le schizophrène est un fourre-tout commode, un système à lui tout seul, holiste et tautologique, inassimilable et improductif. Le schizophrène comme limite externe du capitalisme, impossible à intégrer, à coder, à valoriser, produisant son propre langage sans valeur économique est certes un jalon intéressant pour penser *a negativo* le capitalisme. Mais cette figure est moins menaçante et effective que ne le disent D&G. Et en se centrant sur ce caractère impossible, D&G ne semblent pas donner toute sa place à des formes organisées de contestation aux franges du système État-machines désirantes et productives. Or, la contestation des modes d'appropriation par les machines productives et codantes (les États, les entreprises) ne passe pas par l'aigreur et le ressentiment individuel, la frustration du désir, la non consommation. Elle passe elle-même par des organisations : les professions, les syndicats, les associations depuis l'intérieur du territoire, des organisations internationales établies et reconnues (Greenpeace, Human Watch, la Croix Rouge…) ou des organisations contestataires porteuses d'une cause publique – que nous avons appelées les organisations pirates (Durand & Vergne, 2010).

De telle sorte que l'axiomatique capitaliste – neuvième remarque – est en flux constant, et qu'elle doit faire sienne des portions de codes qui lui étaient étrangères *a priori*. Les marchés des produits frontières – l'alcool, les armes, le vivant, les ovocytes, les cadavres, … – diffèrent de zone à zone en fonction de la capacité d'organisations contestataires à produire un discours public audible et légitimant et des États codant et surcodant à l'intégrer aux axiomes capitalistes locaux.

Aussi, dernière remarque, l'avenir capitaliste n'est pas prédéterminé, passant de l'expropriation à l'appropriation, de la dépossession à la consommation triste. Le levain capitaliste, plus que le capital lui-même est l'ensemble des organisations, dans leurs caractéristiques propres, depuis les ressources qu'elles coordonnent jusqu'aux logiques qu'elles poursuivent. La critique capitaliste doit donc faire corps avec ces organisations variées et rendre compte de la multitude des configurations et des avenirs capitalistes possibles. Moins d'essentialisation des individus, moins d'abstraction autour du capital, moins de généralisation autour du code capitaliste. Plus d'attention aux organisations (entreprises et autres), plus de détails sur les types de capital et les avantages associés, et plus de contextualisation des rapports – de concurrence, d'échange, de légitimité, de dépendance – entre les organisations variées du capitalisme.

Fort des quelques remarques apportées à la lecture de *Capitalisme et schizophrénie*, et qui s'appliquent dans des proportions à déterminer aux autres critiques du capitalisme, il s'agit de proposer une autre pensée de l'économique capitaliste, une pensée et une analyse systématique des organisations capitalistes et de leurs avantages (Durand, 2006). Cet effort se décompose à trois niveaux. L'individu est à réfléchir en tant que membre d'organisations productives et consommatrices, à partir de ses attachements identitaires ou utilitaires et non seulement comme isolé et victime. L'organisation est à analyser en rapport avec toutes les autres qui se disputent les ressources et les aptitudes nécessaires à leur fonctionnement et leur survie. Au niveau général, le devenir capitaliste s'écrit à partir d'une succession d'avantages temporaires machinés par les entreprises et les autres organisations. Pour reprendre en miroir les trois leviers de l'analyse de D&G, la souffrance et le plaisir de l'individu désirant sont médiés par les organisations auxquelles il appartient ou s'attache ; le corps sans organe est une abstraction qui s'incarne dans

des configurations de finalités, de ressources et d'échange poursuivant des logiques d'action appartenant à des registres variés (en un mot des organisations) ; l'axiomatique capitaliste code et surcode sans cesse ses propres progrès et ce sont des organisations ayant partie liée avec l'État (les organisations « du milieu ») et les organisations contestataires (les organisations « pirates ») qui déterminent au cours du temps les portions du code à amender selon leurs degrés respectifs d'avantage concurrentiel et de légitimité (Durand & Vergne, 2010).

La fiction critique d'une matrice toute-puissante qui nous dépossède en nous possédant est une idéologie commode. La vision mécaniste du système de production se produisant lui-même auquel en miroir s'accouple un système de consommation déshumanisé pour pertinente qu'elle a été, est aujourd'hui limitée. Les mâchoires critiques, qu'elles soient politiques, sociologiques, ou philosophico-analytiques, ne coïncident qu'imparfaitement avec l'objet liquide qu'elles cherchent à happer : des organisations multiformes et pour nombre éphémères. C'est pourquoi leurs dents sont à la fois acérées et impuissantes. Le temps est venu de penser une autre critique des capitalismes, par et à travers les organisations et leur étude systématique.

Références

Baudrillard Jean (1970) *La société de consommation*, Paris, Gallimard.

Bourdieu Pierre (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Deleuze Gilles & Guattari Félix (1972) *Capitalisme et schizophrénie : l'anti-Œdipe*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Durand Rodolphe (2000) *Entreprise et évolution économique*, Paris, Éditions Belin.

Durand Rodolphe (2006) *Organizational Evolution and Strategic Management*, Thousands Oaks, Sage Publishers.

Durand Rodolphe & Vergne Jean-Pierre (2010) *L'organisation pirate – essai sur l'évolution du capitalisme*, Lormont, Le bord de l'eau éditions.

Durand Rodolphe & Jourdan Julien (2012) "Jules or Jim: Alternative conformity to minority logics", *Academy of Management Journal*, forthcoming.

Marcuse Herbert (1963) *Eros et Civilisation*, Paris, Les Éditions de Minuit ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 13-20

Le *business model* comme programme de recherche en stratégie[1]

Benoît Demil
LEM – IAE de Lille

Xavier Lecocq
IESEG – School of Management

LE 2 DÉCEMBRE 2011, BENOÎT DEMIL ET XAVIER LECOCQ SONT INTERVENUS AU PREG-CRG POUR PRÉSENTER UN ARTICLE À PARAÎTRE DANS L'ENCYCLOPÉDIE DE LA STRATÉGIE

La question que l'on peut se poser est : comment le *business model* peut-il être pensé comme un programme de recherche ? Trois sous-questions doivent alors trouver une réponse :

- Quel est l'intérêt du concept de « programme de recherche » issu des travaux de Lakatos ?
- Le *business model* peut-il être considéré comme un programme de recherche ?
- Si oui, quel est son intérêt potentiel pour le champ de la stratégie ?

Le concept de programme de recherche

Tout d'abord, il est important de rappeler que lorsque nous parlons de programme de recherche sur les *business models*, nous ne parlons pas de notre travail mais nous nous situons au niveau de la communauté dans son ensemble (par exemple, la *business model community* réunit aujourd'hui plus de 200 chercheurs dans le monde travaillant sur ce thème).

Il a été conçu par Lakatos comme une réponse à la fois à Popper et à Kuhn. Le programme de recherche est composé de deux éléments, un noyau dur et une ceinture d'hypothèses qui le complète. Le noyau dur est fait de postulats inattaquables, non falsifiables au sens de Popper. Autour de ce noyau dur, il y a une ceinture, un glacis d'hypothèses qui, elles, peuvent être falsifiées. Le programme de recherche est tiré par la théorie. Il se développe à partir de deux moteurs : une heuristique négative liée au noyau (ce qu'il est interdit de remettre en cause ; on « empêche » les chercheurs d'explorer certaines pistes du fait des postulats acceptés) et une heuristique positive liée aux hypothèses avec une progression par réfutation et développement de nouvelles hypothèses à tester.

Le programme peut donc se développer durant des années sans être remis en question par des expériences empiriques « cruciales ». Cela permet aux jeunes programmes d'échapper à la sanction de la falsification. Selon Lakatos, il y a une opposition entre les programmes progressistes et les programmes dégénérescents. Les programmes progressistes génèrent des challenges, prédisent des faits qui ne seront vérifiés que beaucoup plus tard, et éclairent de nouveaux phénomènes.

1. Notes revues par les auteurs.

Peut-on faire le parallèle entre sciences dures et sciences sociales de ce point de vue ? L'idée de prédiction présente chez Lakatos se transfère mal en sciences sociales. L'approche de Lakatos est très hypothético-déductive mais en même temps assez éloignée de l'empirique. Lakatos étant avant tout mathématicien, l'empirique a une place assez faible.

Le *business model* peut-il être considéré comme un programme de recherche ?

Notre travail sur le *business model* a commencé il y a 7 ou 8 ans. À l'époque, la notion était utilisée dans le monde des affaires, par les journalistes, les investisseurs... Mais elle était très peu utilisée dans le monde académique. Un travail de recherche sur cette notion pouvait-il être intéressant ? Telle était la question qui se posait à l'époque. Plus tard, avec la multiplication des travaux académiques, la question est devenue « assiste-t-on à l'émergence d'un programme de recherche » ? Si oui, quel en est le noyau dur ?

On peut essayer d'identifier plusieurs points partagés par de nombreux travaux.

- Les organisations publiques ou privées génèrent de la valeur à travers des propositions de valeur faites à des parties prenantes.
- Cette valeur générée est captée par des flux de revenus qui prennent des formes diverses dans une organisation.
- Toute organisation est encastrée dans un système de valeur constitué de partenaires qui lui permettent de proposer son ou ses offres sur un ou plusieurs marchés.
- L'encastrement dans un système de valeur conduit l'organisation à mener un ensemble d'activités en interne.
- L'élaboration d'un *business model* fait l'objet de choix volontaires de la part des responsables d'activité.

À l'inverse, le programme de recherche « *business model* » laisse de côté certaines dimensions centrales d'autres programmes en stratégie, comme l'environnement ou l'idée d'avantage concurrentiel par exemple.

Cette présentation du noyau souligne les éléments sur lesquels les chercheurs qui travaillent sur les *business models* s'accordent.

De quelle nature est le glacis (autrement dit, quels sont les points de débat et de controverse actuellement dans ce programme) ?

- Quel est le statut du *business model* ? Est-il une représentation ou un objet ?
- Quelles sont les composantes du *business model* ? (la question des ressources notamment car elles ne sont pas incluses systématiquement comme un élément important de qualification ou de description du *business model* de l'entreprise)
- Quelle est la place du *business model* dans le processus stratégique ? La stratégie se réduit-elle à choisir entre des *business models* existants ? Ou le *business model* est-il un moyen pour repenser la stratégie ?
- Par où débuter l'analyse ? Commence-t-on par l'organisation interne, les propositions de valeur ? Quelle est l'unité d'analyse de l'approche *business model* ? L'activité ou le niveau *corporate* ?

Ces points de désaccord et de controverse sont naturels dans un programme de recherche, surtout lorsque celui-ci est jeune. Ils marquent le caractère progressiste du programme *business model*. Par ailleurs le manque de consensus sur certains éléments qui peuvent de prime abord sembler fondamentaux (par exemple, le statut du

business model en tant que représentation ou objet) est aussi ce qui explique peut-être la capacité des praticiens et des chercheurs de tous horizons et de toutes traditions (même des auteurs critiques) à s'emparer du concept protéiforme de *business model*.

Quel en serait l'apport à la stratégie ?

Au sens de Lakatos, le programme a vocation à se renforcer s'il développe des défis théoriques et qu'il en résout certains.

La question qui nous préoccupe le plus est : qu'est-ce que le *business model* permet de faire par rapport aux approches classiques de la stratégie ou même par rapport au concept de stratégie lui-même ?

Il s'agit tout d'abord d'une approche très concrète de la stratégie. On (il s'agit toujours ici d'une vision à l'échelle de la communauté) sort de la stratégie comme grande vision, comme recherche de choses très abstraites comme l'avantage concurrentiel. On intègre des éléments opérationnels comme le marketing ou la dimension financière dans le raisonnement sur la performance.

On sort également de la focalisation sur l'entreprise et on élargit l'analyse stratégique à d'autres organisations (clubs de foot, musées, ONG…).

On remet en cause les éléments structurels de l'environnement (*stakeholders*, barrières à l'entrée, marchés bi-faces...). On ne suppose pas qu'il existe des éléments structurels qui s'imposeraient nécessairement *a priori* à toutes les entreprises évoluant dans un même environnement. Ceci ne veut pas dire que l'environnement n'a plus de poids ou de rôle structurant mais que l'environnement d'une organisation est déterminé par le *business model* qu'elle choisit. De la même manière, on ne suppose pas des classes de ressources (*a priori* stratégiques ou non), chaque ressource étant activée ou plus ou moins créatrice de valeur selon le *business model* choisi.

L'approche *business model* va également au-delà de la seule démarche diagnostic qui prévaut en stratégie et développe des outils et des démarches de créativité stratégique.

Enfin, le processus stratégique dans le cadre d'une approche de développement d'un *business model* est à la fois causal et « effectuateur ». Causal car les dirigeants mettent en place un *business model* pour atteindre des objectifs définis à l'avance. Effectuateur, car la réflexion d'un dirigeant peut partir de n'importe quel élément de l'entreprise ou de sa représentation (les ressources, l'organisation interne, les partenaires, les produits…) pour développer ou modifier un *business model*. Le raisonnement est alors plutôt sous la contrainte de l'existant.

Indépendamment, de ce qu'elle apporte de différent, l'approche *business model* permet aussi de compléter les approches existantes en stratégie afin d'obtenir une explication de la performance plus complète. À nos yeux, l'équation de la performance d'une organisation peut se résumer à : $y = ax + b$

Où :

y est la performance

a est le *business model*

x est les ressources

b est le secteur et plus généralement les conditions de l'environnement

DÉBAT

Fidele Teaikiomioi : *La notion de* business model *ressemble plutôt à un couteau suisse. Elle permet d'aider à la réflexion sur ce que l'on veut faire. L'outil lui-même n'est pas très précisément défini : les ressources, les propositions de valeur, l'organisation. Entre les composantes, on pourrait chercher des synergies.*

Réponse : La notion de synergie est assez peu regardée en stratégie, depuis Ansoff qui a été un peu oublié. Dans l'approche ressources classique, la synergie n'existe pas, c'est la ressource elle-même qui est porteuse de rente ricardienne. Plus tard, certains chercheurs ont mis en avant la combinaison de ressources pour générer des quasi-rentes mais sans entrer dans les questions concrètes. Les *business models* permettent de travailler les synergies. Depuis que nous raisonnons en termes de *business models*, nous faisons beaucoup plus de place à la notion de synergie (entre ressources, entre propositions de valeur…) dans nos cours de stratégie. Cependant, nous vous rejoignons sur le fait qu'il est difficile de gérer le grand écart entre la pertinence stratégique pratique de la notion de *business model* et son statut scientifique, par exemple la recherche d'une formalisation.

Pierre-Jean Benghozi : *Au-delà de la formalisation se pose la question de la mesure, des instruments de mesure que l'on peut appliquer à partir de la notion.*

Réponse : Nous ne cherchons pas à standardiser ce qu'il faut regarder. Nous pensons qu'il faut regarder les cas réels à partir d'eux-mêmes et réfléchir en termes de *business model,* mais sans standardiser. Néanmoins, des tentatives de métrique peuvent être menées en décomposant les comptes de résultats d'entreprise et en analysant les produits et charges d'une organisation. Nous travaillons aussi avec des économistes spécialistes des comptes de surplus et pour lesquels la notion de *business model* apporte quelque chose. Elle décrit la façon de rémunérer les parties prenantes d'une organisation. Une fois la valeur créée comment se répartit-elle ?

Cécile Chamaret : *Quel est le statut de l'équation de la performance que vous avez décrite ? Quels sont les proxys des variables ? Sont-elles indépendantes ? J'ai un peu de mal avec la notion d'effectuation. Est-elle différente de la performativité ? Ensuite quel est le niveau d'analyse du* business model *? Ce qui me semble intéressant dans le* business model*, c'est l'accent mis* a priori *sur la dynamique. Par contre, les travaux menés sont souvent un peu décevants parce qu'ils proposent des typologies statiques.*

Réponse : Sur l'équation, elle vient d'une discussion avec un gestionnaire de fond à Londres, qui nous disait que le rendement d'un fond peut prendre la forme ax+b. Il y a la tendance du marché (le b), les titres détenus (le x) et les choix dans la gestion du fond (le a). En l'écoutant, nous nous disions : tiens, dans cette équation le a est le *business model* de la gestion de fond. Est-ce que les variables sont indépendantes ? Oui, relativement au moins. Mais l'approche *business model* insiste aussi sur les liens que réussissent à établir des organisations entre éléments. Nous insistons toujours sur l'idée qu'une organisation peut chercher à exploiter mieux son organisation, ses ressources ou ses offres.

