le Libellio d'

Volume 17, numéro 1

Nous périssions,
si nous n'eussions été si près de périr.
(Le prince de Condé)

La recherche-intervention

L'auto-plagiat

& L'insatisfaction française

aegis

Printemps 2021

Illustration de couverture :
La lampe électrique, Natalia Gontcharova (1913)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

Relectrices : Magali Ayache, Élodie Gigout, Sandra Renou,

Camille Toussaint & Marie-Pierre Vaslet

http://lelibellio.com/

ISSN 2268-1167

AEGIS le Libellio d'

Volume 17, numéro 1
Printemps 2021

Sommaire

4
La rubrique du chercheur geek
Joël Perez-Torrents
Coordonnée par *Cécile Chamaret*

9
L'insatisfaction française, une philosophie ?
Christian Morel

19
La recherche-intervention en gestion
De la prescription à l'enquête
Jean-Claude Moisdon

29
Retour à la raison
À propos de *The Enigma of Reason. A New Theory of Human Understanding* de Hugo Mercier & Dan Sperber
Hervé Laroche

39
Sur les traces de la maintenance
Jérôme Denis & David Pontille

47
L'auto-plagiat
Comprendre les règles du jeu
Camille Toussaint

53
Le tombeau de Monsieur de Chambonnières

57
Rocroi

Christian Morel analyse l'insatisfaction française, qui fait que nos compatriotes sont particulièrement pessimistes quant à la manière dont la crise a été gérée, et qui a sans doute des racines profondes liées à notre histoire.

Camille Toussaint fait le point sur une doctrine (particulièrement absurde, mais malheureusement en voie de se répandre) concernant ce qu'il est convenu d'appeler l'auto-plagiat : ne risque-t-on pas de voir un projet d'article rejeté par une revue, simplement parce qu'il est issu d'une communication présentée dans un colloque et donc, à ce titre, publique ?

Hervé Laroche rend compte du livre de Hugo Mercier et Dan Sperber portant sur l'énigme de la raison.

Des séminaires également au sommaire de ce numéro, celui de Jean-Claude Moisdon sur la recherche-intervention, celui de Jérôme Denis et David Pontille sur la pratique de la maintenance.

La rubrique Geek est quant à elle consacrée à LaTeX, un outil de plus en plus utilisé, plus simple finalement qu'il n'y paraît.

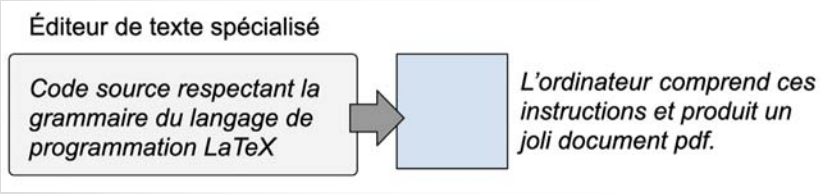
Le Libellio, enfin, a retrouvé les mémoires du maréchal de l'Hôpital qui éclairent d'un jour nouveau le déroulé de la bataille de Rocroi. Et, restant en ces débuts du règne de Louis XIV, rappelle la figure de Jacques Champion de Chambonnières.

La rubrique du chercheur geek

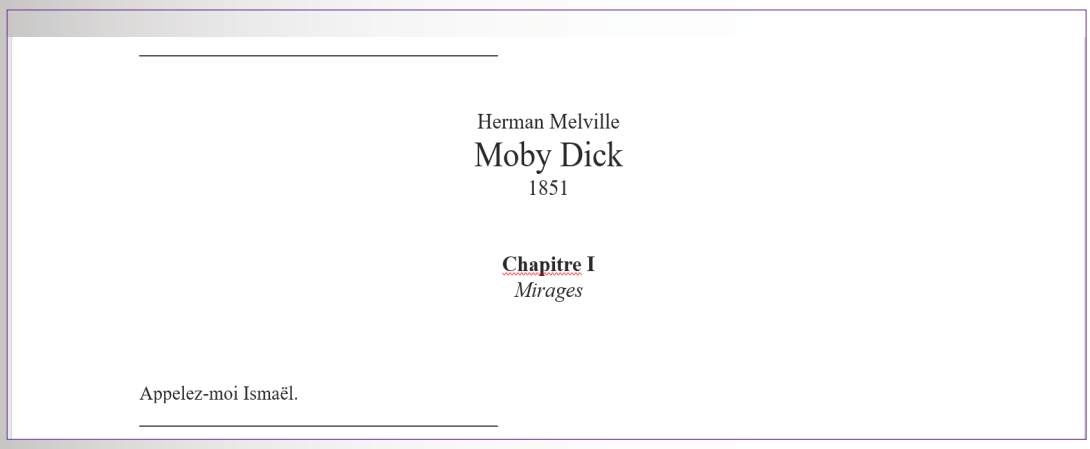
Allergie au LaTeX ?

De quoi s'agit-il ?

De plus en plus utilisé, LaTeX fait désormais partie de la vie de beaucoup de chercheurs. La communauté croissante d'utilisateurs a permis de diminuer le risque de rejet. Vous aussi, passez au LaTeX !
LaTeX, aussi rencontré sous la forme LATEX, est un outil puissant pour faciliter la rédaction de documents. Il est particulièrement utilisé dans les milieux techniques et scientifiques car il permet d'écrire sans (trop) s'occuper de la mise en forme, notamment en ce qui concerne les références et les formules.
Techniquement, LaTeX est un langage de programmation, c'est-à-dire un moyen de communiquer avec l'ordinateur pour que ce dernier produise un résultat précis (un document écrit le cas échéant). Quand vous utilisez le langage LaTeX, vous écrivez donc en « code source », un terme qui signifie que ce sont des instructions à exécuter pour l'ordinateur. Ce code source est écrit en LaTeX dans un éditeur de texte pour que l'ordinateur comprenne bien qu'il s'agit d'un code source. L'ordinateur sera alors en mesure d'exécuter ces ordres pour produire un document pdf. Les éditeurs de texte qui permettent d'utiliser le LaTeX ne permettent pas d'utiliser un autre langage informatique, ils sont spécialisés pour comprendre le code source particulier de LaTeX et l'envoyer à l'ordinateur.



À l'inverse de Word, Libre Office ou d'autres éditeurs de texte WYSIWYG (« *what you see is what you get* » ou « ce que vous voyez est ce que vous obtenez » en français) qui ont une interface graphique où l'on voit directement le résultat, LaTeX (et l'éditeur de texte que vous allez utiliser pour écrire en LaTeX) vous permet de vous focaliser sur le texte et sa structure et vous verrez lors de la rédaction le code source de votre texte et non le résultat final.
Ainsi, pour écrire :



Il a fallu que je crée la mise en page de A à Z (choix de la police, de la taille, les sauts de ligne, etc.).