L'effectuation est différente de la performativité mais cette dernière est aussi une approche très intéressante pour aborder le *business model*. Dans un tel cadre, le *business model* est un artefact qui enacte la réalité de l'entreprise. Une thèse sera soutenue par Marie Eyquem à l'Ecole des Mines le 6 décembre (et dirigée par Philippe Mustar) sur la performativité du *business model*. Nous avons mobilisé l'effectuation parce que nous pensions que la notion devait servir à des organisations, des entreprises, des dirigeants, qui cherchent à repenser leur activité à partir des contraintes de l'existant. Mais l'effectuation n'est qu'un aspect. Tout ne se réduit pas à cela.

Quant à la question du niveau d'analyse, la question s'est posée à partir d'une discussion avec Pierre Volle de Dauphine. Avec le recul, ce qui fait la force du *business model* est qu'il n'y a pas d'unité d'analyse, de niveau d'analyse ou plutôt on peut l'appliquer à différents niveaux. Si on revient à la notion de programme, on retrouve la situation dans laquelle nous sommes : le programme est jeune. Il permet un certain flou qu'il faut chercher progressivement à dissiper mais qui génère une capacité à enrôler les praticiens et les chercheurs.

Concernant la dynamique, pour nous, le *business model* est en permanente évolution. Il n'y a pas d'équilibre statique dans une organisation, de *fit*, entre propositions de valeur, organisation et ressources. Il y a du *slack* dégagé par l'activité continue de l'organisation et un déséquilibre permanent, des éléments étant sur ou sous-exploités. Nous sommes clairement dans la lignée de Penrose lorsqu'elle pense le développement de la firme.

> ***Felix von Pechmann :*** *Même pour un praticien, il me semble qu'il faut une unité d'analyse.*
>
> ***Romaric Servajean-Hilst :*** *Votre notion de performance est-elle uniquement financière ?*

Réponse : Pour les performances, nous sommes vraiment dans une approche classique ; la performance est le profit dégagé. Cependant, ce profit n'est pas forcément une finalité. Notre modèle RCOV permet par exemple de considérer que des propositions de valeur sont faites à des collectivités locales ou à la société en général, sans pour autant que ces propositions de valeur ne donnent lieu à rémunération. Les *social business models* peuvent donc être étudiés sans perdre de vue la nécessité du profit comme facteur de développement. Ce qui nous semble important c'est avant tout la capacité d'un *business model* à pérenniser une activité.

Pour l'unité d'analyse, elle varie. IBM a par exemple développé un outil qui décompose l'organisation en *building blocks*. Mais on peut imaginer qu'une organisation duplique au niveau de ses activités son *business model* à ses différentes activités comme le fait easyGroup.

> ***Florence Charue-Duboc :*** *Première remarque, la notion de* business model *est très intéressante et apporte beaucoup notamment pour penser l'innovation, les phénomènes actuels d'innovation. Ma question porte sur l'expérimentation, que vous avez évoquée. En quel sens l'entendez-vous ? On expérimente en discutant avec les dirigeants, ou on expérimente des* business models *eux-mêmes ?*

Réponse : Il y a eu une thèse soutenue à Lyon par Oussama Amar (et dirigée par Franck Tannery), sur l'expérimentation de nouveaux *business models*. Il y montre que l'expérimentation se fait d'abord sur l'artefact (la représentation de l'entreprise) puis en grandeur nature, une fois que l'entreprise est créée.

Diane Ella Bongers : *Si on peut choisir n'importe quel niveau d'analyse, un service, une entreprise, un secteur, ne va-t-on pas avoir des* business models *différents au sein même d'une entreprise ?*

Réponse : Valérie Sabatier et Vincent Mangematin parlent de portefeuille de *business models*. Valérie Chanal nous indiquait hier que chez Schneider la réflexion stratégique alliait les activités au sens traditionnel de DAS, et les *business models* dans chaque activité. Une activité pouvant être menée avec plusieurs *business models* éventuellement. La question qui se pose alors est comment faire cohabiter des *business models* différents au sein d'une même organisation. Ce qui nous semble intéressant, au-delà du concept de portefeuille de *business models*, c'est de voir en quoi cela modifie le diagnostic et la prise de décision stratégique par rapport à l'approche de portefeuille d'activités. C'est une piste de recherche à approfondir.

Emmanuelle Rigaud : *Un* business model *pour une activité : comment définissez-vous une activité ?*

Réponse : On est le plus à l'aise pour appliquer cette approche au niveau d'une *business unit* au sens traditionnel, c'est-à-dire une organisation et ses offres devant produire une performance identifiable. Pour nous, lorsqu'on parle de *business model*, il y a le concept, l'outil et l'approche générale. L'outil permet de visualiser le cheminement vers la performance et il nous semble que c'est au niveau de la *business unit* que cela fait le plus sens.

Paul Chiambaretto : *Trois questions. Le programme de recherche ne parle pas des acteurs, où sont-ils ? Qui décide du noyau ? Du glacis ?*

Julie Bastianutti : *L'intérêt du programme de recherche, c'est de structurer un débat.*

Réponse : Qui détermine le cœur ? Où est l'acteur ? Dans l'approche de Lakatos, les acteurs ont finalement peu d'importance. Il reconstruit des cas historiques *a posteriori*, en se centrant sur les programmes, sans se demander si la personnalité de tel ou tel chercheur a un rôle. Elle est une reconstruction théorique qui ne correspond pas forcément à la façon dont se sont déroulées réellement les controverses. Il est plutôt intéressé par la concurrence entre programmes. Mais son approche des cas ne porte pas beaucoup sur les acteurs. Il accuse d'ailleurs Kuhn de psychologisme. Mais il y a quand même l'idée qu'un programme de recherche progressiste doit attirer, intéresser de plus en plus de monde. C'est le cas du programme *business model*.

Sur la structuration du débat, il faut avoir une réponse en deux temps. La première est très pratique : à cause de sa caractéristique protéiforme, le *business model* peut être décliné dans des contextes très différents, comme l'entrepreneuriat social ou l'innovation. Dans ses derniers articles, Porter n'utilise pas le mot *business model*, mais tout ce dont il parle quand il évoque les activités et leurs liens relève de ce qu'on met sous l'expression *business model*. Il peut donc y avoir des chercheurs qui, sans utiliser le concept de *business model*, s'inscrivent dans le programme de recherche dont nous parlons ici. Le second élément de réponse quant à la structuration du débat est que le programme de recherche, par la distinction opérée entre noyau et ceinture d'hypothèses, met en évidence les postulats et ce qui fait encore débat au sein de la communauté.

Paul Chiambaretto : *C'est plus une remarque qu'une question. Lorsque la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) a cherché à identifier le* business model *des compagnies à bas coûts, elle a procédé en deux temps. Pour cela, elle a récolté les comptes d'exploitation de nombreuses compagnies aériennes européennes. Elle a ensuite fait tourner un modèle*

d'analyse en composantes principales (ACP) qui lui a alors permis de regrouper des compagnies ayant des structures de coûts relativement similaires, ce qui a permis de cerner le groupe des compagnies à bas coûts. La deuxième étape était beaucoup plus classique, et il s'agissait alors de recenser les éléments communs à l'ensemble des compagnies aériennes appartenant au sous-groupe.

Hervé Dumez : *Lakatos a essayé de faire une synthèse entre les positions complètement contradictoires de Popper et de Kuhn. La synthèse est intéressante et, en même temps, fragile. Elle aurait sans doute été plus précise s'il avait pu répondre au* Contre la méthode *de Feyerabend, mais il est malheureusement mort avant. Il semble que le noyau dur que vous avez présenté sur les* business models *pourrait être plus parcimonieux. Par ailleurs, la transposition des sciences dures à nos disciplines me semble buter sur un problème : nos disciplines sont marquées par les modes successives. La question est : peut-on faire la différence entre un nouveau programme de recherche et la dernière mode en gestion, qui va permettre d'écrire des articles dans les revues reconnues ? Sur la notion même de* business model, *une autre question. Glaser et Strauss disaient : les notions maniées par les praticiens doivent être pour le chercheur une source de questionnement, mais ne doivent pas être transposées par lui en concept. Je ne suis pas sûr que cette position soit totalement tenable. Néanmoins, quand on se sert dans des analyses de recherche de notions venant des praticiens, on se heurte à une ambiguïté entre l'*explanans *et l'*explanandum, *on ne sait plus ce qui est l'outil d'analyse et ce qui est à analyser. Autre question : Je pense par contre que le* business model *est un outil intéressant de description. Dans un papier sur la question, j'ai avancé l'idée que la description était un étagement hiérarchisé de points de vue, le point de vue de base étant fondé sur l'exclusion. Dans cette perspective, qu'est-ce qu'exclut le* business model *en tant qu'outil de description ? Enfin, dernière question. Nous avons travaillé avec Alain Jeunemaître sur le contrôle aérien. Le problème qui se pose est un problème que vous poseriez, vous, avec raison, en termes de* business model. *Nous l'avons posé en termes de frontières (comme décision liée à une activité et décision politique), nous avons mis au centre de l'analyse les notions de frontière en tant qu'orientation et visibilisation de flux, d'activité, et de* cross-subsidization. *Dans votre analyse, les flux apparaissent, mais de manière peu centrale, les frontières n'apparaissent quasiment pas, et la* cross-subsidization *que nous mettons au centre de l'analyse, qui pourrait l'être dans les* business models, *non plus. Pourquoi ?*

Réponse : Nous n'avons pas l'habitude d'aller chercher des épistémologues pour fonder notre démarche. Nous sommes allés chercher Lakatos parce qu'il nous aidait à réfléchir sur notre pratique de chercheurs, notamment avec l'idée de noyau dur et de glacis. Cette démarche pousse à réfléchir à ce qui fonde un programme. Qu'y-a-t-il de commun entre des travaux qui peuvent apparaître éloignés ? Qu'est-ce qui est en débat dans le domaine ?

Le risque de mode, nous l'avons perçu dès le début puisque la notion était utilisée essentiellement par les consultants. Bien sûr, il y a un risque à travailler sur des notions de praticiens, dont celui de suivre une mode. Cependant, le concept commence à dater et continue à être utilisé ; l'intérêt suscité n'est pas retombé, au contraire, malgré l'explosion de la bulle Internet qui avait fait naître le *busines*

model. Ensuite, il nous semble difficile de faire l'impasse sur ce que pointent les praticiens. Nous avons pris le terme au sérieux et Franck Aggeri suggérait hier de regarder quelle notion a été remplacée par celle de *business model*. Quand elle s'est développée, elle semblait remplacer de plus en plus le mot stratégie.

Nous allons bien, enfin, vers l'utilisation du *business model* comme outil de représentation. Le *business model* comme description exclut bien des notions, essentiellement celle d'environnement. Nous avons bien réfléchi à ce qu'incluait la notion et ce qu'elle excluait. Clairement, elle exclut certains éléments comme l'environnement. Elle inclut des éléments sur lesquels les praticiens ont une possibilité d'action : les ressources, l'organisation et les liens établis avec des parties prenantes ou la proposition de valeur. L'idée de cartographie, en tant que description, peut faire également penser aux travaux de Kaplan et Norton sur les *balance scorecards* qui ont évolué vers des *mappings* très proches des *business models*.

Pour revenir sur le rapport aux notions des praticiens. Nous nous sommes beaucoup interrogés sur ce point. Dans nos disciplines, il y a toujours la question de la performativité et le risque du nominalisme. D'un côté, il faut veiller à ne pas penser faire de la recherche en réutilisant les termes managériaux comme s'ils étaient des concepts. Cela demande une conceptualisation. De l'autre, nous produisons des outils et des concepts qui vont être utilisés. Du coup, la frontière entre le monde de la pratique et le monde académique est floue et difficile à appréhender. La position de Glaser et Strauss que tu mentionnes paraît difficile à tenir. Ce que font les praticiens est en partie influencé par ce que produisent les académiques. L'inverse est vrai aussi d'ailleurs. D'un point de vue analytique, les notions d'*explanans* et d'e*xplanandum* sont intéressantes. Mais d'un point de vue pratique, dans nos champs scientifiques, à cause de la performativité, l'opposition apparaît difficile à tenir. Faut-il s'interdire par exemple de parler d'environnement ou de performance sous prétexte que ces notions sont utilisées de manière variées et approximatives par les praticiens ?

La *cross-subsidization*, l'idée que des propositions ont des liens entre elles et se subventionnent, est très présente dans les travaux sur les *business models*. C'est le cœur des *business models* gratuits. Nous l'avons peu développée, mais elle est implicite dans notre idée de propositions de valeur. Nous utilisons plus cette notion de *cross-subsidization* dans les démarches de conseil ou de formation.

> ***Pierre-Jean Benghozi :*** *Si la notion de* business model *a pris autant de place dans le discours des praticiens, c'est qu'elle joue un rôle pour eux. Elle permet de relier des choses qui ne l'étaient pas avant, la question s'étant posée avec le développement d'Internet qui a joué le rôle moteur. La question qui se pose est donc bien : que permet de penser différemment cette notion ? Par contre, je ne comprends pas le terme de « propositions de valeur ». C'est un terme-valise, utilisé par les consultants, qui rend floue l'expression* business model *qui était en train de se préciser.*

Réponse : Nous avons eu des discussions très animées entre nous sur la question de la notion de proposition de valeur. Initialement, nous parlions simplement d'offre. Finalement, il nous a semblé que les firmes faisaient des propositions, à des acteurs donnés. Du coup, elle nous a paru plus intéressante que la notion d'offre, trop liée à celles de produit et de service. La notion de proposition paraît plus large et permet d'avoir une approche analytique en incluant non seulement l'offre elle-même mais les conditions dans lesquelles on la met à disposition des clients au sens large. Sous proposition de valeur, nous pouvons ainsi distinguer analytiquement les services, prix, canaux de distribution… autant de variables d'action différentes pour les praticiens ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 29-34

La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti[1]

Bernard Cova
Euromed Management Marseille / Université Bocconi Milan

LE 16 JANVIER 2012, BERNARD COVA A PRÉSENTÉ LA RÉFLEXION QU'IL MÈNE AVEC DES COLLÈGUES DE LA BOCCONI SUR LES RELATIONS ENTRE UNE MARQUE ET SES CONSOMMATEURS PASSIONNÉS, À PARTIR DE DEUX CAS, CELUI D'ALFA ROMÉO ET CELUI DE LA SCALA DE MILAN.

Je suis engagé dans un projet de recherche avec la Scala de Milan qui a de gros problèmes avec le poulailler, les *loggionisti*, les deux étages supérieurs de la Scala (6e et 7e galeries), des spécialistes de l'opéra qui peuvent faire des scandales durant les séances. Dans le même temps, je viens de terminer une recherche avec Alfa-Romeo sur une plate-forme de coopération avec les amoureux de la marque, nommés les Alfistes (*alfisti*).

Dans un premier temps, nous verrons le cadre théorique, puis les deux cas contrastés.

Les deux cas relèvent de la recherche-intervention.

L'expression « mise au travail » vient quant à elle de l'ouvrage de Marie-Anne Dujarier (2008). Ce n'est pas forcément l'expression utilisée par les chercheurs en marketing.

Le cadre conceptuel

La question du rapport entre une marque et ses consommateurs se pose dans trois sous-disciplines, la *consumer research*, le *marketing management* et le marketing critique.

Au centre de la discipline est le *marketing management*. Mais ce n'est pas de ce point de vue que va se situer notre approche. Elle va s'inspirer des deux autres domaines, qui ne visent pas une application managériale.

Mais commençons par le *marketing management*. Venue de la stratégie, il y a l'idée que le client est compétent (Prahalad, & Ramaswamy, 2000). Le mot déposé est celui de co-création (Prahalad & Ramaswamy, 2004). On ne crée plus de valeur, il n'y a plus transfert de valeur entre l'entreprise et le consommateur, on estime qu'on est dans une situation de co-création. Le marketing s'est développé dans les années 50, a connu une crise dans les années 90, s'est renouvelé avec l'idée de marketing relationnel. Ce dernier courant a fait long feu. Puis sont venus Vargo & Lush (2004) qui se sont appuyés sur la co-création de valeur avec le marketing collaboratif ou le marketing participatif. Dans le marketing habituel, le consommateur a des besoins, ici il a des compétences. Soit l'entreprise récupère les compétences du consommateur, soit elle laisse faire les consommateurs entre eux (*open source*), ce que l'entreprise n'apprécie pas en général.

La thèse soutenant cette nouvelle logique est donc que, grâce au marketing participatif, on conçoit des produits mieux adaptés, on économise en mobilisant les

1. Notes revues par l'auteur.

compétences du consommateur. L'expression employée est *Service Dominant Logic* (SDL). Attention, on n'est pas dans la co-production du service, notion ancienne et bien établie. On est dans la co-création. Le consommateur participe à l'élaboration de son projet de consommation. Il développe des idées originales qui peuvent être récupérées par l'entreprise. On parle de projet identitaire du consommateur. On peut présenter les choses ainsi. Il s'agit d'un processus de création par les entreprises de produits, de services ou d'expériences en collaboration étroite avec des consommateurs créatifs et expérimentés :

- en exploitant leur capital intellectuel (et physique) ;
- en leur donnant en échange la possibilité de donner leur avis (tout en les récompensant pour ça) sur ce qui devrait être conçu, produit, développé, mis en service ou transformé par l'entreprise.

Certains *business models* sont fondés sur cette idée de collaboration avec le consommateur individuel.

Nos cas ne portent pas sur les consommateurs individuels, mais sur ce que certains sociologues appellent des tribus de consommateurs (le phénomène existait avant Internet). Les tribus rassemblent des collectionneurs, des habitués, des adeptes, des experts. Elles se situent du côté de la demande (ses membres achètent), mais elles se situent aussi du côté de l'offre parce qu'elles participent à la création de cette offre. Le cas le plus exemplaire est celui de Lego.

Donc, le marketing voit les choses en termes de consommateur-collaborateur et de co-création de valeur.

En *consumer research,* on s'intéresse plutôt au « post-consommateur » qui cherche à construire son expérience. On ne parle plus de consommateur, mais de *prosumer*. Si l'on vient de la sociologie du travail, comme c'est le cas de Marie-Anne Dujarier, on parle de client mis au travail, de client travailleur. Le cas Alfa-Romeo est intéressant de ce point de vue : l'entreprise parle de collaboration, mais le discours adressé aux consommateurs insiste sur une demande de travail.

Le cas Alfa

Alfa est une marque culte en Italie. Marque culte renvoie à une tribu qui a un comportement identitaire. En 2010, Alfa a fêté ses cent ans. Il existe 300 clubs dans le monde. 20% d'entre eux ont plus de 2000 membres, 30% comptent entre 500 et 2000 membres. 95% organisent des événements avec des vieux et des nouveaux modèles, 65% organisent plus de 5 événements par an.

En 2008, Alfa contacte la Bocconi. À l'époque, la firme a un système de relations classique, par *e-mail* notamment. Elle se dit qu'il faut s'appuyer sur les clubs pour faire autre chose, en lien avec le succès enregistré autour de la nouvelle Fiat 500. Elle demande à la Bocconi de suivre ce projet, formé de trois membres. Dans le nuage entre offre et demande, il y a en fait beaucoup de choses différentes et le rêve est de finir par rassembler les 500.000 alfistes dans le monde pour créer les conditions d'un virus, d'une épidémie au-delà de ce nombre. Avec un problème : les alfistes adorent Alfa et haïssent Fiat. La première idée est de profiter de la préparation du centenaire. Plutôt que d'organiser un centenaire à la Mercedes, on va co-organiser le centenaire avec les alfistes. On cherche à augmenter la loyauté à la marque, le bouche-à-oreille, mais surtout on va économiser sur les frais de publicité (on utilise l'expression *alfisti as media*). La firme choisit 6000 *alfisti* parmi 100.000 et y ajoute 700 représentants des clubs. On décide de travailler en 5 langues. Par contre, on n'est pas dans la conception de nouveaux produits. On cherche à développer une communauté et à

préparer le centenaire. Pour lancer le mouvement, un événement est organisé sur l'anneau de vitesse de Alfa à Balocco. 80 des présidents des clubs les plus influents sont invités. Ces consommateurs ont consacré une journée de vacance pour assister à la réunion. Ils travaillent jusqu'au soir, ne sont pas payés. Ils n'ont droit (mais c'est le rêve et cela n'a pas de prix pour eux…) qu'à un tour de circuit sur un vieux modèle. Dans le discours du PDG, le mot « travail » (« *work* », « *task* ») revient systématiquement. On n'est pas du tout dans le registre du « *fun* ». Les sociologues critiques diront qu'on est passé du travailleur aliéné au consommateur aliéné. Certains alfistes sont très enthousiastes et annoncent qu'ils veulent participer, d'autres sont réservés : ils estiment qu'on a perdu la dimension passionnelle.

Le premier mois, personne ne collabore et le forum ne compte que des critiques. C'est le phénomène, classique dans ce genre de démarche, dit de « la purge ». Des informations fausses circulent et se propagent : notamment qu'il n'y aurait qu'un musée à Turin (or Turin, c'est industriel, c'est Fiat, et Alfa c'est Milan). Alfa répond par une vidéo et organise une réunion entre le bloggeur qui a répandu l'information fausse et le directeur du musée. Mais cela coûte très cher. Puis le dialogue s'instaure, des idées nouvelles apparaissent.

Le centenaire est finalement une relative réussite. Relative parce que les alfistes ont participé. Mais seuls 10% se sont impliqués, 90% sont restés silencieux. Soit on considère ces 90% comme normaux dans un tel processus, soit on s'interroge pour savoir s'ils étaient critiques sur la démarche. La firme a considéré qu'il s'agissait d'un phénomène normal dans ce type de démarche. Le centenaire a lieu, le directeur qui a porté le projet quitte ses fonctions. Son remplaçant gèle les choses en disant : je n'ai pas la preuve que ce type d'action coûte moins cher que la publicité classique.

Tout le blog a été analysé et, malgré le discours du PDG, aucun des *alfisti* ne parle de « travail ». Il est difficile de conforter l'approche de Marie-Anne Dujarier : cela ne paraît pas être du travail, du travail organisé. Ou alors, on est hypercritique, en mobilisant Foucault : ils travaillent sans se voir en travailleurs, tant ils sont aliénés. Le marketing, lui, parle de réenchantement de la consommation. Mais que doit-on penser des 90% qui n'ont pas participé ? Qu'a-t-on vu exactement ? La question centrale est en réalité : de nouvelles pratiques ont-elles été co-inventées ? Ce qui s'est passé ne relève ni de ce qu'Alfa avait prévu, ni de la manière très débridée dont les clubs fonctionnaient. De ce point de vue, oui, il est possible de dire que de nouvelles pratiques sont apparues. Par ailleurs, les théoriciens estiment que les pratiques interactives, les pratiques identitaires et les pratiques organisantes doivent être alignées pour que le système fonctionne. On pourrait interpréter les choses de cette manière : des pratiques différentes, au moins pendant un moment, ont été réalignées.

Ce cas est terminé et a donné lieu à des soumissions d'articles.

Le cas La Scala

Il est moins avancé. Les *Loggionisti* influencent les choix. Avant d'applaudir à la Scala, on regarde les réactions des *loggionisti*. Ce groupe s'exprime dans l'action. À chaque première de la Scala, le 7 décembre, à la Saint Ambroise, sont présents le président de la République, les officiels, et les *loggionisti*. Dans la période récente, le scandale le plus retentissant a eu lieu en 2006 avec Alagna qui, sifflé pour une fausse note, a arrêté la représentation.

La recherche a travaillé sur les incidents critiques, les huées manifestes qui durent longtemps. On a repris le *Corriere della Sera* et tous les récits des parties-prenantes sur les incidents critiques, assez faciles à repérer. Ont été interrogés les « consommateurs

experts », le management, les journalistes, les critiques, les musiciens. Quelques cas de cohérence (comme celui d'Alagna) peuvent être relevés (toutes les interprétations concordent). Mais les cas les plus intéressants sont plutôt ceux où il y a dissonance. La Scala a créé une association des amis du *loggione* pour essayer de tempérer les ardeurs. En opposition, s'est formé un groupe autonome, le *Corriere della Grisi*, qui refuse de se faire récupérer par la Scala.

Dans les entretiens, on voit apparaître un phénomène de stigmatisation. La Scala explique qu'elle sait que ce sont vingt personnes, avec des comportements de comploteurs. Elle dévalorise leur compétence. Or, ces *loggionisti* sont les plus compétents. Même le grand ténor Luciano Pavarotti a reconnu qu'il s'agissait des juges les plus précis. On est donc face à une guerre entre deux acteurs qui n'arrivent pas à coopérer. La Grisi considère que la direction actuelle de la Scala est de l'ordre des marchands du temple. La Scala considère la Grisi comme des terroristes. La Grisi se place directement au niveau de la stratégie : elle considère qu'elle peut dire (et elle le fait) à la direction de la Scala ce qu'elle doit faire (mais un phénomène de ce type existe par exemple avec les citroënistes). Toutes les tentatives de la Scala ont échoué (essayer de les repérer, de les ficher, de les déqualifier). Il est possible – mais il n'y a pas de preuve – que la Scala ait aussi essayé de faire revivre la claque qui avait disparu depuis le début du XXe siècle.

DÉBAT

Sylvain Lenfle : *Comment situez-vous les travaux de von Hippel ?*

Bernard Cova : Dans les approches de management, ils sont cités comme la source. Mais von Hippel s'est attaché au profil de *lead user*, celui qui anticipe les évolutions du marché. Or là, on a plutôt des gens tournés sur le passé, des collectionneurs, des gens qui veulent maintenir une tradition. Cela étant, la notion de von Hippel a évolué. Par contre, von Hippel est assez loin du symbolique.

Sylvain Bureau : *J'utilise le cas Harley-Davidson. Comment se situent vos deux études par rapport à ce cas ?*

Bernard Cova : L'exemple de toute consommation collective en marketing est le cas Harley-Davidson. C'est le cas parfait. Harley a fait un système par *chapters*. Tout le monde est identifié. À ma connaissance, c'est la seule entreprise qui connaisse tous les membres de la communauté. Alfa n'a pas cette connaissance, et bien sûr pas la Scala. Beaucoup pensent que l'expérience Harley n'est pas duplicable. Ducati a essayé d'aller en ce sens, mais sans aller jusqu'au système Harley. Par ailleurs, le cas Alfa montre que ce type de système est épuisant. Les responsables ont changé de fonction. C'était très difficile à vivre.

Sylvain Bureau : *Y a-t-il une dimension politique, qui peut être analysée par des concepts de science politique ?*

Bernard Cova : Il est difficile d'analyser cette dimension. Ceci dit, ce qui nous est apparu est que le pouvoir, comme le travail, avait disparu de la plate-forme. Maintenant, une fois de plus, les chercheurs critiques diront : le pouvoir y est, et d'autant plus qu'il est invisible. Encore une fois, les acteurs eux-mêmes parlent de passion. Et pas de pouvoir. Il y a un retour de l'explication marxiste dans nos domaines.

Sylvain Bureau : *Je pensais plutôt au pouvoir façon Crozier – La Scala essaie de contrôler ses zones d'incertitude. On voit les jeux de pouvoir. Sont-ils analysés par le marketing ?*

Bernard Cova : Non. Le pouvoir est surtout utilisé en marketing dans l'analyse des canaux de distribution. Sinon, l'idée est apparue d'un *empowerment* du consommateur. Ce type de discours nourrit une vision selon laquelle le consommateur se libère de l'emprise de l'entreprise.

Pierre-Jean Benghozi : *Un commentaire – il y a une grande proximité entre les* loggionisti *et les associations de supporters de clubs de foot. Une comparaison serait intéressante. Et une question – dans le cas d'Alfa, on voit bien que les choses fonctionnent parce qu'il y a Internet. À la Scala, au contraire, on voit une rencontre physique, comme dans les clubs de foot. Quelle place fais-tu aux technologies de l'information dans l'analyse ? Dernier point : on voit que le sujet relève à la fois de la sociologie (les tribus, qui s'auto-organisent et n'ont pas d'objectif de production) et de la gestion (le développement de projets). Comment articuler les deux ?*

Bernard Cova : Notre interrogation sur le cas Alfa porte sur le fait que les gens dans les clubs avaient tous des projets, et avaient de réelles pratiques de projets, alors qu'Alfa les considérait et les traitait comme s'ils n'avaient aucune expérience en matière de projet. Un club de 2000 personnes qui organise un événement gère un vrai projet.

Sur les technologies de l'information. Dans le cas Alfa, on voit vraiment le passage des plates-formes 1.0 aux plates-formes 2.0, participatives. Dans le cas de la Grisi, tout le monde est anonyme et le blog est mythique, extrêmement puissant. L'association montée par la Scala pour tenter de contrôler les *loggionisti* a tenu tant bien que mal jusqu'en 2005, après on est passé à autre chose. Or, cela correspond avec le développement des blogs type *Corriere della Grisi,* c'est-à-dire du développement des technologies de la communication.

Renaud Mousty : *À propos de la passion.*

Bernard Cova : À l'heure actuelle, il y a beaucoup de travaux sur la distinction entre fan et fanatique. On peut parler de passion collective quand il y a « *consciousness of a kind* », la conscience d'une différence, deuxièmement quand il y a « *mutual support* » et, troisièmement, quand il y a existence de rituels et de traditions.

Tiphaine Bichot : *Ma première question porte sur les notions d'expertise et de compétence. L'expertise est identifiée comme le rapport au produit dans le temps…*

Bernard Cova : Non, je me permets de vous interrompre. C'est le rapport à la *marque* dans le temps, pas au produit, qui définit l'expertise. Cette dernière porte sur la marque, pas sur le produit.

Tiphaine Bichot : *… mais quelle est la différence entre l'expertise et la compétence ? Est-ce la même chose ? La compétence n'est-elle pas créée par l'interaction avec l'entreprise ?*

Bernard Cova : J'ai un peu de mal avec la notion de compétence. J'utilise le mot comme on l'utilise en marketing en renvoyant au discours sur la RH. Il y a des années, Citroën nous avait demandé ce que la marque pouvait faire avec les passionnés. Citroën avait invité des passionnés pour organiser une discussion. Les gens de Citroën s'attendaient à voir des vieux et se retrouvèrent face à des jeunes. Ils avaient une expertise de folie sur la marque, les modèles, l'histoire. L'expertise de

long terme était du côté des passionnés. Ce n'est pas la même expertise, mais c'est une expertise, il n'y a aucun doute.

> ***Anni Borzeix :*** *Comme vous, j'ai un peu de mal à suivre Marie-Anne dans l'interprétation qu'elle donne du travail. Il me semble que le problème vient en partie de quelque chose de compliqué, ce que l'on attend d'une discipline comme la sociologie et d'une discipline comme la gestion. Sa position en tant que sociologue est critique : le consommateur devrait être payé pour le travail qu'il fait. Du côté de la gestion, il est rassurant de voir que votre position semble être de dire que la passion ne peut pas être récupérée.*

Bernard Cova : Pour alimenter le débat. On peut voir les alfistes comme travaillant. C'est clair : une activité utile, un rapport de production, et un résultat. Un ami gramsciste voit même une double exploitation : le consommateur travaille sans être payé et il paie toujours plus cher les produits d'une marque qu'il a contribué à renforcer.

> ***Hervé Dumez :*** *La position de recherche est marquée par un retrait (la critique du* marketing management*) : j'analyse, mais sans me prononcer sur la performance de ce qui a été mis en place. Cette position est-elle totalement tenable ? Y a-t-il un autre volet envisagé pour la recherche ? La seconde question porte sur la dimension critique que les passionnés peuvent apporter à l'entreprise. Elle fait partie peut-être de la marque (Scala), elle peut être utile à la marque. Mais les exemples semblent montrer un blocage (on « purge », c'est-à-dire qu'on laisse les critiques s'exprimer, puis on les laisse de côté et on passe à autre chose). On semble passer à côté de l'utilité potentielle de la dimension critique (qui suppose une organisation).*

Bernard Cova : Sur la critique : les entreprises veulent gagner en collaborant. Donc, elles partent dans cet esprit. On ne voit pas le *dark side*, la récupération de la critique. Sur la posture de recherche, là je suis gêné. Les gens d'Alfa sont devenus des amis. Gérer la distance est difficile. Porter un jugement sur le projet consiste à porter un jugement sur eux. Nous avons fait des essais sur circuit avec eux. Nous avons interagi étroitement. Le projet, c'est eux. Même problème à la Scala. Nous sommes devenus amis avec des gens de la Scala et des *loggionisti*. On arrive à décrire, on arrive à critiquer la position de l'entreprise, mais critiquer le projet est très difficile car cela revient à critiquer des personnes précises qui nous ont fait confiance. Les acteurs eux-mêmes ont évolué : les gens du projet Alfa sont passés du côté des alfistes. Cela a été un vrai problème, pour eux sur un plan personnel et pour le projet de la marque.