Avec LaTeX j'aurais écrit ceci :

```
\documentclass{book}

\title{Moby Dick}
\author{Herman Melville}
\date{1851}

\begin{document}

\section{Chapitre I}
\title{Mirages}
 Appelez-moi Isma\"{e}l

\end{document}
```

Petit décryptage : le langage LaTeX passe essentiellement par l'écriture des caractères "\" et d'un mot qui s'ensuit pour indiquer les commandes à exécuter à l'ordinateur : c'est le fameux code source. Les accolades permettent de délimiter l'objet en question. Ainsi, pour préciser la date, j'écris donc \date{1851}. L'instruction que je donne à l'ordinateur c'est de considérer "1851" comme un objet date et de lui appliquer la mise en forme déjà réglée dans LaTeX (dans cet exemple : police Libre Baskerville, taille 11.5, centré, couleur du texte noir, fond blanc…).
Comme pour toute nouvelle langue, il y a quelques règles à apprendre au début. Par exemple, LaTeX ne connaît pas des lettres spéciales comme "ë", c'est pourquoi, plus haut, j'ai dû écrire Isma\"{e}l au lieu d'Ismaël. Rassurez-vous ce petit désagrément est de moins en moins rencontré car les éditeurs de texte pour utiliser LaTeX se sont adaptés.

Commencer avec l'éditeur de texte Overleaf

Plusieurs éditeurs de texte existent pour utiliser LaTeX. À l'instar de Office ou Word, il est possible d'en télécharger et d'écrire en LaTeX sans connexion Internet. À titre indicatif, vous pouvez trouver :

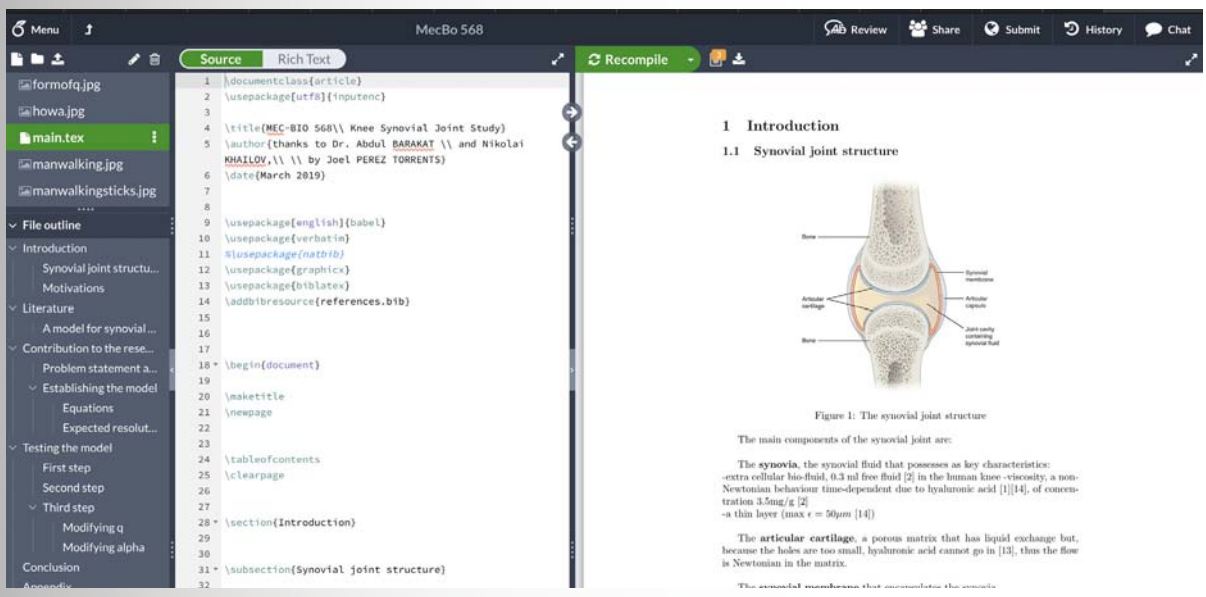
- Sur Linux : www.tug.org/texlive
- Sur Windows : www.miktex.org
- Sur Mac : www.tug.org/mactex

Mais il est aussi possible d'utiliser des éditeurs de texte en ligne (pas besoin de les télécharger, une connexion Internet est par contre nécessaire) en moins de cinq minutes. Donc pas d'excuses pour ne pas essayer ! Présentons un peu plus en détail Overleaf (www.overleaf.com) qui permet d'avoir un compte gratuit avec les fonctionnalités de base. Il existe aussi des versions payantes pour avoir des services complémentaires permettant le travail collaboratif.
Commencer par Overleaf est une bonne idée car il est possible de prendre les modèles mis à disposition sur le site : article de journal, livre, *slides*, calendrier… Parmi le catalogue proposé, il est facile d'y trouver son bonheur. Il ne reste alors plus qu'à écrire !
Voilà une capture d'écran d'un rapport. À droite, vous trouvez le document sous forme de pdf. En appuyant sur le bouton vert en haut à droite « *Recompile* », vous faites exécuter à l'ordinateur les ordres en LaTeX que vous avez écrit pour voir le résultat sous forme de document pdf à droite de l'écran.
A gauche, un premier bloc en haut rassemble:

- Le fichier main.tex, c'est sur ce fichier où vous écrivez votre code source en LaTeX (donc votre série d'instructions) ;

- Le fichier references.bib où vous mettez votre bibliographie et les différentes images que vous utilisez. Le fichier references.bib peut être écrit “à la main” pour les plus courageux ou obtenu directement avec Zotero et ses amis (extraction de la bibliographie).

Le bloc en bas à gauche contient la structure du document avec les parties et sous-parties pour naviguer aisément dans le document.



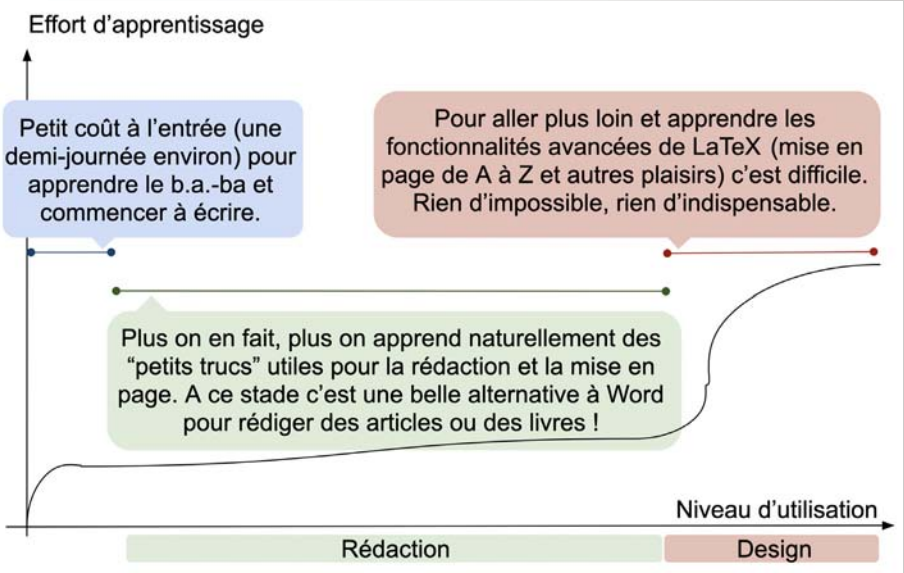
Overleaf et les autres éditeurs de texte qui permettent d’écrire en LaTeX ont d’autres fonctionnalités très utiles. Vous les découvrirez petit à petit. En cas de problème, il est très facile de trouver la solution sur des forums et dans la documentation très riche de LaTeX, disséminée sur plusieurs sites Internet (voir documentation indicative en fin d’article).