Références

Dujarier Marie-Anne (2008) *Le travail du consommateur. De McDo à E-Bay : comment nous coproduisons ce que nous achetons,* Paris, La Découverte.

Prahalad Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy Venkat (2000) "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 1, pp. 79-87.

Prahalad Coimbatore Krishnarao & Ramaswamy Venkat (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Boston, HBS Press.

Vargo Stephen L. & Lusch Robert F. (2004) "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n°1, pp. 1-18.

Von Hippel Eric (1978) "Successful industrial products from customer ideas: a paradigm, evidence and implications", *Journal of Marketing*, vol. 42, n°1, p. 39-49 ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 37-43

Les méga-projets

Hervé Dumez
École polytechnique / CNRS

Les grands ou méga-projets se multiplient. Dans les infrastructures de transport, mais aussi dans la haute technologie (civile ou militaire). Trois raisons président à leur prolifération. L'une est technologique : le progrès technologique les rend possibles dans de nombreux domaines, et attirants. La deuxième est politique : ils sont très visibles et assurent la célébrité des hommes ou des femmes politiques qui annoncent leur lancement. Et la troisième, enfin, est économique : de nombreux acteurs ont intérêt à ce qu'ils soient décidés et développés – à méga-projet, méga-profit. Par ailleurs, apanage plutôt des pays riches, ils tendent à se démocratiser : quand un pays accède au développement, il se lance dans l'aventure et le mouvement se mondialise. Bent Flyvbjerg leur a consacré un petit livre marquant, *Megaprojects and Risk. An anatomy of an ambition*, paru en 2003 et qui en est à sa huitième édition (Flyvbjerg, 2010).

Catastrophes annoncées

La réalité n'est pas nouvelle et le problème est clair depuis au moins le XIXe siècle. Achevé en 1869, le canal de Suez a coûté vingt fois le montant estimé à l'origine. Les surcoûts du canal de Panama se sont élevés dans une fourchette estimée de 70 à 200%. Les études rétrospectives sur les dérives de coûts de ce type de méga-projets ne sont pas très nombreuses (ce qui est en soi un symptôme). Mais le résultat qu'elles indiquent est clair :

> Cost overrun today is in the same order of magnitude as it was ten, thirty or seventy years ago. If techniques and skills for estimating costs and avoiding cost overrun in transport infrastructure projects have improved over time, this does not show in data. No learning seems to take place in this important and highly costly sector of public and pivate decision-making. (Flyvbjerg, 2010, p. 16)

Tous les domaines sont touchés à des degrés divers. Sur huit projets de routes étudiés par des chercheurs suédois, la dérive moyenne en coût (*average capital cost overrun*) a été de 86%, de 2% pour un minimum à 182% pour un maximum. Une étude américaine consacrée aux projets ferroviaires donne 61% en moyenne, allant de -10 à 106%. L'étude la plus complète a été menée par l'Université d'Aalborg, au Danemark qui a étudié 258 projets. Elle confirme que tous les grands projets connaissent des dérives de coûts, dans tous les pays, un peu plus dans les pays en développement ; qu'il n'y a aucune variation dans le temps, et donc aucun phénomène d'apprentissage ; que l'explication ne peut pas être l'erreur. On sait que

le phénomène touche d'autres types de grands projets : le Concorde a coûté douze fois plus que prévu, l'opéra de Sidney quinze fois plus.

> A main cause of overruns is a lack of realism in initial cost estimates. The length and cost of delays are underestimated, contingencies are set too low, changes in project specifications and designs are not sufficiently taken into account, changes in exchange rates between currencies are underestimated or ignored, so is costs risk, and quantity and price changes are undervalued as are expropriation costs and safety and environmental demands. Many major projects also contain a large element of technological innovation with high risk. Such risk tends to translate into cost increases, which often are not adequately accounted for in initial cost estimates. (Flyvbjerg, 2010, p. 12)

Ceci se conjugue avec une surestimation des revenus générés (les coûts sont systématiquement sous-évalués et les revenus espérés surévalués). Un point important est constitué par les aléas (*contingencies*). Au total, sur chaque projet, on ne sait pas bien de quelle nature vont être les surcoûts, mais on sait qu'ils seront là :

> *What*, exactly causes cost overrun in major infrastructure projects is more difficult to predict than the *fact that* cost overrun is likely to haunt projects. (Flyvbjerg, 2010, p. 19)

Bent Flyvbjerg a étudié trois méga-projets : le tunnel sous la Manche, la grande liaison entre les îles danoises (Great Belt, l'un des plus grands projets d'infrastructure de transport au monde) et la liaison Danemark/Suède (Øresund).

La surestimation de la demande

Les prévisions de demande pour les méga-projets sont systématiquement surévaluées. C'est moins le cas pour les routes (mais on atteint quand même en moyenne 20% de surévaluation), et plus nettement le cas pour le rail. Dans le cas d'Eurotunnel, on prévoyait (Eurostar et Shuttle) 30 millions de voyageurs pour la première année. En 1997, on en était à moitié moins. On prévoyait 7,2 millions de tonnes de fret, on en était à 1,3 millions en 1995, c'est-à-dire 18% des prévisions. En 2001, on était monté à 2,4. Mais, ce qui est plus intéressant est la fluctuation des prévisions elles-mêmes : quand elles commencent en 1985, elles sont déjà optimistes. Mais en 89-91, elles augmentent, comme s'il fallait rassurer les investisseurs. Après l'achèvement du tunnel, elles restent optimistes, mais baissent néanmoins. Il faut d'ailleurs noter que les prévisions demandées par British Rail et celles demandées par la SNCF n'étaient pas en phase. Quand on étudie ces prévisions, on se rend compte que :

1. les méthodes utilisées ne jouent pas un rôle décisif ;
2. la qualité des données beaucoup plus ;
3. le problème est que des facteurs difficilement modélisables jouent un rôle : l'existence d'un parking, de boutiques dans les gares, d'accès faciles, par exemple ;
4. la sensibilité est très grande à des facteurs exogènes (les prix de l'énergie par exemple) ;
5. de même, la sensibilité aux décisions politiques et aux décisions de régulation est importante – on affiche des politique écologiques volontaires, on pense qu'en conséquence le train va se développer fortement, et dans la réalité, on ne décourage pas le transport par route ;
6. les consultants qui réalisent les études ont souvent des biais implicites : « *Although sophisticated demand models seem objective and hard to manipulate, it*

is technically easy to tune the models in ways so that 'plausible' or 'desirable' results are achieved. » (Flyvbjerg, 2010, p. 30)

7. les promoteurs du projet ont des biais encore plus forts.

Très clairement, la question n'est pas la difficulté de prévoir le futur :

> The differences between forecast and actual costs, revenues and viability, […] cannot be explained primarily by the innate difficulty of predicting the future. The differences are too consistent and too one-sided for this. Instead, the differences may be explained by project proponents succeeding in manipulating forecasts in ways that make decisions to go ahead with projects more likely than decisions to stop them. (Flyvbjerg, 2010, p. 45)

Quel type de mécanisme peut expliquer cette systématicité de la surévaluation des revenus générés et de la sous-estimation des coûts ?

> (1) Because of the time frames that apply to major project development and implementation, politicians involved in producing overoptimistic forecasts of project viability in order to have projects approved are often not in office when actual viability can be calculated;
>
> (2) Special interest groups can promote projects at no cost or risk to themselves. Others will be financing the projects, and often taxpayers' money is behind them, including in the form of sovereign guarantees. This encourages rent-seeking behaviour for special interest groups;
>
> (3) Contractors, who are an interest group in its own right, are eager to have their proposals accepted during tendering. Contractual penalties for producing over-optimistic tenders are often low compared to the potential profits involved. Therefore, costs and risks are also often underestimated in tenders. The result is that real costs and real risks do not surface until construction is well under way. (Flyvbjerg, 2010, p. 45)

La surestimation des effets économiques

La plupart des grands projets reposent sur l'idée qu'ils vont dynamiser l'économie des régions directement concernées et de l'économie en général. Il y a peu d'études en la matière une fois de plus, surtout *ex post*. Pourtant, les raisons de douter sont nombreuses. La principale est que les coûts de transport représentent une partie très infime des coûts des produits dans l'économie moderne. La réduction des coûts de transport entraînés par la réalisation d'un grand projet d'infrastructure est une toute petite proportion de ces coûts faibles. Le tunnel sous la Manche est là encore un bon exemple. Les effets économiques n'ont pas été réellement mesurés, mais ils semblent très faibles et parfois négatifs sur les régions directement affectées (notamment du fait de la disparition des compagnies de ferries). De toute façon, une vraie analyse économique n'est jamais tentée : elle porterait sur l'allocation optimale de ressources rares – entre les effets économiques générés par un méga-projet et les effets économiques générés par une autre utilisation de ces milliards d'euros, quelle est la solution la meilleure ?

La sous-estimation du risque

Le risque est un point central. La plupart des méga-projets sont présentés avec l'idée qu'ils vont se dérouler comme prévu. Des études de sensibilité sont faites, mais elles estiment à chaque fois les surcoûts à + ou – 10 ou 20%. Dans le cas d'Eurotunnel, le document distribué aux investisseurs potentiels expliquait que c'était un gros tunnel, mais que les techniques de *tunneling* étaient bien éprouvées et que le risque encouru ne devait pas excéder 10% en surcoût en cas d'imprévu. Même discours de la part du

ministre danois dans le cas du Great Belt, alors même que ce projet était dix fois plus important que le plus gros projet jamais réalisé au Danemark.

On peut identifier quatre types de risques :

- Project-specific risks;
- Market risks;
- Sector-policy (including force majeure) risks;
- Capital-market risks. (Flyvbjerg, 2010, p. 77)

La réponse conventionnelle au premier est le *pooling*. On rassemble plusieurs acteurs et on divise le risque. Le deuxième est le risque économique : selon le taux de croissance, un projet peut être rentable ou se révéler être une catastrophe totale. C'est particulièrement le cas dans les infrastructures de transport, parce que la demande en la matière est très directement liée à la situation économique (*highly income-elastic*). Le troisième risque est lié aux politiques sectorielles connexes. Il inclut le risque de régulation. Un projet ferroviaire n'a pas la même rentabilité si la taxation sur les carburants et le transport routier augmente, ou si elle baisse. De même, les voies d'accès rendent rentable ou non une infrastructure. Ce risque est donc en grande partie politique. Le quatrième est le double risque lié aux emprunts sur les marchés internationaux : risque de taux et risque de change.

Il faut ici faire une place particulière à un risque qui a émergé : le risque environnemental.

Le risque environnemental

Un nouveau risque est apparu dans la période récente, lié aux effets environnementaux possibles des grands projets d'infrastructure. Eux aussi sont systématiquement sous-évalués. Des *checklists*, concernant les effets locaux existent et sont parfois utilisées, mais on est incapable d'appréhender les « *interregional, global, systemic or long-term effects* » (p. 50). Un exemple fut, en Allemagne, la liaison ferroviaire à grande vitesse Berlin-Hanovre. En cours de réalisation on s'est aperçu que la ligne passait à côté d'un point de nidification d'outardes rares. On a alors envisagé de faire passer la ligne en souterrain, ce qui aurait été prohibitif. Finalement, celle-ci a été détournée et on a construit des digues. Le surcoût a été conséquent et le trajet rallongé de quelques minutes, ce qui peut avoir un impact sur la demande. Les rares études menées montrent que seulement 44% des effets environnementaux sont susceptibles d'être audités et que, dans tous les grands projets, des risques environnementaux importants n'ont pas été prévus. Mais les projets Great Belt et Øresund font penser que là n'est pas le point important :

> Experience from Great Belt and Øresund show that the most pertinent issue regarding environmental impacts may be, not to predict impacts accurately *ex ante*, but to define appropriate environmental goals and then set up the organization that can effectively adapt and audit the project to achieve the goals in an ongoing process from project design through construction to operations. (Flyvbjerg, 2010, pp. 57-58)

Ce dont on est sûr, c'est que l'environnement introduit un risque financier important dans ce genre de projet.

> The main obstacles to learning about actual environmental risks are the absence of mandatory, institutionalized requirements for post-auditing and indifference among authorities, developers and the general public to such audits. (Flyvbjerg, 2010, p. 64)

Le problème des risques dans les méga-projets

Le fait majeur est évidemment la sous-estimation systématique de tous ces risques : l'étude rétrospective de ce genre de méga-projet montre qu'on peut avoir des dérives de coûts de facilement 50% et quelquefois de 100% ou même plus (sur des projets de l'ordre de plusieurs milliards d'euros ou de dollars…). Or, ces projets sont lancés sans que cette ampleur des risques soit jamais évoquée. On sait d'ailleurs d'où vient cette ampleur : ces projets sont des *sunk costs* et ils sont extrêmement sensibles au taux de croissance, à la santé économique globale. Or, on les aborde selon un modèle EGAP (« *Everything Goes According to Plan* ») au lieu de les aborder avec un modèle MLD (« *Most Likely Development* » – p. 80). Cinq points peuvent être soulignés :

1. ces projets sont lancés sans que les investisseurs, publics ou privés, les parlements, les médias, le public soient informés des risques réels ;
2. tout projet devrait faire l'objet d'une réelle analyse MLD ;
3. l'analyse de faisabilité devrait comporter systématiquement une présentation des scénarios du pire (*worst-case scenarios*) ;
4. une interrogation systématique devrait être portée sur les arrangements institutionnels qui jouent un rôle important à la fois sur les risques eux-mêmes, puis sur leur gestion ;
5. le financement public n'est pas une garantie contre le risque – en diluant le risque sur le contribuable (futur), il accroît probablement même ce dernier.

Pourquoi lance-t-on des méga-projets dans ces conditions irrationnelles ? En deux mots, parce qu'il y a interaction quasi-exclusive entre les gouvernements et les groupes d'intérêts économiques extrêmement puissants et parce que les gouvernements jouent deux rôles contradictoires : celui de promoteur du projet et de garant de l'intérêt général.

1. les différentes parties-prenantes sont peu impliquées ; les lobbys économiques le sont trop ;
2. les objectifs d'intérêt général sont trop peu clairement identifiés et posés ;
3. les rôles des gouvernements et des autres acteurs sont trop mal spécifiés.

Cette situation est générale. On sait qu'on n'a pas encore trouvé le bon montage institutionnel, sinon on ne se trouverait pas dans une telle situation. On est sûr d'une chose : la privatisation n'est pas en elle-même la panacée. Mais elle peut aider à faire baisser les risques, à mieux les gérer en les plaçant là où ils sont le mieux à même d'être gérés. Mais on retombe sur le point central : il faut trouver le bon arrangement institutionnel. L'auteur propose quelque chose d'assez classique en la matière.

Le nouveau cadre institutionnel

Le nouveau cadre institutionnel doit instaurer :

> La *transparence*. Toute l'information doit être disponible et le gouvernement doit s'assurer que toutes les parties prenantes y auront accès et pourront s'exprimer, dès le tout début de la réflexion sur le projet.
>
> La *spécification des performances*. Les objectifs doivent être spécifiés avant le commencement du projet, avant d'envisager les alternatives techniques. Ces objectifs doivent être définis en rapport avec l'intérêt général. Ils doivent être clairs et quantifiés, de manière à pouvoir être suivis (*monitoring*) et audités (*auditing*).
>
> La *formulation explicite* des *regulatory regimes*. « *The regulatory regime is the set of economic rules regulating the construction and operations of a*

> *specific megaproject, other economic rules that have a significant bearing on the financial and economic performance of the project, and the rules regulating the complementary investments that will be required in order to enseure a rational use of the project, for instance regarding access links in the case of airports or bridges, and whether such links will require public funding or will be financed by tolls.* » (p. 140)
>
> Dès le départ, les conditions économiques dans lesquelles le projet doit se développer doivent avoir été précisées. Et les régulations ne doivent pas évoluer en cours de projet : elles doivent minimiser le risque et pas le créer.
>
> Le *risk capital*. En aucun cas, le gouvernement ne doit garantir la totalité du risque en capital. Le privé doit supporter au moins un tiers de ce dernier. Cela permet une meilleure évaluation des risques au départ et n'obère pas le contrôle que l'État doit assurer au titre de l'intérêt général. Tout au contraire.

À partir de là, il sera peut-être possible d'améliorer les choses.

Conclusion

On peut revenir aux principaux points développés dans le livre concernant les méga-projets :

- Cost overruns of 50 per cent to 100 per cent in real terms are common in megaprojects; overruns above 100 per cent are not uncommon;
- Demand forecasts that are wrong by 20 per cent to 70 per cent compared with actual devlopments are common;
- The extent and magnitude of actual environmental impacts of projects are often very different from forecasts impacts. Post-auditing is neglected;
- The substantial regional, national and sometimes international development effects commonly claimed by project promoters typically do not materialise, or they are so diffuse that researchers cannot detect them;
- Actual project viability typically does not correspond with forecast viability, the latter often being brazenly over-optimistic. (Flyvbjerg, 2010, p. 136)

Les causes sont connues : les décideurs ne sont pas les payeurs. Ils peuvent mettre en avant le fait qu'ils ont lancé un grand projet, que le risque est minimal, que les retombées seront positives.

L'analyse repose sur des projets d'infrastructure de transport. Deux interrogations peuvent être soulevées. La première porte sur la technologie. Celle-ci joue un rôle dans les infrastructures de transport (les techniques de *tunneling* dans le cas du tunnel sous la Manche, par exemple), mais pas central. On voit donc que risque et incertitude dans les grands projets ne sont pas reliés de manière essentielle à cette dimension. Mais l'ajout de cette dimension change-t-il ou non l'approche des méga-projets ? La seconde porte sur la dimension publique. Les infrastructures de transport impliquent de manière essentielle des acteurs publics (gouvernements, parlements). Est-ce que des grands projets développés par des acteurs privés, Boeing ou Airbus par exemple, peuvent être assimilés à des méga-projets, et peuvent-ils connaître des problèmes analogues ?

Sur le premier point, les grands projets en matière de défense, mettant en jeu de la haute technologie, semblent très proches des méga-projets d'infrastructure de

transport (Brown, 1992). Sur le second, Bent Flyvbjerg insiste sur le fait que la prise de risque par le secteur privé, s'il sait qu'il aura à assumer au moins une partie de la catastrophe si catastrophe il y a, est un facteur important de management des méga-projets. Mais des acteurs privés peuvent-ils se lancer eux aussi sur de grands projets (peut-être pas méga, mais faut-il faire une distinction entre grands et méga-projets ?) risqués dans des conditions partiellement analogues ? Bref, une réplication théorique au sens de Yin de la recherche menée sur les infrastructures de transport serait intéressante, cherchant à faire varier les contextes (risque technologique impliqué, public pur, privé/public, privé pur) pour voir si les résultats théoriques changent ou non, et comment, selon ces différents contextes. De manière à repérer les airs de famille (au sens de Wittgenstein) entre les méga-projets (Depeyre & Dumez, 2008).

Références

Brown Michael E. (1992) *Flying Blind. The Politics of the U.S. Strategic Bomber Program,* Ithaca, Cornell University Press.

Depeyre Colette & Dumez Hervé (2008) "What is a market ? A Wittgensteinian exercise", *European Management Review,* vol. 5, n°4 (Winter), pp. 225-231.

Flyvbjerg Bent (2010) *Megaprojects and Risk. An anatomy of an ambition,* Cambridge, Cambridge University Press

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 45-52

Gérer une thèse : angoisses de directeurs et de doctorants

Alain Noël
HEC Montréal

LE 4 DÉCEMBRE 2009, ALAIN NOËL ÉTAIT INTERVENU DANS LE SÉMINAIRE AEGIS (NOËL, 2010) SUR LE THÈME : « QU'EST-CE QU'UNE THÈSE ET COMMENT LA DIRIGER ? ». L'EXPOSÉ PORTAIT SUR UN PROJET DE LIVRE, QUI EST PARU EN SEPTEMBRE 2011 (NOËL, 2011). DEUX ANS PLUS TARD, LE 8 DÉCEMBRE 2011, ALAIN NOËL EST REVENU DANS LE SÉMINAIRE POUR UN ÉCHANGE AVEC DES DOCTORANTS ET DES DIRECTEURS DE THÈSE.

Le point de départ de ma réflexion, comme exposé dans le titre, c'est que les étudiants ne se rendent pas compte, souvent, que leur directeur de thèse est angoissé. Souvent, il n'a pas les réponses aux questions que se pose l'étudiant. Il constate le désarroi de ses doctorants, et ne sait pas comment le gérer. Parfois, il donne des indications à l'étudiant, et celui-ci ne comprend pas en quoi ces indications peuvent l'aider.

Comment faire face à l'angoisse des deux parties est donc le point de départ de l'ouvrage.

Question : *Il n'y a que de l'angoisse ?*

Alain Noël : Non, toute recherche se déroule selon un cycle qui se déroule en diverses étapes. On part de l'enthousiasme, on passe à la solitude et à l'ennui, puis le doute (un sentiment d'incompétence), l'espoir et l'intérêt quand on va sur le terrain, qu'on recueille des données, avec une poussée d'adrénaline, ensuite dépression-paralysie, l'entêtement, la frustration, l'épuisement, le sentiment d'être un imposteur, puis la libération et un grand vide à la fin.

Peut-on connaître plusieurs fois le cycle ? Peut-on faire des retours en arrière dans le cycle ?

Tout est possible. Bien sûr qu'il y a des allers-retours mais la roue finira par faire un tour complet. La thèse est souvent la première expérience où la solitude est totale : on est seul, à faire exactement ce qu'on veut faire. Attention, ne sombrons pas dans le désespoir ! C'est aussi très excitant.

La relation avec le directeur est une relation au risque d'échec qui augmente avec le temps qui file. Cette réflexion vaut pour le doctorant comme pour le directeur de thèse (ce dernier est évalué : il ne peut pas se permettre trop d'échecs). La question que se pose le doctorant est : dois-je obéir à mon directeur ? Et, pour le directeur, la question symétrique est : dois-je contrôler mon doctorant ?

Qu'en pensez-vous ? L'autonomie vis-à-vis du directeur de thèse augmente-t-elle ou diminue-t-elle le risque d'échec ?

Réponse *: Cela dépend des moments.*

Alain Noël : Trop général ! Pensez-vous que la notoriété du directeur de thèse a un impact sur votre risque d'échec?

Certains étudiants croient que la notoriété du directeur de thèse fait diminuer le risque d'échec, d'autres l'inverse ! Il faut se questionner sur l'impact des deux variables combinées : jusqu'où exerce-t-on (ou doit-on exercer) son autonomie selon le degré de notoriété ? L'expérience montre souvent que le travail avec un chercheur de grande notoriété permet plus d'autonomie. Bien des réponses sont possibles mais indépendamment de celles-ci l'enjeu important est une question d'appariement. On voit des binômes directeur de thèse/doctorant mal appariés. Mon message est : une thèse de doctorant est un cheminement et un travail d'équipe. Si je prends mon exemple personnel : je suis souvent à l'étranger, notamment en France. Si un étudiant a besoin de me voir toutes les semaines, cela ne va pas. Il y a, à l'inverse, des directeurs de thèse qui ont besoin de voir leur doctorant toutes les semaines pour se rassurer.

Pour les étudiants, une série d'autres questions se posent par delà la renommée du directeur potentiel. Son laboratoire a-t-il beaucoup de ressources ? Ses doctorants soutiennent-ils, trouvent-ils des postes ? Au Canada, dont HEC Montréal, le candidat doit souvent indiquer avec quel(s) professeur(s) il envisage de travailler pour que sa candidature soit retenue.

Personnellement, pour moi, le doctorat est une occasion unique, dans une vie, de se former à la recherche, autour d'un sujet qu'on porte pendant plusieurs années. Je cherche donc à amener mes doctorants à l'autonomie, à se construire une capacité de penser en propre. Je gère donc un processus de formation, et, en conséquence, je ne réponds pas à certaines questions. Simplement parce que si c'est moi qui donne les réponses, l'autonomie ne se construit pas. J'accorde par ailleurs beaucoup d'importance au respect des échéances car je sais que le temps dont ils disposent est la ressource qui disparaîtra le plus vite, sans que cela ne se voie. Si une étape de l'échéancier n'est pas finie plus ou moins dans les délais, je les pousse à arrêter et à passer à la suivante. Le livre par exemple (426 pages) a été écrit en cent jours. Il me fallait respecter l'échéance, écrire sans trop d'esprit critique, pour avoir un matériau complet à réviser, à améliorer. Il faut s'astreindre à l'écriture. C'est un exercice, cela s'apprend. Il faut écrire chaque jour et je mets mes doctorants en garde contre la dispersion tout en leur disant de gérer leur isolement car on devient vite très seul. Le meilleur moyen est de partager leurs angoisses avec les autres doctorants, car le directeur a aussi les siennes et les amis, la famille en auront vite assez de les écouter.

Je résiste à la tentation de répondre à la majorité de leurs questions, surtout celles qui sous-entendent des approbations ! Je pourrais parfois mais je me l'interdis. Il faut que l'étudiant trouve la réponse lui-même. S'il me propose quelque chose qui me laisse sceptique, ma seule réponse est :

— « Je ne suis pas convaincu. »
— « Comment devrais-je faire ? »
— « Je ne sais pas, je ne suis pas convaincu. C'est à vous de trouver. »

Question : *Mais vous lisez ce qu'ils vous donnent ?*

Alain Noël : Rarement en détail. Une première analyse ne tiendra pas, je sais qu'elle sera réécrite. Donc, ce n'est pas très utile de lire attentivement ces premières formulations tant qu'ils n'auront pas vraiment entrepris l'analyse de leurs données. Je préfère leur demander de me faire des dessins, de me schématiser leur pensée, de me permettre de les comprendre sans m'échiner sur des textes encore trop embryonnaires qui seront nécessairement repris plus tard. Par contre, lorsque je me lance dans une lecture détaillée, je suis intraitable sur la qualité de l'écriture (orthographe, grammaire, syntaxe) et j'insiste pour que mes étudiants trouvent la

bonne expression française. Je ne tolère pas tout ce qui pourrait donner une impression de jargon.

> ***Question :*** *Vous avez parlé du cycle du doctorant ? Peut-on parler du cycle du directeur de thèse ? Sont-ils synchrones ?*

Alain Noël : Les choses n'arrivent pas au même moment : je suis désespéré lorsqu'ils n'avancent pas, lorsqu'ils n'assument pas un minimum d'autonomie. Je suis par contre souvent enthousiaste pour mes étudiants à la fin, quand eux sont désespérés. Mais, encore une fois, je gère leur cheminement. Je suis souvent en mesure de voir s'ils réussiront simplement en observant comment ils acquièrent et assument leur autonomie. C'est une autre raison pour laquelle je ne réponds pas aux questions. Les doctorants commencent leur thèse avec cette impression extraordinaire qu'ils ont trois longues années devant eux et la première prise de conscience vient lorsque je leur signale qu'un an vient de s'écouler et que leur projet est à peine enclenché. Plus on avance, et plus l'on constate qu'il faudrait qu'on ait toujours trois ans devant soi, mais le temps est incompressible.

D'où la forme qui pour moi est la référence pour les guider et encadrer la gestion de leur projet de doctorat, celle du ballon, de rugby ici, de football (mais pas de *soccer*…) en Amérique.

J'aime bien utiliser cette image pour les diverses étapes ou chapitres de la thèse : dans l'ensemble, démarrage avec une introduction et fin avec une conclusion qui répond à l'introduction. Il en va de même pour la revue de littérature qui doit ouvrir sur la curiosité mais se terminer par des *choix* : une revue de littérature est là pour guider la suite de la recherche, la collecte des données. Les chapitres doivent s'enchaîner comme des maillons qui passent aussi par la méthodologie et la présentation des données. Souvent les étudiants qui ont procédé à des analyses préliminaires pour trier, classer et valider des données croient que le travail est fini et qu'ils ont presque complété la thèse. C'est souvent pour eux une grande déception de s'entendre dire que je ne vois pas encore leur analyse ! Je dois leur rappeler qu'une analyse se caractérise dans mon esprit par des tableaux croisés. Je vais avoir des concepts qui vont composer un tableau, et dans les cellules, je vais trouver des données. L'analyse est associée au fait de travailler les dimensions que j'ai enrichies par mon matériau empirique.

C'est au retour de ces analyses que je lis vraiment la thèse attentivement mais je reviens souvent à la charge en leur disant que je ne suis pas convaincu et qu'en plus je leur demande une interprétation de leurs analyses !

> ***Question :*** *Vous n'abordez pas le problème du choix du sujet. En France, le sujet est une sorte de compromis entre les intérêts du directeur de thèse, les terrains qui s'ouvrent ou non, les financements qu'on peut trouver sur telle question ou non.*

Alain Noël : Il y a certainement une dimension politique dans le choix du sujet : il faut que le doctorant et le professeur y trouvent leur compte mais qu'il y ait une justification appliquée si on est en gestion. De plus il y a pour moi trois dimensions à réconcilier : il faut trouver une intersection entre une réalité observable, des fondements théoriques et une contribution souhaitée. Quand un étudiant vient me voir en me posant la question : « Comment trouver un sujet de recherche ? », je réponds : il y a des théoriciens, passionnés par les concepts. On peut donc partir de là si on le souhaite. Cela étant, il faut aussi trouver une réalité observable. Et puis je leur pose, moi, la question : « Quelle contribution souhaitez-vous faire ? ». Le sujet sera la rencontre entre ces trois ensembles . Personnellement, je refuse de diriger des

étudiants qui voudraient s'en tenir à une seule de ces trois dimensions. Je n'y trouverais aucune utilité et je ne m'impliquerais pas dans ce type de projets.

> ***Question :*** *Est-on isolé, tout seul à travailler dans son coin, ou une thèse peut-elle s'inscrire dans quelque chose de plus large ?*

Alain Noël : Pour gérer l'isolement il ne faut pas rester seul dans son coin et préférablement se retrouver dans une équipe pour partager sentiments et expériences. Je répète par ailleurs que, s'il faut gérer l'isolement, il faut aussi éviter la dispersion et se rappeler qu'on n'a que mille jours pour faire une thèse et qu'un jour sans écrire, c'est trois pages de perdues.

> ***Question :*** *Voyez-vous une différence entre les doctorants qui viennent du conseil et ceux qui viennent des études ?*

Alain Noël : Ils ont les mêmes défauts, mais symétriques. Par delà cette boutade, ceux qui viennent du terrain ont souvent des comptes à régler. Ils veulent régler une blessure analytique. Je dis généralement à mes étudiants : une thèse est une très mauvaise psychanalyse. Si vous faites de la recherche qualitative, le chercheur est l'outil, ce qui veut dire qu'il faut le calibrer. S'il est praticien, il faut le sortir de ses préoccupations de praticien, par exemple en maniant plusieurs théories. Le théoricien, lui, sait déjà ce qu'il veut trouver, avant même d'avoir recueilli les données. Donc, il faut lui aussi le calibrer. Quant à ceux ou celles qui n'ont pas encore travaillé, ils doivent vaincre une certaine peur de la réalité, quitter le confort de la théorie mais aussi parfois éviter de trop idéaliser le terrain !

> ***Question :*** *Comment construire un chercheur et l'amener à l'autonomie ? Dans certaines universités françaises, on apprend l'autonomie par l'autonomie, dans la solitude.*

Alain Noël : Je ne lis pas les documents de mes doctorants (surtout au début, je me contente seulement d'un survol rapide du texte pour pouvoir poser des questions) et je ne réponds pas à leurs questions (et bien sûr, j'exagère un peu…), mais attention, j'interagis avec eux. Si vous êtes autonome vis-à-vis d'un individu (votre directeur de thèse), vous devez cependant être très dépendant d'un échéancier et je questionne mes étudiants sur leur respect de ce calendrier. Au lieu de lire des textes préliminaires en détail je leur dis : « Faites-moi un dessin ! », dessin qui a pour but de me convaincre que les éléments du ballon de rugby sont là. Dans 95% des cas, lorsqu'ils vont arriver à l'analyse, elle ne correspondra pas à la question. Ma première lecture soignée et commentée se fait donc quand ils parviennent à l'analyse. Là, je leur fais souvent prendre conscience que, presque toujours, ils ont oublié la question de recherche. Ils doivent donc démarrer une nouvelle boucle de recherche de cohérence dans la construction de leur chaîne argumentaire en revenant sur la revue de littérature, la méthodologie, la validation des données et des analyses, et là ils sont en position de faire une interprétation.