Pour conclure

La prise en main de LaTeX nécessite un petit effort, aisément compensée par le gain de productivité. Les bases peuvent être acquises en une demi-journée. En cas de difficultés, il est facile de trouver de l’aide sur Internet. En utilisant LaTeX, vous comprendrez naturellement la structure globale de ce langage informatique et saurez faire de petites modifications de la mise en page (changement de la police, disposition particulière des images, etc.). En plus :

- LaTeX est gratuit et la plupart des éditeurs de texte associés aussi !
- Beaucoup de revues scientifiques ou de volontaires proposent des *templates* pour les journaux ciblés afin d’avoir la bonne mise en page sans effort.
- LaTeX peut être utilisé en anglais comme en français.
- Les éditeurs de texte sont capables de gérer un grand nombre de documents insérés dans le texte (images, graphiques, tableaux, etc.).
- La génération de bibliographies et d’index est automatique et compatible avec beaucoup d’autres outils comme Zotero.

Attention, si utiliser des *designs* déjà faits ou les modifier légèrement est facile, concevoir une nouvelle mise en page de A à Z est réservé aux experts.



**** Pour aller plus loin ****

Si cette petite présentation vous a convaincu ou que vous êtes passé par Overleaf avant d'avoir eu l'envie d'en apprendre plus sur LaTeX, voici quelques liens pour continuer :

Un tutoriel en anglais très utile pour commencer ou approfondir les notions de base.

- https://www.latex-tutorial.com/tutorials/

Un guide en français assez complet (270 pages) avec différents niveaux d'approfondissement.

- http://mirrors.ibiblio.org/CTAN/info/guide-latex-fr/guide-latex-fr.pdf

Une vidéo sur Youtube en français d'une heure pour avoir une très bonne base : installation; présentation de la structure du document; principales mises en forme du texte (italique, justification du texte...); listes simples et numérotées; insertion d'images; tableaux; etc.

- https://www.youtube.com/watch?v=6m1LoFPfviY

La page officielle de LaTeX, en anglais, où sont répertoriées, entre autres, la documentation complète et des nouvelles du projet !

- https://www.latex-project.org/

Alternative

Si vous préférez rester sur votre logiciel Word, pour vous perfectionner, n'oubliez pas ces très bons articles de La rubrique du chercheur geek :

- Chamaret Cécile & Bastianutti Julie (2013) "Créer son propre modèle de document : mode d'emploi – La rubrique du chercheur geek", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 1 (Printemps), pp. 35-36.
- Chamaret Cécile (2013) "Créer des sommaires automatiques – La rubrique du chercheur geek", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 3 (Printemps), p. 4.

Joël Perez-Torrents
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Coordonnée par ***Cécile Chamaret***
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Berlin Potsdamer Platz,
Carl Satlzmann (1884)
MuMa Le Havre
(26 septembre 2020)

La lanterne magique,
Ferdinand Loyen du Puigaudeau (1896)
MuMa Le Havre
(26 septembre 2020)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 9-18

L'insatisfaction française, une philosophie ?

Christian Morel

Une caractéristique de l'esprit français est d'être particulièrement insatisfait. Régulièrement, les sondages internationaux indiquent que les Français figurent parmi les populations les plus pessimistes du monde. Je vais essayer de l'expliquer non par les facteurs historiques et institutionnels habituellement avancés, mais par une philosophie ordinaire profondément ancrée dans la conscience nationale que j'appellerai la pensée déterministe, avec son corollaire le rejet ardent de la contingence.

Un pessimisme généralisé

S'agissant de la gestion de l'épidémie de Covid-19, la grande déprime des Français est ressortie avec force. Deux enquêtes montrent qu'ils sont plus sévères à l'égard de leurs dirigeants que leurs homologues dans les autres grands pays européens. Selon une enquête de l'Ipsos en avril 2020[1], ils sont 42 % à être pessimistes à l'égard de l'avenir de leur pays contre moins de 30 % en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Autriche, en Suède et 34 % en Italie (et seulement 6 % de pessimistes en Nouvelle-Zélande). Une enquête Odoxa de mai 2020[2] révèle un pourcentage de 66 % de mécontents du gouvernement en France contre 48 % en Europe. Le gouvernement a certainement commis des erreurs ou des maladresses. Mais des gouvernements à l'étranger aussi, sans que cela se traduise par une telle défiance. Boris Johnson a vu sa popularité s'éroder mais 63 % des Britanniques avaient approuvé sa gestion fantaisiste de l'épidémie. La popularité de Donald Trump auprès de son électorat n'a pas souffert de ses extravagances.

Les autres pays européens, y compris l'Allemagne, ont eux aussi connu une pénurie de masques, de nombreux scientifiques y déclarant son usage par le grand public inutile, et même dangereux (voir le reportage dans l'émission « C'est à Vous » du 15 mai 2020)[3]. Et pourtant seul le gouvernement français a essuyé une avalanche de critiques allant jusqu'à des recours judiciaires. Le *New York Times* s'est étonné de la critique virulente à l'égard du président de la République de la part des Français concernant sa gestion de l'épidémie : « *Le Président Emmanuel Macron n'a pas tiré bénéfice du relatif succès de son pays dans sa lutte contre l'épidémie. Au contraire il reste impopulaire et objet de la dose habituelle de mécontentement* »[4].

L'article des chercheurs Olivier Galland et Gérard Grunberg « La grande déprime des Français » (Galland & Grunberg, 2020) met en évidence que le syndrome négatif n'est pas limité à un domaine particulier (par exemple le gouvernement) mais s'étend

1. Ipsos (2020) *Coronavirus, suivi de l'opinion internationale*, enquête réalisée pour SciencesPo CEVIPOF avec 12 partenaires français et étrangers du 16 au 24 avril.

2. ODOXA, *Les Français et les Européens face à la crise du Covid-19*, mai 2020.

3. https://www.youtube.com/watch?v=-uOAq3OgYcU

4. *New York Times*, "Macron Beat Back the Coronavirus. France Is Not Impressed", 5 juin 2020.

à tous les secteurs de la société : institutions nationales, locales, professionnelles, économie, modèle social, relations aux autres.

La méfiance s'exprime même à l'égard de la médecine et des hôpitaux français alors qu'ils sont mondialement réputés. Dans une enquête de 2020[5] ces structures de santé ne recueillent l'approbation que d'à peine un Français sur deux. Nos compatriotes les apprécient moins que les Américains et les Anglais n'apprécient les leurs, ce qui est un comble ! Les Pakistanais sont plus confiants envers leurs structures de santé que les Français !

Le manque de confiance en France à l'égard des vaccins contre le virus du SARS-CoV-2 traduit également notre pessimisme. À la question « *Vous ferez-vous vacciner ?* », seuls 44 % y répondent oui, ce qui place notre pays avec la Croatie et la Serbie comme les trois plus méfiants sur trente-deux pays[6].