Vous allez dans l'Annapurna. Vous prenez une photo chaque fois que vous montez de dix mètres. Si vous présentez les 1000 photos à vos amis, ils s'endorment au bout de la centième. Une thèse, c'est la même chose. Surtout si elle est qualitative et qu'elle a accumulé une tonne de données. Il faut choisir, organiser, avoir un fil que l'on tient.

Il faut prévoir une année pour analyser et interpréter les données. Si vous passez un an et demi sur la revue de littérature, vous n'y arriverez pas et vous n'aurez plus le temps pour l'essentiel : l'analyse et l'interprétation des données. Le directeur de thèse doit donc vivre avec les limites (imperfections) des connaissances théoriques accumulées, arrêter son doctorant même s'il se sent incompétent et l'envoyer recueillir des données.

Quel est mon système d'évaluation ? Quand je lis une thèse, je cherche trois ballons de rugby. Premier test : les données qu'on me présente correspondent-elles à la revue de littérature ? C'est la validité nominale. Deuxième test de qualité, la validité logique. Lorsque je lis l'analyse, répond-elle à la question de recherche ? L'analyse peut être intéressante, mais ne correspond pas à la question. Généralement, lorsque j'amène mes étudiants à ces deux boucles, ils sont épuisés. Et là, je leur dis : il manque un chapitre : en quoi vos analyses ajoutent-elles aux connaissances antérieures et en quoi votre méthodologie limite-t-elle les conclusions qu'on peut faire ? En maîtrise, on peut parfois se contenter d'une seule boucle pour obtenir une note de passage (un C dans mon environnement québécois), alors que deux boucles peuvent mériter un B, une note moyenne. Pour obtenir le A, il faut les trois boucles. Pour le doctorat, on s'attend à retrouver les trois boucles, et la qualité des trois justifie à mes yeux l'obtention ou non de mentions. L'objectif d'une thèse est bien d'arriver aux trois boucles.

> ***Question :*** *Un des rôles du directeur, c'est l'insertion du doctorant dans le milieu. Comment cette dimension est-elle intégrée dans la gestion du processus ?*

Alain Noël : Vous faites référence aux pressions actuelles qui poussent les étudiants à publier avant de finir la thèse. J'en suis un peu désespéré pour être honnête. Parce que je suis assez avancé en carrière pour être très autonome et que je suis par essence désobéissant ou hors norme, je résiste à cette vague. Je fais ce métier parce que je prends plaisir à former des chercheurs et des praticiens, des gens qui feront de la stratégie dans les entreprises ou qui analyseront intelligemment ces stratégies. Dans mon département, j'ai été responsable de 2005 à 2009 du recrutement des jeunes collègues. Chaque année, j'ai fait plus de vingt-cinq entretiens en profondeur pour des postes. Aucun des candidats que j'ai rencontrés, engagé dans un doctorat sur article, n'a été capable de m'expliquer quelle était sa compétence et quelle était sa véritable question de recherche. Tout ce qu'ils savaient dire était : j'ai un article en *revise and resubmit* dans tel journal. Je suis persuadé que si on analysait systématiquement les publications abouties de tous les candidats engagés sur la base des articles en révision, l'on constaterait que les promesses n'ont pas été tenues, et cela dans la majorité des institutions qui recrutent sur cette base. Mon expérience est que le taux de promesses tenues est de un sur dix, pas plus.

Ceci étant dit, je parle à mes doctorants de l'importance de l'auditoire, tant pour la thèse que pour les articles. Il n'y a pas de format universel pour transmettre des connaissances. L'auditoire premier du doctorant est d'abord fait du directeur de thèse. Ensuite, il y a le jury. Dans mon comité, il y avait Henry Mintzberg. Manfred Kets de Vries, mon directeur de thèse, m'a dit : « *You don't need to convince me, you simply need to reassure Henry*. » Il faut savoir qui on doit rassurer, qui on doit convaincre. Pour la thèse, c'est le directeur de thèse et le jury. Un article, c'est un autre auditoire. Si vous voulez mélanger les deux auditoires, vous allez à la catastrophe. Mais une thèse peut et doit se découper en sous-unités destinées à des lecteurs ciblés. Par exemple, la revue de littérature peut être réécrite pour être soumise à l'*Academy of Management Review*. Les conclusions pragmatiques, quant à elles, devront être soumises à l'*Academy of Management executive*. Entre les deux, beaucoup de revues reçoivent le contenu des chapitres d'analyse. Il faut donc que l'étudiant soit capable de faire un gabarit de l'article type dans la revue visée (combien de mots en introduction, quel plan, etc.), et réécrire son texte en conséquence. Tout espoir de voir sa thèse acceptée dans un seul véhicule est voué à

l'échec, tout comme la soumission d'un article refusé dans une revue sous la même forme pour une autre qui appellerait un gabarit différent.

Quant à la question des doctorats par cumuls d'articles, doit-on vraiment donner le titre de docteur parce que deux des articles dont la thèse est faite seraient en *revise and resubmit,* ou acceptés ? Est-ce le rôle de l'université de simplement avaliser des décisions de marché ? Je ne le crois pas.

On demande aux jeunes d'aujourd'hui de faire bien des choses impossibles en trois ans : une thèse et des articles publiés. En réalité cela prend souvent de 5 à 7 ans ! Si on veut faire les choses en parallèle, il n'y aura pas de thèse en trois ans. Or lorsqu'un doctorant complète une thèse en 3 ans, il met souvent de 2 à 4 ans à obtenir un article publié (n'oublions pas les longs délais même pour les articles excellents). On ne peut pas à la fois réduire les durées de doctorat et obtenir des publications, cela me semble impossible ! S'il faut compter de 5 à 7 ans pour y arriver, prenons donc trois ans pour faire d'excellentes recherches au doctorat puis deux à quatre ans pour obtenir des publications de qualité. Il faut apprendre à rechercher puis à publier, ce qui va mieux lorsqu'on a un bon matériau.

Question : *Faut-il lire tout ce qu'on cite ?*

Alain Noël : Je dis toujours à mes étudiants : quand vous aurez lu quinze à vingt articles, mais lus, vraiment lus, ce sera bien pour commencer. Je leur fais faire des matrices à partir de leur revue de littérature et je leur demande de me décrire le tableau. Plus tard, dans les boucles de révision, ils auront l'occasion de lire plus mais de façon mieux ciblée !

Question : *On est tenté, sur Google Scholar de prendre les articles les plus cités. Mais si on se concentre sur 20 ou 30 articles, on risque de passer à côté d'un article moins connu qui a traité de notre question de recherche. Comment gérer ce risque ?*

Alain Noël : Au même titre que je dis à mes étudiants : « Recommence ton analyse », je leur dis : « Recommence des recherches bibliographiques », avec d'autres mots clefs. Il faut le faire plusieurs fois au cours de la thèse, et là on minimise le risque à la fois de laisser échapper des choses vraiment importantes mais surtout celui de se perdre et de lire trop de choses intéressantes mais inutiles. Mais cela ne veut pas dire qu'il faut lire beaucoup plus. Je sais que lire est réconfortant pour réduire notre sentiment d'incompétence : le paradoxe c'est que l'accumulation de lectures ne fait qu'augmenter ce sentiment, tant et aussi longtemps qu'on n'a pas de fil conducteur nous permettant de lire de façon « utilitaire ».

Question : *Qu'est-ce qu'une question de recherche ?*

Alain Noël : Voilà ce que je réponds à mes étudiants : « Une question de recherche se termine par un point d'interrogation. » Quand je pose la question à mes étudiants, « Quelle est la question de recherche ? », ils me parlent souvent longuement d'un sujet de recherche qui les passionne sans pourtant avoir de question pour le creuser. Lorsqu'ils me soumettent une question par écrit (texte que je lis attentivement), à la fin de leur tirade, il n'y a pas de point d'interrogation…

Question : *Pourquoi cette insistance sur l'émotionnel ? La thèse, c'est quand même avant tout quelque chose d'intellectuel, non ?*

Alain Noël : J'oppose intellectualisme à intelligence. Pas intellectuel à émotionnel. *Intelligere* : chercher à comprendre. L'intellectualisme peut aboutir à la curiosité tous azimuts. Non, une thèse, c'est chercher à comprendre quelque chose et c'est un objectif qu'il ne faut pas perdre de vue tout au long. L'émotionnel marque les temps

d'activité et d'inactivité des chercheurs : ces émotions sont exacerbées par l'apprentissage de l'autonomie comme nous en discutions précédemment. Dans les démarches qualitatives, l'émotionnel peut à la fois être source de paralysie, de biais mais aussi d'empathie et de sensibilité pour creuser derrière les apparences du matériau recueilli et fournir les pistes d'analyse les plus pertinentes.

Je reprends le fil à propos de la question de recherche. Il faut formuler une série d'interrogations sur nos questions de départ et surtout, d'arrivée à la fin du projet de recherche : la question de recherche dépasse-t-elle un problème thérapeutique personnel, dépasse-t-elle le chercheur ? Peut-elle intéresser *les autres* ?

Peut-elle s'expliquer en une phrase claire ?

Permet-elle de découvrir quoi que ce soit de nouveau ? La pire chose, c'est souvent d'entreprendre une thèse en voulant dès le départ, consciemment ou non, démontrer quelque chose. J'ai eu une étudiante qui travaillait sur les entreprises *born global*. Toutes ses données montraient que cette notion ne tenait pas la route. Je lui ai dit, à plusieurs reprises : « Je ne suis pas convaincu… ». Il a fallu qu'elle accepte de ne pas vouloir « illustrer un concept auquel elle croyait » mais de laisser parler ses données pour tirer une conclusion bien plus importante que la démonstration inutile initialement tentée. Voilà un des cas où de fortes tensions peuvent marquer les rapports entre doctorants et directeurs, être sources d'angoisses et de frustrations. Pourtant, en insistant pour dire que je n'étais pas convaincu, elle a progressé quand elle a accepté d'évoluer par rapport à son point de départ, de répondre à une question au lieu de simplement confirmer un biais initial.

Il y a bien d'autres paramètres pour aider à formuler une bonne question : les dimensions sont-elles identifiables ? Vos réponses apporteront-elles quelque chose de neuf et d'assez significatif pour y consacrer trois ans ? (Je ne prends pas en thèse quelqu'un qui me dit : « Telle étude a été faite en France, je vais la faire au Québec » sauf si une question de comparaison peut être formulée pour justifier la démarche : je refuse les simples travaux de validation sous prétexte que ce sera un autre échantillon – rarement significatif d'ailleurs).

L'obligation que l'on a en doctorat, et dans une carrière académique tout autant, est d'enrichir suite à la formulation de bonnes questions, la pratique par la théorie, et d'enrichir la théorie par l'étude de la pratique. Dans toute thèse, il faut une généralisation théorique, et cela n'a rien à voir avec de la généralisation statistique. Tristement, trop d'étudiants confondent la généralisation de réponses à une question de recherche à une application limitée à certaines populations à paramètres précis, et se défendent de n'avoir fait qu'une étude exploratoire sur la base de quelques cas seulement. Rares sont en gestion les véritables occasions de procéder à de la généralisation statistique pour des questions importantes car rares sont les entreprises présentant au fil des lieux et du temps, des caractéristiques permettant de les classer dans la même population.

Par ailleurs le doctorant a non seulement le droit mais aussi l'obligation de proposer une explication théorique riche minimale, avec un certain nombre de mises en garde ou de limites sur son application, suite à sa recherche. Cette généralisation théorique est une obligation minimale selon moi pour obtenir un doctorat, voire une bonne note pour un mémoire de maîtrise. C'est d'ailleurs à ce moment-là, c'est-à-dire à la fin, qu'on peut faire des hypothèses : elles viennent *à l'issue* du travail qualitatif, pas au début.

> ***Question :*** *Comment se passe la recherche de financement pour un doctorat au Canada ?*

Alain Noël : Je vais vous parler plus de la situation québécoise que canadienne car l'éducation et la formation universitaire sont de juridiction provinciale, même si des organismes de recherche sont de nature fédérale. L'étudiant devra chercher des ressources aux deux niveaux, des prêts et des bourses au niveau provincial et des subventions de recherche aux deux niveaux. J'ai précisé que le choix des étudiants ne se faisait pas seulement sur la qualité académique de son dossier mais sur l'identification *a priori* d'une équipe de recherche (centre, chaire, groupe – nous avons divers véhicules là où en France vous n'avez que des labos, mais nous n'avons pas l'équivalent de vos CIFRE) ou d'un professeur qui voudra entreprendre une recherche dans laquelle les interrogations et compétences de l'étudiant s'inscrivent. Avant d'accepter un étudiant, la direction du programme qui donne des bourses d'études veut s'assurer que le relai de financement sera pris par son éventuel directeur de thèse qui implique ses étudiants dans des demandes de subventions provinciales ou fédérales. L'étudiant est donc normalement impliqué dans un projet où il sera assistant de recherche. Généralement, il sera également impliqué dans ces publications conjointes avec les autres membres de ce qui, chez vous, serait un laboratoire, tout en avançant dans son projet de thèse qui soulève une question précise dans le cadre d'un sujet plus large qui est l'objet du projet financé.

Nous avons abordé plus tôt la question de l'isolement : la thèse ne peut pas se faire en situation de retrait du monde et le doctorat est l'occasion d'apprendre un métier et de s'insérer dans des réseaux. En doctorat, les étudiants doivent passer 16 mois en résidence et participer aux activités académiques, se faire connaître et apprécier, s'impliquer dans les demandes de subvention de recherche et on ne les autorise pas à donner des cours tant et aussi longtemps que l'on considère que leur doctorat doit les occuper à plein temps. On offre ainsi le plus possible de bourses d'excellence pour éviter qu'ils se dispersent dans des tâches d'enseignement ou autres. C'est aussi parce que nos ressources d'aide sont limitées que nous limitons les admissions aux candidats que l'on peut jumeler avec des directeurs potentiels.

Références

Noël Alain (2010) "Qu'est-ce qu'une thèse et comment la diriger ?", *Le libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 1, pp. 20-24.

Noël Alain (2011) *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur,* Montréal, Éditions JFD ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 55-59

Lumières du positivisme

Un retour sur les débats épistémologiques en gestion

Hervé Dumez[1]
École polytechnique / CNRS

Ne le répétez pas : le positivisme est mort depuis belle lurette. À cette nouvelle, certains, soit qu'ils persistent à s'y référer, soit qu'ils continuent à tirer sur lui à boulets rouges, pourraient bien en faire une attaque. Gardez-là donc pour vous, et surtout n'ajoutez pas : mais le programme de réflexion qu'il a amorcé, même si tout le monde sait (enfin, dans les cercles un peu renseignés) qu'il a échoué, a joué un rôle décisif dans la pensée de la science et continue de nourrir cette pensée par delà son échec. Là, des dépressions seraient à craindre. C'est pourtant ce qu'explique Jacques Bouveresse dans son dernier livre[2], *Essais VI. Les lumières des positivistes* :

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

Nous allons nous servir librement de ce livre (en espérant que son auteur nous le pardonne) pour revenir sur les débats épistémologiques qui animent les sciences de gestion.

L'empirisme, le risque de circularité et les théories rivales

Les positivistes partageaient cette idée qu'il existait une démarcation nette entre la métaphysique et la science, en ce que la science formule des propositions qui, soit sont analytiques (ou tautologiques, disait Wittgenstein), soit sont susceptibles d'une vérification empirique. Hempel a bien formulé les choses :

> Le dogme fondamental de l'empirisme moderne est l'idée que toute connaissance non analytique est fondée sur l'expérience. Appelons cette thèse le principe de l'empirisme. L'empirisme logique contemporain y a ajouté la maxime selon laquelle une proposition ne constitue une assertion cognitivement douée de sens et ne peut, par conséquent, être dite soit vraie soit fausse que si elle est ou bien (1) analytique ou contradictoire, ou bien (2)

1. Je remercie Paul Chiambaretto et Marie-Rachel Jacob pour leurs remarques sur ce texte.

2. Accessoirement, c'est celle que nous avions essayé, modestement et à notre niveau d'épistémologue amateur, de défendre dans un numéro précédent (Dumez, 2010 & 2011). Marie-José Avenier (2011) avait en réponse vigoureusement défendu l'idée de paradigme constructiviste.