Trouve-t-on aussi dans la fiction en France des traces de ce pessimisme ? Le cinéma français a la réputation de fins réalistes et donc tristes, voire tragiques (Jolley, 2019). Ces dénouements ont gagné la qualification de *French endings*. Ils s'opposent aux *Hollywood endings*. Selon l'historien du cinéma David Bordwell « *sur une centaine de films hollywoodiens choisis au hasard, plus de soixante se terminent par l'affichage d'un couple romantique uni* » (Bordwell, 1985).

L'insatisfaction française se manifeste également par une contestation sociale plus radicale et fréquente qu'à l'étranger. Le mouvement des Gilets jaunes ne s'est pas propagé dans d'autres pays démocratiques où existaient des motifs de contestation au moins aussi importants. Dans 34 pays sur les 40 de l'OCDE la proportion de pauvres (au revenu inférieur à la moitié du revenu médian de la population totale) est plus élevée qu'en France[7]. Existe-t-il d'autres pays démocratiques que le nôtre où des syndicats ont, pendant le confinement, situation d'extrême urgence, déposé des préavis de grève ? Existe-t-il d'autres pays au monde où l'indemnisation du chômage partiel est aussi avantageuse ?

Notre image à l'étranger confirme cette attitude. Jean Cocteau (Cocteau, 1950) a écrit que les Italiens étaient des Français de bonne humeur, ce qui veut dire que les étrangers nous voient comme des Italiens de mauvaise humeur. Il a été demandé à trois correspondants de presse étrangers (Arte, *New York Times* et *Publico*)[8] de donner leur appréciation de la gestion de la crise du coronavirus en France. Les trois ont formulé d'emblée exactement la même réponse : les Français sont trop pessimistes, critiques, méfiants. Il est établi que les Américains, devant l'adversité, s'attribuent le problème à eux-mêmes (parfois de façon injuste, c'est évident) alors que les Français l'imputeront aux autres. Les étrangers disent qu'on est heureux comme Dieu en France, mais les Français ne sont pas de cet avis.

La pensée déterministe source de l'insatisfaction française

Cette insatisfaction chronique est une énigme. Les explications généralement données sont tautologiques (les Français adorent la contestation, ce qui équivaut à dire que les Français sont mécontents car ils sont mécontents), partielles (nostalgie de la grandeur perdue) ou superficielles (par exemple, les Allemands ont une presse moins agressive). Pour l'expliquer, je considère qu'il faut aller chercher un mécanisme plus profond dans notre inconscient collectif, c'est-à-dire une sorte de philosophie collective. Il me semble qu'il s'agit de ce qu'on pourrait appeler la pensée déterministe. C'est la croyance fervente que rien n'est sans raison, « *Nihil est sine*

5. Enquête réalisée par BVA avec les instituts de sondage du réseau WIN dans 32 pays entre novembre et décembre 2020.

6. *Idem* note 4

7. OCDE, Taux de pauvreté, 2020.

8. *Le Parisien*, « Crise du Covid-19, Gilets jaunes, Notre-Dame… La France vue par la presse étrangère », 23 mai 2020.

rationne », principe de raisonnement développé par Leibniz et appelé le principe de raison suffisante. Selon le philosophe, aucune réalité naturelle ou humaine n'existe sans qu'elle ait ses causes. L'esprit français a tendance à adopter cette philosophie de la vie, à juger que tout s'explique et à rejeter la complexité, l'inattendu, le brouillard de l'action, l'indétermination des phénomènes naturels et humains. Il refuse de voir le décalage entre la perception floue dans le feu de l'action et l'analyse *a posteriori* trompeuse.

La pensée déterministe, qui selon moi imprègne la culture française, s'oppose à l'idée de contingence qui se définit comme le caractère de ce qui peut ne pas être ou ce qui aurait pu être autrement. Selon cette considération, la place de l'imprévisible n'y est pas éliminable et les actions et pensées humaines sont toujours frappées d'incomplétude. Est contingent le battement d'une aile de moustique au printemps dans une forêt de Sibérie et son incidence ou non sur la trajectoire d'un cyclone en automne dans le Golfe du Mexique. Il faut à cet égard distinguer l'imprévu et l'imprévisible. Un événement contingent pourrait être prévu mais il sera imprévisible. Les épidémies, les tremblements de terre, les révoltes peuvent être prévus mais ne sont pas prévisibles. Nous ne pouvons prévoir ni l'heure, ni le lieu, ni l'intensité.

Je définirais la pensée déterministe des Français ainsi : c'est une philosophie ordinaire qui tend à concevoir le monde d'une façon telle que jamais rien n'arrive sans cause *a priori* et où tout est potentiellement prévisible et maîtrisable. Son expression savante est le principe de raison suffisante de Leibnitz et elle s'oppose à l'idée de contingence, c'est-à-dire la possibilité qu'une chose arrive ou n'arrive pas.

L'effet de la pensée déterministe sur l'insatisfaction

En quoi la foi française dans le déterminisme produit-elle de l'insatisfaction ? L'idée que tout a une cause conduit à imaginer systématiquement des responsabilités extérieures à ce qui arrive d'indésirable. La conséquence est le sentiment d'être toujours des victimes. Puisque rien ne se passe comme prévu, c'est que les autres sont fautifs, ce qui est désespérant. La pensée déterministe s'oppose au principe de résilience, qui privilégie l'élaboration de solutions au détriment de la recherche sans fin des causes de nos malheurs, source du pessimisme national. Un journaliste allemand a dit que la tendance des Français était de toujours regarder en arrière, alors que l'Allemagne, meurtrie par son histoire, ne pouvait regarder que vers l'avant. Regarder en arrière est l'exacte traduction du principe « *rien n'est sans raison* » qui habite la foi dans le déterminisme.

La pensée déterministe est également source d'insatisfaction parce qu'elle conduit à croire qu'on peut prévoir suffisamment les événements et ainsi, grâce à des plans, programmations, chartes, normes, cahiers de charges, les maîtriser. Mais comme le monde est indéterminé, ces belles constructions fonctionnent mal, et l'insatisfaction se renforce. En poussant le raisonnement, le Français est un planificateur perpétuellement déçu. On peut penser que les sociétés pragmatiques qui font davantage confiance aux mécanismes de correction ressentent moins de désenchantement.

Trois exemples d'effet de la pensée déterministe sur l'insatisfaction

Une illustration de la culture déterministe en France, et la pensée négative qui en découle, est l'inflation législative et réglementaire. Puisqu'un problème a

obligatoirement une cause, il suffit de bien le comprendre grâce à notre intelligence supérieure et d'édicter une règle pour le résoudre. Si on prévoit correctement les effets de la norme, le problème sera résolu. Mais comme le monde est inévitablement indéterminé, la solution par la norme fonctionne mal et suscite beaucoup de déceptions. Notre propension à tout résoudre par des règles est une source perpétuelle d'insatisfaction. Les États-Unis aussi connaissent un excès de normes. Mais selon moi l'inflation normative nord-américaine ne provient pas d'une culture déterministe, mais de l'idéal égalitariste (d'où les *seniority rules* implacables dans les entreprises). Elle y est pro-active et imprégnée d'optimisme. Le Français produit des règles pour réparer, l'Américain pour construire. Dans leur activisme réglementaire, le Français est dépité, l'Américain confiant.