> susceptible, au moins en principe, d'être soumise à un test par l'expérience. [Hempel Carl G. (1950) "Problems and changes in the empiricist criterion of meaning", *Revue internationale de philosophie*, n° 11 (janvier), pp. 41-63 cité *in* Bouveresse, 2011, p. 135]

Dans les premiers temps du Cercle de Vienne, l'interprétation donnée de ce « dogme » était très étroite : une proposition ne pouvait être scientifique que si un dispositif observationnel pouvait en montrer la vérité ou la fausseté. Ce type d'approche a été rapidement très discuté et est apparu intenable (en quoi le positivisme est mort jeune). Notons néanmoins que même les positivistes des origines n'étaient pas aussi naïfs qu'on le dit, puisque Mach a pu écrire :

> Il n'y a pas […] de recherche purement expérimentale, car nous expérimentons, comme dit Gauss, à proprement parler toujours avec nos pensées. Et c'est précisément l'échange continuel et rectificateur, le contact intime entre l'expérimentation et la déduction – comme Galilée dans les *Dialogues*, Newton dans l'*Optique*, les cultivent et les exercent – qui fondent l'heureuse fécondité de la recherche moderne dans les sciences de la nature, par opposition à la recherche antique, dans laquelle l'observation fine et la pensée forte marchaient parfois l'une à côté de l'autre presque comme deux étrangères. [Mach Ernst (1903) *Populär-wissenschaftliche Vorlesungen*, Leipzig, Barth, p. 302 cité *in* Bouveresse, 2011, p. 38]

Popper, dans cette ligne, a expliqué que les faits, y compris observationnels, étaient construits par les théories. Du coup, il a bien montré qu'il existait un risque de circularité (Bamford, 1993) : on retrouve dans les faits les théories, puisque ce sont les théories qui construisent les faits. La question devient alors : si les théories construisent (au moins largement) les « données », comment peut-on infirmer une théorie par les données ?

> Toute la difficulté est évidemment de parvenir à se représenter une autonomie relative des faits par rapport à la théorie, l'autonomie étant indispensable si les théories doivent avoir un minimum de justification extrinsèque et ne pouvant, de toute évidence, être complète, puisque l'idée d'une factualité pure, non contaminée par la théorie, est dépourvue de sens. (Bouveresse, 2011, p. 161)

Comment peut se concevoir en pratique, cette autonomie relative entre théories et faits et la gestion du risque de circularité ? Par l'existence d'hypothèses ou de cadres théoriques rivaux.

> Les empiristes contemporains ont certainement tendance, d'une manière générale, à sous-estimer le fait que, pour établir l'adéquation factuelle d'une théorie, on doit la confronter de façon systématique non seulement avec un univers plus ou moins autonome de faits empiriques, mais également avec des théories rivales. (Bouveresse, 2011, pp. 162-163).

Ce que Popper avait souligné :

> Les seules fins importantes du point de vue intellectuel sont : la formulation des problèmes ; les essais de solution à l'aide de théories proposées à titre expérimental ; et la discussion critique des théories rivales. (Popper, 1981, p. 28)

En gestion, cette insistance sur les hypothèses rivales plausibles (souvent trop oubliée, malheureusement) a été formulée par Campbell dans sa préface au livre de Yin (1994), et reprise systématiquement par Yin lui-même (Yin, 2012). En science politique, l'accent a été mis sur l'utilisation systématique de cadres théoriques rivaux avec le *process-tracing* (George & Bennett, 2005 ; Hall, 2006).

Au total, entre les relents de positivisme première manière qui pensent que l'observationnel pur est possible, et qu'il suffit de traiter une banque de données pour faire de la science, et le constructivisme absolu qui énonce qu'il n'y a aucune autonomie du réel, la position pratique équilibrée[3] consiste à penser qu'il existe une autonomie relative des faits par rapport aux constructions théoriques et que le risque de circularité doit être géré par le recours systématique à des cadres théoriques rivaux.

Il faut revenir maintenant de plus près à l'idée qu'il existerait des paradigmes épistémologiques, le positivisme étant l'un d'eux.

Critique de la notion de paradigme épistémologique

L'idée s'est répandue en gestion, et dans d'autres sciences sociales, qu'il existerait des « paradigmes épistémologiques » antinomiques, entre lesquels le chercheur devrait choisir, notamment le positivisme (dont le faire-part de décès n'a toujours pas été publié dans le champ de la gestion), le constructivisme et l'interprétativisme.

La première remarque face à cette position philosophique est que, finalement, si certains sont inspirés par le fait de croire en un paradigme interprétativiste et que cela leur fait produire des choses intéressantes, laissons-leur cette croyance. La seconde remarque est qu'il est peut-être malgré tout temps d'épurer un peu les choses. Les deux remarques se trouvent chez Mach :

> Tandis que, d'un côté, j'aimerais souligner que, en temps que *moyen* de recherche, n'importe quelle représentation est admissible si elle peut rendre des services et en rend effectivement, il n'en faut pas moins faire remarquer, d'un autre côté, à quel point il est nécessaire de temps en temps de purifier la présentation des résultats de la recherche des adjonctions inessentielles superflues qui se sont immiscées par le fait que l'on opérait avec des hypothèses. [Mach Ernst (1919) *Die Prinzipien der Wärmelehre, historisch-Kritisch entwickelt*, Leipzig, Barth, pp. 362-363, cité *in* Bouveresse, 2011, pp. 28-29]

Restons donc sereins (Carnap dirait : « sobres et clairs » – cité *in* Bouveresse, 2011, p. 128) : si le fait de penser qu'il existe des paradigmes épistémologiques dans les sciences sociales et la gestion en particulier aide certains à formuler des thèses intéressantes, pas de problème, tout au contraire[4]. En même temps, considérons cette position philosophique comme une « adjonction inessentielle superflue » pour reprendre l'expression de Mach. Nul ne doit se sentir obligé de se situer par rapport à ces « paradigmes ». Carnap peut ici nous aider à clarifier les choses, avec son approche « tolérante » (voir ci-dessous)[5].

D'abord, ces supposés paradigmes n'en sont pas (voir Dumez, 2011). Par ailleurs, leur tort est la vieille ambition de la métaphysique classique, c'est-à-dire de se présenter comme « fondationnels », comme s'attaquant aux fondements de la démarche scientifique :

> Est métaphysique la croyance selon laquelle nous pouvons espérer des réponses par oui ou non à des questions comme : « Le monde des choses est-il réel ? » […] (Bouveresse, 2011, p. 250)

Arrêtons donc d'employer la notion de paradigme épistémologique, qui n'a pas grand sens. Disons que le positivisme (encore faut-il redéfinir le terme puisque le positivisme classique est bel et bien mort, comme chacun le sait désormais, du moins faut-il l'espérer), l'interprétativisme et le constructivisme, sont des langages.

3. Faut-il parler de « réalisme critique » ? Peut-être, mais alors au sens où Popper (1991, p. 118) emploie cette expression devenue par la suite plus obscure qu'éclairante. Ou l'on peut parler sans doute de manière plus précise d'« attitude ontologique naturelle » (Fine, 1984/2004).
4. À lire les chapitres épistémologico-méthodologiques des doctorants en gestion, se sentant obligés de pratiquer le grand écart du genre de se réclamer d'un paradigme interprétativiste tout en expliquant qu'ils ont codé leurs données et ont même pratiqué un double codage pour garantir l'objectivité de leur démarche, on peut néanmoins en douter…
5. Le débat portait sur le fondement des mathématiques. Le transposer est évidemment discutable, quoique la revendication d'« hypothèses fondamentales » ou « hypothèses gnoséologiques » (Avenier, 2011, p. 41) à la base des « paradigmes épistémologiques » nous paraisse la rendre possible.

La première question posée par Carnap, connue comme son principe de tolérance, consiste alors à savoir expliciter les règles syntaxiques de ces langages :

> Nous ne voulons pas poser des interdits, mais parvenir à des conventions […] En logique, il n'y a pas de morale. Chacun est libre de construire sa logique, c'est-à-dire sa forme de langage, comme il l'entend. S'il veut discuter avec nous, il doit seulement indiquer clairement comment il entend procéder, et fournir des règles syntaxiques plutôt que des arguments philosophiques. [Carnap Rudolph (1934) *Logische Syntax der Sprache*, Wien, Springer, § 17, cité *in* Bouveresse, 2011, note I, p. 238]

Bref, arrêtez les arguments de type philosophique (quelquefois d'assez mauvaise philosophie d'ailleurs) sur le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, et donnez-nous des règles syntaxiques nous montrant comment ces langages sont construits et surtout maniés (donnez-nous les règles de leur maniement). Encore une fois, pas des fondements philosophiques : comme le dit Rorty (1989/2009, p. 52), nous avons besoin d'auto-descriptions améliorées, non de pseudo-fondements philosophiques – « *[we need] an improved self-description rather than a set of foundations* ». Première chose. La deuxième étape sera alors, puisqu'on a écarté toute position philosophique selon laquelle un seul de ces langages serait vrai, de comparer la richesse et la fécondité de ces différents langages. Mais de le faire, Carnap insiste là-dessus, en contexte. Il y a des contextes dans lesquels le langage positiviste peut être supérieur, et d'autres dans lesquels il peut être inférieur en fécondité au langage dit interprétativiste. Aucun langage, même un langage qui est objectivement plus riche, n'est supérieur à un autre de manière absolue (Carnap prend volontairement l'exemple d'un langage moins riche qu'un autre, mais qui peut néanmoins être supérieur au second dans certains contextes). Tout dépend en effet des buts poursuivis, de la tâche entreprise :

> Il est facile de trouver la raison de l'attitude de Carnap. C'est la reconnaissance du fait qu'un langage comme son langage I, bien que plus faible, peut rester supérieur et préférable pour certains buts, alors que le langage II est meilleur pour d'autres buts […] La question n'est pas : « Qui dit la vérité ? » mais « Qui fait le choix le meilleur et la proposition la meilleure ? » mais même cette dernière question ne peut recevoir le type de réponse absolue qu'un philosophe attendrait probablement encore. Nous devrions également nous retenir de poser en philosophie des questions telles que « Le langage II est-il plus approprié, et doit-il être préféré au langage I ? ». Car de telles questions, hors de tout contexte, même si elles ont la forme de questions syntaxiques sur le langage et les expressions linguistiques, sont en réalité dépourvues de signification. La seule chose dont nous puissions parler d'une manière douée de sens sur un sujet de ce type est le caractère approprié d'une forme de langage donnée, ou, comme Carnap l'a dit par la suite, d'un cadre linguistique donné pour une certaine tâche. (Bouveresse, 2011, p. 250)

La notion de langage ou de cadre linguistique (expression utilisée par Carnap par la suite) convient mieux que celle de paradigme au tableau comparatif du positivisme, du constructivisme et de l'interprétativisme tel qu'il est généralement présenté (Girod-Séville & Perret, 1999 ; Weber, 2004). Les trois « postures » ne sont sans doute (au mieux) que des cadres linguistiques réglés par des règles syntaxiques différentes et ne reposent pas sur des hypothèses qui les fonderaient. Ils ne doivent pas se présenter comme des paradigmes, mais bien comme des cadres linguistiques en explicitant leurs règles syntaxiques. Par exemple : les règles syntaxiques du langage interprétativiste excluent-elles le double codage, ou le recommandent-elles mais alors, si elles le préconisent, comment ce langage se distingue-t-il des autres) ? Ou : les

règles syntaxiques du langage dit (à tort) « positiviste » excluent-elles la recherche qualitative ou compréhensive, ou non ? Pour ceux qui veulent les utiliser, il est alors important (mais cela suffit, purement et simplement) de montrer concrètement comment, pour une tâche de connaissance donnée, selon les objectifs de connaissance qu'on se fixe, tel langage appelle tel type de méthodologie ou tel autre et en quoi il peut être supérieur à un autre langage.

Les questions « Quelle est votre posture épistémologique ? » ou « De quel paradigme épistémologique vous réclamez-vous ? » sont dénuées de signification réelle. Au mieux se réduisent-elles à : « De quel langage usez-vous ? Et montrez-nous concrètement en quoi ce langage est mieux approprié qu'un autre à l'objectif de connaissance que vous vous êtes fixé ».

Références

Avenier Marie-José (2011) "Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion !", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, pp. 39-52.

Bamford Greg (1993) "Popper's Explications of Ad Hocness: Circularity, Empirical Content, and Scientific Practice", *The British Journal for the Philosophy of Science*, vol. 44, n° 2, pp. 335-355.

Bouveresse Jacques (2011) *Essais VI. Les lumières des positivistes*, Marseille, Agone.

Campbell Donald T. (1994) "Foreword" *in* Yin Robert K. (1994, 2nd ed) *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

Dumez Hervé (2010) "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 3-15.

Dumez Hervé (2011) "Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) : une réponse à Marie-José Avenier", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1, pp. 53-62.

Fine Arthur (1984) "The natural ontological attitude", *in* Leplin Jarrett [ed.] *Scientific realism*, Berkeley, University of California Press, pp. 83-107. Traduction française : Fine Arthur (2004) "L'attitude ontologique naturelle", *in* Laugier Sandra & Wagner Pierre [ed.] *Philosophie des sciences. Naturalismes et réalismes*, Paris, Vrin, pp. 331-372.

George Alexander L. & Bennett Andrew (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA), M.I.T. Press.

Girod-Séville Martine & Perret Véronique (1999) "Fondements épistémologiques de la recherche", *in* Raymond-Alain Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

Hall Peter (2006) "Systematic Process Analysis: When and How to Use It ?", *European Management Review*, vol. 3, n° 1, pp. 24-31.

Popper Karl (1981) *La quête inachevée*, Paris, Calmann-Lévy.

Popper Karl (1991) *La Connaissance objective*, Paris, Flammarion.

Rorty Richard (1989/2009, 28e ed) *Contingency, irony and solidarity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Weber Ron (2004) "The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism", *MIS Quarterly*, vol. 28, n° 1, pp. iii-xii.

Yin Robert K. (1994, 2nd ed) *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, (CA) Sage.

Yin Robert K. (2012, 3rd ed) *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage ■

Le Libellio *a'* AEGIS
Vol. 8, n° 1 – Printemps 2012
p. 61-66

Théodore Roosevelt, ou une vie heureuse

Hervé Dumez

Lorsqu'on se mit à lui apprendre à lire, on s'aperçut que le petit Théodore n'y voyait pas et ses parents lui offrirent une paire de lunettes rondes. Toute sa vie, il se souvint de ce jour où le monde, dans toute sa beauté, était apparu au garçonnet qu'il était. Jeune homme, il se laissa pousser l'épaisse moustache qui était de mise à l'époque. En vieillissant, sa forme élancée céda la place à un certain embonpoint. Son visage prit alors son apparence définitive : deux lunettes rondes sur une tête elle-même arrondie, barrée d'une grosse moustache aux coins retombants mais cachant mal un grand sourire ouvert. Et derrière les deux verres, deux yeux étincelants de certitude de soi, d'intelligence, d'humour, de douceur mais aussi de fermeté, et même d'envie de bousculer les choses.

Il n'en avait pas toujours été ainsi. Le petit garçon était frêle, timide, secoué souvent d'impressionnantes crises d'asthme qui suscitaient l'angoisse de ses proches. Voulant l'aguerrir, son père lui fit aménager une salle de gymnastique à l'étage, puis le mit à la boxe lorsqu'il eut quatorze ans. L'apprentissage fut laborieux, mais il finit par savoir recevoir et donner des coups, se maîtriser, exprimer sa volonté. Il se mit à mériter sa chance : celle d'être né dans une ville crépitante, New York, et dans une famille heureuse et riche, quoique les Roosevelt, héritiers de cette aristocratie hollandaise qui avait fondé la ville, attachés à l'Union, aient été de farouches soutiens du président Lincoln, alors que la famille de sa mère, originaire du Sud, avait choisi la Sécession, ses oncles ayant servi dans la marine de la Confédération et tiré force obus sur les positions nordistes. La passion de l'enfant le portait vers les sciences naturelles et les animaux, depuis qu'en rentrant de l'école il était tombé sur une charrette transportant un petit phoque sorti des eaux du port : les bonnes, effrayées par tout ce qui grouillait, grattait, grognait, rampait, courait dans sa chambre, donnaient leur démission les unes après les autres. Son père le prit alors à part pour lui dire que sa fortune lui permettrait d'être un savant, et qu'il l'encourageait dans cette voie à la condition qu'il y mît le meilleur de lui-même. Bien qu'il fût devenu un des plus fins connaisseurs des oiseaux d'Amérique, il étudia finalement à Harvard et fit son droit. Malgré la mort prématurée de son père, il n'avait guère besoin de travailler et s'engagea en politique. Àvingt-trois ans, il fut élu à l'assemblée de l'État de New York, avec un score qui reste un record absolu. Avec quelques amis, il engagea une lutte déterminée contre la corruption qui régnait dans la politique locale. Mais le jour de la Saint-Valentin 1884, il assista dans leurs derniers instants sa mère à trois heures du matin, puis, à deux heures de l'après-midi, sa jeune épouse. Il confia à sa sœur le bébé né deux jours auparavant et partit seul.