Le défaut de confiance des Français dans la vaccination contre la Covid-19, un aspect de leur pessimisme, vient-il de leur pensée déterministe ? Sans aller jusqu'à attribuer aux nombreux réfractaires des idées complotistes, on peut néanmoins émettre l'hypothèse que la rapidité de conception des vaccins, un procédé nouveau peu testé, la richesse des entreprises pharmaceutiques, les ont conduits à se dire qu'il y avait des raisons à tout ceci, puisque dans la pensée déterministe rien n'est sans raison. Dans leur esprit, ces raisons nécessaires sont probablement l'appât du gain et la volonté de puissance, ce qui les pousse à la méfiance. Les pays confiants à l'égard de la vaccination contre la Covid-19 sont des pays de tradition pragmatique et protestante tournés plus vers l'action que la recherche de raisons ou de fautes permettant de douter ; ou des pays relativement pauvres qui ne peuvent se « payer le luxe » de douter des raisons d'une telle rapidité et d'une telle efficacité. Les cultures nationales où prédomine le principe de contingence acceptent l'idée qu'un cygne noir, comme la découverte inattendue et rapide des vaccins, de la Covid-19 puisse être bienveillant ; alors que dans la culture française marquée par le principe de raison suffisante on recherchera toutes les raisons de rendre suspect un cygne noir.

Voici une troisième illustration de la pensée déterministe des Français, leur résistance à l'égard de la contingence et l'effet de cette philosophie sur leur moral. Lorsque j'étais directeur des ressources humaines d'une division au sein d'un grand constructeur automobile, j'ai pu observer l'état d'esprit des directeurs de projet véhicule. Lors de la conception tout se déroulait merveilleusement bien. Mais tout se compliquait lors de son achèvement. La perfection prévue durant la conception débouchait sur des surprises désagréables. Les belles programmations *ex ante* ne se passaient jamais comme prévu, ce qui était terriblement décevant. D'ailleurs le directeur général de la division ne cessait de rappeler à ses jeunes brillants directeurs de projet le principe d'incertitude d'Heisenberg[9], c'est-à-dire tout le contraire du principe de la pensée déterministe, afin qu'ils mettent davantage d'imprévisibilité et plus de résilience *a posteriori* dans leurs plans. Sa carrière internationale, ses années d'expérience, sa connaissance de la conduite de grands projets l'avait rendu sensible à l'indétermination. Il savait que ses directeurs de projet, ingénieurs nourris au cartésianisme de leurs grandes écoles, devaient recevoir une bonne dose de sensibilisation à la contingence pour les guérir de leur désenchantement final.

9. Faut-il le rappeler : le principe selon lequel on ne peut déterminer à la fois la vitesse et la position d'une particule.

Les origines intellectuelles de la pensée déterministe

D'où vient la croyance dans le déterminisme ? On ne peut que dresser des hypothèses. La tradition philosophique française et le cartésianisme qui prône la déduction et les raisons *ex ante* ont certainement marqué profondément la conscience nationale.

Je raisonne donc je suis pessimiste. La philosophie pragmatique et la philosophie dite analytique qui auraient pu relativiser la tradition déterministe ont été très peu diffusées en France.

La philosophie pragmatique nord-américaine aurait pu favoriser un certain optimisme à travers sa foi dans l'action concrète et l'avenir plutôt que le passé. Mais leurs auteurs ont été marginalisés, parfois méprisés.

> […] hormis un Bergson (qui rédigera une introduction aux conférences de James sur le pragmatisme) ou un Lalande (dont on connaît les sympathies pour Peirce), rares sont les Européens [j'ajoute : et surtout les Français] qui, associant le pragmatisme à l'anti-intellectualisme et au matérialisme les plus débridés, ne s'en détourneront pas : le pragmatisme est encore tenu aujourd'hui au mieux pour de la non-philosophie, et au pire… pour une vulgaire philosophie de sens commun (le transcendantalisme : passe encore, mais le pragmatisme… on nage en pleine « ploucquerie » américaine). (Tiercelin, 2013)

La philosophie dite analytique, voisine du pragmatisme, s'est développée dans les pays anglo-saxons. C'est une critique radicale de la philosophie classique, notamment à travers la mise en évidence des jeux de langage et de leurs limites. Elle est d'une certaine façon une contestation du principe de raison suffisante et du cartésianisme et donc de la foi dans le déterminisme. Cela est bien illustré par ce qu'a écrit Wittgenstein, le représentant le plus radical de la philosophie analytique : « *la croyance de rapport de cause à effet est la superstition* » (ou dans une autre traduction en français « *la croyance en un lien causal est un préjugé* ») (Wittgenstein, 1922). Selon lui également, un énoncé dont on ne peut prouver qu'il est vrai ou faux n'est rien moins qu'une absurdité. Wittgenstein est le champion de la critique radicale du mécanisme de la déduction qui imprègne la culture française.

Femme en noir au manchon, Jules Chéret (1885) MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

La philosophie analytique, en déconstruisant la philosophie classique, aurait pu remettre en cause la pensée déterministe française et le pessimisme qui l'accompagne, ou du moins l'atténuer. Mais, tout comme la philosophie pragmatique, elle s'est très peu diffusée en France. D'ailleurs on oppose la philosophie analytique à la philosophie dite continentale, c'est-à-dire française dans l'esprit des Anglo-Saxons. Wittgenstein n'a été enseigné que très tardivement en France. Il deviendra un auteur du programme de l'agrégation de philosophie pour la première fois en 1992 (en option toutefois) avant d'être inscrit comme auteur obligatoire en 2010. Russell, père de la philosophie analytique, n'y a été inscrit qu'en 2002 (Tiercelin, 2013). Il a fallu donc attendre le XXIe siècle en France pour entendre cette critique de la pensée déterministe.

Le principe de raison suffisante et le rejet de la contingence dans la culture française ont donc dressé un puissant barrage contre la philosophie pragmatique et la philosophie analytique. Elles auraient pu, en introduisant de nouvelles perspectives, casser la vision nationale d'un monde dont on voudrait maîtriser toutes les causes passées et futures, une illusion produisant tristesse, méfiance et pessimisme.

Il faut se poser la question de la façon dont une conception du monde, ici la pensée déterministe, s'est diffusée et se diffuse dans la population. Excepté une minorité

savante, personne ne connaît Leibnitz (qui a pourtant beaucoup écrit en français), ou ne le connaît qu'à travers les moqueries de Voltaire, et encore moins son principe de raison suffisante. Mais cela n'empêche pas que les idées de ce principe se propagent par d'autres canaux comme l'importance des mathématiques à l'école, la socialisation familiale, la façon dont on enseigne la philosophie qui ignore les courants pragmatique et analytique, les dogmes du catholicisme (voir section suivante), la manière dont les élites gèrent les problèmes, la pénalisation systématique des évènements imprévus et la réglementation omniprésente qui font croire à l'absence de contingence (sur ces trois derniers éléments voir plus bas la section sur l'affinité élective). Si je considère mon cas personnel de socialisation, j'ai l'impression d'avoir été éduqué plutôt dans un bain de pensée déterministe. Je n'ai jamais entendu parler de la notion de contingence au lycée. En licence de droit et sciences économiques j'ai été marqué par l'enseignement du droit écrit bien français et de l'économétrie dogmatique. Je n'ai entendu parler du pragmatisme en philosophie et en politiques publiques que lors de mes études *post-graduate* aux États-Unis à l'université du Wisconsin, et j'ai découvert Wittgenstein bien plus tard en lisant Raymond Boudon. Lors de mes premières années à la direction des ressources humaines d'un grand groupe industriel, j'avais été affecté au service du plan social où l'idée de prévisibilité était dominante, alors que l'avenir économique était totalement incertain. Je me souviens de ma frustration vis-à-vis du travail de prévision rigide qu'on m'obligeait à exécuter alors que j'en percevais toute la vanité.

Autres origines possibles de la pensée déterministe

Une autre source de la pensée déterministe en France est probablement la figure du diable propre au catholicisme. Le diable y est un être supérieur qui a diffusé l'idée que le mal vient de causes extérieures ; à la différence de la tradition protestante où le diable est une métaphore de ce contre quoi il faut lutter en soi. Le diable catholique nourrit les croyances dans le déterminisme et les déceptions associées.

La notion de diable et l'idée de faute extérieure sont parfaitement illustrées par le recours fréquent au juge pénal. Selon l'avocat Daniel Soulez-Larivière (2009), c'est le diable dans la culture française qui a fait de la France le seul pays démocratique au monde où la pénalisation des catastrophes humaines et naturelles est systématique.

> De si grands malheurs qu'un crash, un naufrage, une explosion, des empoisonnements ne peuvent en France avoir été causés que par le péché. Nous sommes les seuls à régler au pénal la tragédie de « l'air contaminé » (l'amiante), après avoir été les seuls à traiter au pénal le « sang contaminé ». Ailleurs, les tragédies se sont réglées par transaction ou au civil. Chez nous, c'est le pénal. D'aussi grands malheurs sont nécessairement le produit d'une faute, même si cette faute est trop souvent établie en fonction de connaissances postérieures au drame. (Soulez-Larivière, 2009, p. 33)

Tout être humain peut se considérer à un moment ou à un autre comme une victime : des catastrophes géographiques, des épidémies, de la maladie, des inconséquences collectives. Mais le Français se considère comme une victime de la faute et non comme une victime de la contingence. Cela est parfaitement illustré par la réaction des proches de l'accident du Concorde.

> C'est ainsi qu'un avocat allemand représentant les familles des victimes du Concorde qui s'est écrasé à Gonesse, à qui on demande si ses clients sont satisfaits de voir le procès arriver, répond en substance : « Non. Les familles des victimes disparues du crash de Gonesse ont été indemnisées depuis

> longtemps. Leurs plaies commencent à cicatriser. Ce procès va les rouvrir. » (Soulez-Larivière, 2009, p. 33-34)

Aux États-Unis, il n'y a jamais de procès pénal à la suite d'un accident d'avion. Les proches des victimes se satisfont des informations de l'enquête du National Transport Safety Board et des indemnisations (souvent sans procès au civil). Or se voir en France comme des victimes du péché et non de la contingence nourrit l'insatisfaction nationale. Qu'y a-t-il de plus rageant que de se dire que la faute des autres est responsable des inévitables moments d'infortune ?

L'origine catholique de la pensée déterministe française et son pessimisme est confirmée par l'optimisme des pays de religion protestante.

> […] On ne peut manquer d'être frappé par le fait que les pays à haut niveau de confiance sont tous des pays de culture protestante… Ce sont aussi des pays tolérants à l'égard des autres, ouverts sur l'extérieur et permissifs sur le plan des mœurs privées. (Galland & Grunberg, 2020)

Le centralisme est un autre phénomène qui a favorisé la pensée déterministe. Si des dysfonctionnements se produisent, ils proviennent nécessairement de l'État, donc d'une cause extérieure.

L'importance des mathématiques à l'école comme facteur de sélection et dans l'enseignement des grandes écoles d'ingénieur a sans doute induit le développement d'une élite réticente à admettre qu'on ne peut tout prévoir.

L'affinité élective comme lien entre foi dans le déterminisme et insatisfaction française

Pour caractériser le lien entre la foi dans le déterminisme et l'insatisfaction française, je me référerai à la notion d'affinité élective introduite en sociologie par Weber. Il l'a utilisée pour souligner que la correspondance entre l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme n'est pas un lien de causalité du premier vis-à-vis du second, mais une adéquation entre les deux éléments qui se renforcent mutuellement (Weber, 2004). C'est un système.

Michael Löwy propose la définition suivante, à partir de l'usage wébérien du terme :

> L'affinité élective est le processus par lequel deux formes culturelles – religieuses, intellectuelles, politiques ou économiques – entrent, à partir de certaines analogies significatives, parentés intimes ou affinités de sens, dans un rapport d'attraction et d'influence réciproques, choix mutuel, convergence active et renforcement mutuel. (Löwy, 2004, p. 100)

C'est exactement ainsi que je comprends la relation entre les deux éléments du couple pensée déterministe-insatisfaction dans la culture française. La résistance à l'idée de contingence, premier pôle de la relation d'affinité, et le pessimisme, second pôle, forment un système cohérent et se renforcent mutuellement. Il faut interpréter de cette manière ce que j'ai écrit précédemment et qui pourrait donner l'impression d'une causalité à sens unique (ce qui me ferait prendre en flagrant délit d'adepte de la pensée déterministe !).

Je donnerai deux exemples d'affinité élective avec boucle rétroactive entre croyance dans le déterminisme et insatisfaction chronique.

Le premier est la pénalisation systématique des catastrophes naturelles et humaines en France, seul pays démocratique à la pratiquer. Il est certain que l'idée que rien n'est sans raison de la pensée déterministe nationale, elle-même alimentée par la figure du diable comme je l'ai expliqué plus haut, a favorisé le recours au

pénal : il y a nécessairement une raison derrière ce qui va mal et le plus simple est d'imaginer un ou des fautifs. C'est une source constante de mécontentement, car la croyance dans une faute est déprimante et de plus cette pénalisation débouche fréquemment sur des non-lieux, ce qui accable encore davantage. On retrouve notre thèse : l'incidence de la foi dans le déterminisme sur l'insatisfaction en France par le biais de la pénalisation systématique. Mais l'effet joue aussi dans l'autre sens. À force de voir le juge pénal intervenir systématiquement en cas d'accident ou de crise, on diffuse dans la population l'idée qu'il y a nécessairement une faute et jamais de contingence, ce qui est le fondement du principe que rien n'est sans raison. C'est ainsi qu'un principe philosophique comme celui de la raison suffisante se diffuse dans la connaissance ordinaire sans qu'elle le nomme précisément comme telle. La foi dans le déterminisme qui a entraîné la pénalisation a probablement été à l'origine le fait de sphères savantes et expertes (législateurs, magistrats, intellectuels, juristes, clergé catholique). Mais comme la pénalisation s'est institutionnalisée et largement répandue, l'idée de faute externe systématique, et donc la pensée déterministe où tout a une cause, a percolé au sein de la connaissance ordinaire.