Quelques mois plus tôt, il avait voulu tuer son premier bison et avait pris le train pour le Dakota. Frappé par la désolation de ces paysages sauvages, il s'était acheté un ranch quinze jours à peine après son arrivée. Il se fait alors cowboy. Au contact des hommes avec qui il passe ses jours à accompagner le bétail, il n'oublie pas – jamais il ne put par la suite parler à sa fille de sa mère – mais se reprend à vivre. Il connaît à nouveau le rire, le fou rire même lorsqu'ils vont ensemble au lait. L'opération consiste en effet à poursuivre une vache, parfois sur des kilomètres, à l'attraper au lasso, puis à l'attacher les pattes en l'air pour la traire. Il est aussi recruté comme sheriff adjoint et traque des jours durant des voleurs de chevaux jusqu'aux confins de l'État. Le soir, sur son *rocking chair* – toute sa vie, il aura entretenu une passion pour ce genre de siège – il regarde tomber l'obscurité sur la rivière puis se met à écrire le récit des journées au ranch et de ses chasses. Son seul problème vient de ses lunettes : à l'époque, les hommes de l'Ouest considèrent cet ustensile comme l'apanage des intellectuels citadins casaniers. Il lui faut à chaque nouvelle rencontre quelques jours pour être pris au sérieux. Toute velléité de snobisme le quitte alors définitivement, écrira-t-il plus tard. Sa carrière politique n'est pas pour autant oubliée. Ni toute attache. Pour élever sa fille, il se fait construire une maison sur Long Island, à Sagamore Hill. Il se présente comme maire de New York, mais sans succès et se remarie avec une amie d'enfance, débutant une carrière d'homme politique à Washington et de père de famille. En 1895, de retour à New York, il en dirige la police et devient vite célèbre : la nuit, accompagné de quelques adjoints, il patrouille lui-même dans les différents quartiers pour vérifier que les policiers sont à leurs postes et vigilants. Mais le président McKinley le rappelle à Washington pour le nommer sous-secrétaire d'État à la marine. Sa conviction est que les États-Unis ne doivent pas simplement protéger leurs côtes mais disposer d'une flotte leur permettant d'intervenir sur toutes les mers du globe. Il se heurte cependant à une opposition farouche pour laquelle l'US Navy ne doit être que défensive. Décontenançant ses adversaires, il invente alors avec humour le concept de « croiseur garde-côte », une contradiction dans les termes qui lui permet d'obtenir la construction des navires de guerre qu'il souhaite. Il s'y consacre quand, les Cubains s'étant soulevés contre la mère patrie ibérique, la guerre éclate entre les États-Unis et l'Espagne. Laissant là son poste, il lève un régiment de volontaires composé des cowboys qu'il a connus dans l'Ouest et qui lui sont restés fidèles, d'Indiens et de jeunes gens de l'aristocratie new yorkaise membres de clubs de sport. Ils ont en commun d'être d'excellents cavaliers et tireurs, et seront vite surnommés les « *rough riders* » – la cavalerie sauvage. Un tiers d'entre eux tomberont soit blessés, soit tués au cours des quelques mois de campagne. La popularité de leur colonel est telle à leur retour que son parti se voit quasi-contraint de le présenter comme candidat au poste de gouverneur de l'État de New York où il est triomphalement élu. À nouveau, il affronte la corruption qui gangrène la vie politique américaine. L'homme lige des grandes entreprises est alors le sénateur de l'État, Tom Platt. Ils s'affrontent sur à peu près tous les dossiers. Pour régler les différends – et ils s'accumulent – le gouverneur prend l'habitude de se rendre le dimanche matin à l'hôtel où réside le sénateur et d'y prendre son petit déjeuner avec lui, à la vue de tous. Par son intransigeance tranquille et son incorruptibilité, il insupporte tant le milieu d'affaires new yorkais habitué à ce que les hommes politiques qu'il finance lui obéissent en tout, que Platt a une idée : le pousser hors de New York par le haut. La convention républicaine approche et le président McKinley va solliciter un nouveau mandat ; le parti a besoin d'un candidat à la vice-présidence qui puisse mener campagne et faire gagner le ticket (à cette époque, il n'est pas séant pour un président en exercice de conduire lui-même la campagne pour

sa réélection). Le jeune gouverneur sait bien qu'on veut se débarrasser de lui, « le mettre sur une étagère » selon son expression, et refuse cette perspective. Mais il est délégué de l'État de New York et ses amis le mettent en garde : s'il se rend à Philadelphie, lieu où se tiendra la convention, il en ressortira candidat à la vice-présidence. Heureusement pour lui, l'assemblée est dominée par le sénateur Hanna qui ne veut à aucun prix de cette solution dont il estime qu'elle fait courir trop de risques au parti. Les délégués sont pourtant inquiets : la réélection de McKinley est loin d'être acquise et seule la popularité de Roosevelt semble en mesure de changer le cours des choses. Hanna doit finalement se ranger à l'avis général, en constatant avec amertume : tout le monde semble devenu dingue ; il n'y aura plus qu'une vie entre la présidence et ce fou… Le candidat forcé a quant à lui, sur la table de sa chambre, le brouillon d'une déclaration de refus. Il hésite, puis le réécrit : je suis touché de l'honneur qui m'est fait, mais je crois que le parti serait mieux inspiré de me désigner à nouveau au poste de gouverneur de l'État de New York ; là seulement, je pourrai agir, et soutenir au mieux le ticket désigné par le parti. Ce demi refus est interprété en bas, dans la grande salle de la convention, comme une acceptation. Resté seul dans sa chambre, en haut, lui s'est assis devant la fenêtre ouverte. La vice-présidence, à l'époque, est une fin de carrière. Aucun espoir, ou très peu, d'être jamais candidat à la présidence… Rien à faire durant quatre ans… Lui qui vient à peine de passer quarante ans et déborde d'énergie… Devoir de plus affronter les sourires de triomphe de ceux qui se seront débarrassés de lui… L'inaction, l'ennui sans doute pour la première fois de son existence... Le lendemain pourtant, il fait son entrée dans l'arène coiffé de son chapeau de « *rough rider* », dernière provocation et adieu aux armes, sous les acclamations des délégués, puis est nommé à l'unanimité moins une voix, la sienne. Il sauve ainsi de la ruine un industriel qui avait déjà lancé la fabrication de milliers de badges à l'effigie de McKinley et Roosevelt et qui commençait à voir se profiler le dépôt de bilan. Quoique continuant à être gouverneur, il conduit la campagne, oriflammes claquant au vent, cuivres tonitruants et tambours battant, d'une côte à l'autre du continent, enchaînant réunions et discours. Au soir de la victoire, il interrompt les journalistes qui le félicitent, triste et fatigué : de grâce, arrêtez les bravos – ce soir sonne la fin de ma carrière politique – et emmène sur ce femme et enfants dans les Adirondacks, montagnes farouches du nord de l'État de New York. C'est là qu'il apprend qu'en inaugurant l'exposition panaméricaine de Buffalo le président a été abattu par un anarchiste. La situation est délicate, mais il se rend aussitôt au chevet de l'homme qu'il a fait élire et qu'il va peut-être devoir remplacer. Lorsqu'il y parvient, la vie de McKinley ne paraît plus en danger et il décide donc de retrouver montagnes et famille. Alors qu'il se trouve sur le mont Tahawus dans l'après-midi du 14 septembre 1901, il voit monter vers lui un homme, tenant à la main une dépêche dont il devine aussitôt le contenu. Le soir, il est à Buffalo et prête serment. Dans le compartiment du train qui l'emmène aux funérailles, le sénateur Hanna enrage : J'avais dit à McKinley que c'était une erreur de nommer ce sauvage comme vice-président. Je lui avais demandé s'il réalisait ce qui se

passerait s'il mourait. Et maintenant, ce damné cowboy est Président des États-Unis…

Il a quarante-deux ans et il est, de toute l'histoire du pays, le plus jeune à avoir accédé à cette fonction.

Il lance alors le combat contre le pouvoir des grandes entreprises en actionnant vigoureusement les lois antitrust tout en faisant voter des lois sociales, impose la suprématie des États-Unis sur le continent sud-américain dans un style pas très éloigné du colonialisme européen, reprend et achève le projet du canal de Panama, est le premier chef d'État à porter un conflit bilatéral – celui qui oppose le Mexique et les États-Unis – devant la cour internationale de La Haye, rendant ainsi crédible cette institution qui n'avait jamais eu aucun dossier à traiter. Comme la guerre entre le Japon et la Russie se prolonge, il prend l'initiative de réunir les représentants des deux États chez lui, à Sagamore Hill, et leur fait signer un protocole de paix. Son principe politique, emprunté selon lui à un vieux proverbe africain, consiste à toujours parler doucement tout en tenant, derrière son dos mais à la main, un gros bâton. Il entreprend aussi la première politique systématique de protection des espaces naturels, forêts et rivières, créant des réserves pour les oiseaux et les animaux sauvages du continent américain. Cela ne l'empêche pourtant pas de continuer à chasser. Durant une expédition sur les bords du Mississipi, il reste trois jours sans tuer un ours. Ses gardes, soucieux que les journalistes ne voient revenir le président bredouille, tombent finalement sur une vieille femelle mal en point et l'attachent à un arbre pour que le président puisse la tuer et rapporter sa dépouille en triomphe. Considérant le pauvre trophée, il en éclate de rire et laisse la vie sauve au plantigrade. Un dessinateur politique publie un croquis humoristique sur l'incident et un marchand de jouets de Brooklyn a l'idée de mettre dans sa vitrine deux ours en peluche en demandant au président l'autorisation de les appeler *Teddy's bears*. Le succès est immédiat. Durant toute sa présidence, la Maison blanche est d'ailleurs peuplée d'enfants et d'animaux. Alice, qui n'aime ni sa tante Emily ni les épinards, vit avec un serpent dans sa chambre, qu'elle a nommé Emily Spinach et qu'elle exhibe parfois devant les invités paniqués. Josiah, le putois, doit être retiré de la circulation : il avait trop tendance à mordre les visiteurs. Mais lorsque son frère Archibald tombe gravement malade, Quentin, le dernier des six, pousse tant bien que mal dans l'ascenseur Algonquin, le poney préféré de son aîné, pour le mener dans la chambre de celui-ci, estimant que cette visite pourrait lui rendre la santé, ou à tout le moins le moral. De tous les enfants, Quentin est le plus espiègle, qui court dans les jardins avec une bande d'amis bientôt surnommée le gang de la Maison blanche. Un jour qu'un reporter tente de lui soutirer des renseignements sur les activités de son père, il répond avec un sérieux déconcertant : je le vois de temps en temps, mais j'ignore tout de sa vie.

Un dessinateur politique, Clifford Berriman, dessine Theodore Roosevelt refusant d'abattre un ourson qu'on lui présentait lors d'une chasse dans le Mississipi. Le dessin paraît en 1902 dans le Washington Post et il est à l'origine du Teddy Bear.

Le plus grand bonheur de Roosevelt est de recevoir à Washington ses « *rough riders* » et les cowboys de sa jeunesse, mais il est un soir mortifié dans son orgueil (de chasseur surtout), tout en ne pouvant s'empêcher d'en rire, lorsqu'il il réalise qu'il

n'est aux yeux des hommes de l'Ouest, bien que devenu entre-temps le premier citoyen du pays, que « le touriste de Johnny Goff », du nom du guide qui l'avait emmené dans les montagnes à la chasse au cougar, une sommité locale. Probablement encore ces damnées lunettes…

Il sera le premier président des États-Unis à monter dans un avion, à plonger à bord d'un sous-marin, à conduire une automobile, à avoir le téléphone, à inviter à dîner un noir à la Maison blanche, à faire un voyage officiel hors des frontières du pays, et à gagner le prix Nobel de la paix (pour son initiative pour la cessation des hostilités entre Japon et Russie).

Après sept ans et demi passés à la tête des États-Unis, sa popularité restant inentamée, ses amis lui demandent de se représenter. Depuis Washington, la tradition est de ne faire que deux mandats, mais sa situation est particulière : il n'a été élu qu'une fois, le premier mandat étant celui qu'il a pris en charge en tant que vice-président succédant au président assassiné. Cette fois, il ne cède pas et se retire, usant de sa popularité pour faire élire son ami Howard Taft. Pour le désencombrer de son aura, dès l'entrée en fonction de son successeur, il part pour plus d'un an en Afrique faire un safari destiné à garnir les musées américains de spécimens empaillés. L'expédition compte deux cent cinquante porteurs et guides. À eux deux, Théodore et son fils Kermit abattent cinq cent douze animaux, dont dix sept lions, onze éléphants et vingt rhinocéros. La savane africaine tout entière pousse un soupir de soulagement lorsqu'il gagne l'Europe pour assister aux funérailles du roi d'Angleterre, faire un discours à la Sorbonne sur l'homme qui descend dans l'arène et se bat pour une cause, et recevoir son prix Nobel en Norvège. Il ne rentre aux États-Unis qu'en juin 1910.

Les informations qu'il en a reçues l'ont irrité : Taft, cédant à l'aile la plus conservatrice du parti a peu à peu écarté tous ceux qu'il avait nommés, et abandonné sa politique. Sa décision est vite prise et il se représente à la présidence en 1912, à la fois contre le candidat démocrate, Wilson, et le candidat républicain, son ancien ami Taft. Il écrase ce dernier, mais Wilson, profitant de la division des républicains, l'emporte et il est cette fois-ci battu. Il se consacre aussitôt à l'écriture et à de nouvelles explorations dangereuses en Amérique du Sud.

La guerre ayant éclaté en Europe, il se range aux côtés de ceux qui font campagne pour que les États-Unis interviennent dans le conflit. À l'ambassadeur d'Allemagne qui lui rappelle ses séjours chez Guillaume II, il répond que ce furent d'agréables moments, mais qu'il en passa également de très agréables à l'invitation du roi des Belges. Il demande au président Wilson l'autorisation de lever un régiment de volontaires et tous ses fils s'engagent. Sa fille Ethel part pour être infirmière dans un hôpital militaire parisien. Le 14 juillet 1918, l'avion de Quentin est abattu par la chasse allemande au-dessus du territoire français occupé. Identifié par une lettre de sa fiancée qu'il avait en poche, le jeune pilote de vingt ans est enterré avec un luxe d'honneurs par les autorités allemandes. Son père ne se remet pas de cette perte et meurt d'une embolie pulmonaire durant les premiers jours de 1919, dans son sommeil. Sa dernière phrase a été pour sa femme, la veille : tu ne peux t'imaginer combien j'aime Sagamore Hill, lui a-t-il murmuré avant de s'endormir, cette maison sur la baie bruissant de ses enfants et petits-enfants, courant, galopant ou ramant.

Chasseur débridé, il protégea les espèces et les paysages sauvages menacés ; colonialiste, il respecta et fit progresser le droit ; fidèle à son parti, il le divisa. Ses contradictions ne l'arrêtèrent jamais : il les franchit toujours d'un bond, comme on le voit sur une vieille photo sauter à cheval une barrière, calme et droit, esquissant un sourire. Il sut profiter des derniers bonheurs offerts par un monde qui passait, étant

l'un des premiers à agir afin que ce qui pouvait en être conservé le fût, sut jouir de toutes les joies excitantes que le monde nouveau lui tendit, imposer sa volonté droite aux êtres en les enrôlant ou en les affrontant, sans concession mais sans arrogance, ne cherchant pas le pouvoir, juste l'action, empoignant toutes les occasions qui se présentèrent à lui. Il pratiqua l'art d'aimer et d'être aimé.

Lorsqu'il faisait campagne pour la présidence en 1912, il avait lui-même fait l'objet d'une tentative d'assassinat. Pensant qu'il ne réchapperait pas du coup de feu qui l'avait atteint, il avait eu ce mot : aucun homme n'a eu une vie plus heureuse que celle que j'ai menée. Plus heureuse en aucune façon ■

Ce jour-là, le 14 octobre 1912, Theodore Roosevelt est abattu alors qu'il mène la campagne présidentielle à Milwaukee pour le Progressive Party qu'il vient de créer. Les médecins estiment qu'il serait dangereux d'extraire la balle et il la gardera jusqu'à sa mort.