Fiacre devant le Sacré-Coeur, Jan Sluijters (1912) MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Le second exemple du mécanisme d'affinité élective entre la pensée déterministe et l'insatisfaction en France est l'inflation réglementaire. Le refus de considérer que le monde est indéterminé explique celle-ci : puisque tout problème est prévisible et doté de causes identifiables, on peut en déduire des règles pour le résoudre. Le principe de raison suffisante et son rejet de la contingence est un puissant catalyseur de la production de règles. Celle-ci crée de l'insatisfaction car traiter toute question par la norme est un foyer de désenchantement. Cela marche rarement comme prévu. De plus l'excès de règles crée de la complexité et des contradictions qui font redoubler le mécontentement. On observe ici l'affinité élective dans le sens : pensée déterministe-facteur d'insatisfaction. Mais elle fonctionne aussi en sens inverse. La population française plongée dans un bain permanent de réglementation s'habitue à oublier la contingence. Puisque tout est susceptible d'être réglé, cela veut dire que tout est déterminé. L'inflation normative est un stage permanent d'éducation à la pensée déterministe.

L'ancrage de l'insatisfaction française dans un système de pensée, le déterminisme, la rend extrêmement réfractaire à toute correction. La psychologie de l'être humain tend à lui faire rejeter sur d'autres ou sur l'extérieur toute infortune. Ainsi l'imperfection sera vue, non comme l'inévitable effet des incertitudes de l'action et de l'indétermination du monde, mais comme la cause d'une responsabilité extérieure inacceptable. Plus je suis insatisfait, plus je me console en convoquant des causes extérieures et plus j'adhère aux idées déterministes. C'est une boucle rétroactive puissante.

Un gouvernement maladroit et paralysé par l'insatisfaction chronique de ses concitoyens

Une des conséquences les plus néfastes de la déprime nationale est qu'elle rend nos dirigeants maladroits et les paralyse.

La maladresse est flagrante lors de l'organisation de la vaccination contre la Covid-19. Au lieu de privilégier les 44 % de Français favorables à la vaccination (ce qui aurait été une bonne option puisqu'en ajoutant les 10 % d'immunisés par la maladie, on pouvait atteindre l'immunité collective de près de 60 %), le gouvernement, gagné par la morosité ambiante, s'est au contraire polarisé sur les 56 % de défiants. Alors qu'il aurait fallu un logisticien, on a nommé pour rassurer un médecin comme grand responsable de la vaccination, qui, loin de rasséréner, a fait part de ses doutes scientifiques. Au lieu de contenter les confiants, on a commencé par les EHPAD pour répondre au courroux des familles et aux dépôts de plaintes et, pour entamer le scepticisme, on a instauré une lenteur volontaire à travers le processus du consentement. Pour tenir compte de la défiance, on a créé un comité citoyen de 35 personnes dont l'existence, au lieu de rassurer, a semé le doute sur son efficacité et son rôle. On pourrait multiplier les exemples des maladresses des pouvoirs publics dans ses réactions au pessimisme national.

La paralysie de l'État est la seconde conséquence de l'insatisfaction. Il est guidé par la crainte des recours, conséquence de la pénalisation excessive elle-même effet du couple pensée déterministe-insatisfaction, et des réactions négatives (critiques des médias, manifestations, grèves). Tout cela pousse à une prudence excessive. On l'a vue lors du premier confinement en réponse à l'épidémie de Covid-19 où un grand nombre d'enfants ont été privés d'école pendant plusieurs mois du fait de précautions exorbitantes. On obtient ainsi un enchaînement infernal : insatisfaction → maladresses et paralysie des pouvoirs publics → insatisfaction.

Une évolution des mentalités ?

Peut-on néanmoins espérer une évolution des mentalités ? Les seuls cas d'acceptation forte du principe de contingence que j'ai observés en France sont des métiers confrontés à des risques extrêmement élevés. Ainsi, j'ai eu l'occasion de discuter avec des gendarmes de secours en haute montagne. Ce dernier est géré par un grand nombre de procédures, concernant par exemple l'hélitreuillage, source fréquente d'accidents et d'incidents. Mais il est symptomatique que ces sauveteurs préfèrent, pour exprimer la nécessité de réaction éventuelle à l'imprévisible, parler de préconisations plutôt que de procédures. Pour eux, la contingence est une évidence. J'ai observé une réaction similaire chez les pilotes maritimes du Havre (ceux qui font entrer et sortir les navires du port). Dans une conception du monde dénué de contingence, la capitainerie avait l'intention de réglementer davantage le passage dans les chenaux. Mais les pilotes ont vivement réagi en mettant en avant la nécessité de conserver d'importantes marges de manœuvre compte tenu du vent, de sa force, de son orientation, de ses changements brusques, de l'état de la mer, du trafic selon la taille des bateaux, etc. Le projet de la capitainerie a été abandonné. Je pourrais aussi citer les guides de haute montagne qui s'opposent avec énergie à toute solution par des règles pour gérer le risque. Il semble que la confrontation avec le « brouillard de la guerre » enseigne à ces métiers la prééminence du principe de contingence et les éloigne de la croyance dans le déterminisme ou principe de raison suffisante. Mais ce sont des situations rares. Il faut l'extrême force du danger pour casser dans les

esprits la foi dans le déterministe et leur faire privilégier des solutions adaptées à la contingence. Notons que dans ces métiers la sensibilité à la contingence n'est pas pour eux source d'insatisfaction. Leur professionnalisme vis-à-vis du risque les rend confiants. En revanche, ce qui les stresse est l'excès de considérations déterministes et le cortège associé de règles complexes et contradictoires.

Pour lutter contre la déprime des Français, la culture nationale devrait être davantage imprégnée du principe de contingence. Mais elle n'en prend pas le chemin quand on observe la réaction de la population française au plus contingent des événements récents, l'épidémie de Covid-19. La recherche de coupables et donc de causes et la défiance à l'égard de la vaccination pour des motifs plus ou moins complotistes expriment la force redoublée de la pensée déterministe, c'est-à-dire l'idée que tout était gérable à l'avance et que ce qui s'est passé cache d'innombrables fautes ■

Références

Bordwell David (1985) *Narration in the Fiction Film*, Madison, University of Wisconsin Press.

Cocteau Jean (1950) *Maalesh*, Paris, Gallimard.

Galland Olivier & Grunberg Gérard (2020) "La grande déprime des Français", *Telos*, 23 mai.

Jolley Charlotte (2019) "Why is America Not Keen on a 'French Ending'?", *The Local*, 4 juillet. https://lostinfrenchlation.com/why-is-america-not-keen-on-a-french-ending

Löwy Michael (2004) "Le concept d'affinité élective chez Max Weber", *Archives de sciences sociales des religions*, n° 127, juillet-septembre, pp. 93-103.

Soulez-Larivière Daniel (2009) "De la victimisation et de nombreuses autres causes", *Pouvoirs*, vol. 1, n°128, pp. 27-41.

Tiercelin Claudine (2013/1993) *C. S. Pierce et le pragmatisme*, Paris, Presses Universitaires de France (Réédité en ligne par le Collège de France en 2013).

Weber Max (2004) *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Wittgenstein Ludwig (1993/1922) *Tractacus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard.

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 19-27

La recherche-intervention en gestion
De la prescription à l'enquête

LE 23 NOVEMBRE 2020, JEAN-CLAUDE MOISDON A FAIT UNE PRÉSENTATION SUR LA RECHERCHE-INTERVENTION DANS LE SÉMINAIRE DANS LE SÉMINAIRE AEGIS, EN LIGNE

Jean-Claude Moisdon

Le propos se situera à la fois au niveau méthodologique et au niveau de l'expérience personnelle, c'est-à-dire de la façon dont j'ai pratiqué ce que je vais appeler par la suite la recherche-intervention.

Est-ce tout d'abord une coquetterie de langage de parler de recherche-intervention et non de recherche-action ? La recherche-action recouvre des approches très différentes, dont celles de Lewin, d'Argyris, de l'analyse institutionnelle, etc. Par-delà leur diversité, ces recherches partagent quatre grands principes :

1. Le chercheur entre dans l'arène ;
2. Il travaille avec les acteurs dans le cadre d'un projet que les acteurs eux-mêmes définissent, avec l'idée essentielle (et peu partagée par le monde économique) que perturber l'entreprise est un acte de connaissance ;
3. Les connaissances sont apportées à la fois aux acteurs et au monde de la recherche, et ce ne sont pas forcément les mêmes ;
4. Ce n'est pas de l'empiricité pure, la simple production de monographie : la démarche a une ambition théorique, qu'il s'agisse de théories de moyenne portée ou de théories plus générales.

Il s'agit de principes que j'ai personnellement suivis dans mes recherches, ainsi que d'autres chercheurs, notamment au Centre de Gestion Scientifique (CGS). Pourquoi alors parler de recherche-intervention ? C'est ici qu'il faut faire un peu d'histoire. Le CGS est un peu plus ancien que le CRG et à l'époque, appartenant à une école d'ingénieurs, il s'est fondé sur les outils mathématiques appliqués à la décision regroupés sous le sigle de « recherche opérationnelle ». Le début se fait en 1966-1967 avec la construction de modèles, par exemple sur les choix d'infrastructures de transport urbain. Assez vite, apparaît de notre côté une posture assez critique, symbolisée par le terme de « faible probance ». Ce terme résume l'idée que dès qu'un modèle rassemble beaucoup de données, avec beaucoup de modules de calculs intégrés, il devient très instable et donne des résultats très différents, même si on ne bouge que peu les données. Cette défiance vis-à-vis de l'approche rationnelle instrumentale va traverser toute l'histoire du laboratoire. Même les travaux mathématiques plus modestes, dans les ateliers ou les hôpitaux, se sont révélés poser des problèmes d'application. Ces outils fragiles rencontraient par ailleurs des logiques d'acteurs, des résistances inattendues, et pouvaient être soit simplement abandonnés, soit

détournés dans un simulacre d'application. On avait donné à ce type de phénomènes le terme de « tératologie » des outils de gestion.

CGS et CRG interagissaient alors régulièrement et Michel Berry publie en 1983 *Une technologie invisible*. Il explique comment les mécanismes de gestion se transforment en routines résistantes à la nouveauté. Alors, au niveau même de l'objet et de la méthode de la recherche, un choix essentiel a consisté en quelque sorte à inverser l'approche : non plus faire de la recherche ingénierique (fabriquer des outils), mais comprendre pourquoi ces outils rencontraient des forces contraires, quels types de mécanismes étaient en cause, *grosso modo* tenter de constituer une physiologie de l'entreprise. Mais comment faire ?

Car le propre des technologies invisibles, c'est justement de se dérober au regard de surface, qu'il soit guidé par les chiffres financiers et comptables, ou par des récits de dirigeants. D'un autre côté une des particularités de l'École des Mines était la promotion de la recherche orientée, supposant une relation étroite entre la recherche et les systèmes d'action ; donc il fallait continuer à « aller y voir », comme on dit, mais d'une autre façon. C'est là que les principes de la recherche-intervention ont commencé à se dégager. D'une façon générale on peut dire que les travaux correspondants se différencient de la recherche-action à la Lewin ou encore à la Argyris de deux manières. D'abord, l'objet est différent. Sur quoi se focalise-t-on ? Moins dans un premier temps sur les relations, les savoirs, les pouvoirs, mais toujours sur l'outillage, le dispositif institué, la technologie cette fois-ci visible, quitte certes à trouver *in fine* des relations et des pouvoirs. Ensuite, la posture du chercheur change. Dans la recherche-action, il y a une idée assez partagée de symétrie entre le chercheur et les praticiens, ce qui n'est pas le cas à mon sens dans la recherche-intervention.

Un exemple : le risque pétrolier et le modèle Koko

Pour expliciter ces points, je vais prendre un exemple. Il s'agit d'une recherche que j'ai menée avec Armand Hatchuel dans l'industrie pétrolière. Le cas est un peu archétypal, peut-être un peu trop beau, mais au fond, par là même, il permet je pense de bien positionner ce qu'est la recherche intervention, telle que je l'ai pratiquée avec d'autres collègues. C'était au début des années 1980, et la recherche a dû durer entre cinq et six ans, Quel était le problème ? À cette époque-là, l'exploitation des champs pétroliers était de plus en plus difficile. On était passé à l'exploration et à l'exploitation en mer, avec pour l'exploitation des plates-formes très coûteuses. Pour l'exploration il s'agissait de puits ou de sondages sismiques. Le maître-mot était le risque. On ne connaissait pas vraiment la topographie des réserves souterraines, ni l'évolution de la fiscalité pétrolière sur les quarante ou cinquante ans d'exploitation qui allaient suivre. Ces risques majeurs n'étaient pas du tout pris en compte dans les calculs de rentabilité. On cherchait seulement la « génération d'une image crédible », on raisonnait sur la base d'un accord plus ou moins implicite sur ce qui pouvait se passer normalement. Ce n'était évidemment pas satisfaisant et cela ne correspondait pas du tout à la réalité de ce qui finalement survenait sur les différents champs pétroliers. Un consensus s'était établi sur la constatation qu'il fallait changer complètement de mode de traitement du risque.

Or, depuis les années 1950 existait un nouvel édifice mathématique portant le nom de théorie de la décision, théorie assez fascinante, qui partait de l'idée qu'il est possible de prendre une décision cohérente dans un contexte où l'on ne sait quasiment rien. L'édifice en question est fondé sur le vieux théorème de Bayes, un

ecclésiastique anglican du XVIIIe siècle, redécouvert pour l'occasion dans ces années-là. Ce théorème part de l'idée qu'une probabilité n'est jamais qu'un degré de croyance, une « probabilité subjective ». Le théorème permet alors, à partir de l'utilisation de probabilités conditionnelles, d'estimer dans quelle mesure une observation (le résultat d'un puits par exemple) modifie un degré de croyance (les probabilités des quantités de pétrole présentes dans le champ). Pour les pétroliers, c'était une révolution complète. Jusqu'à présent, on était totalement incapable de calculer l'intérêt d'un puits. Là, on peut le faire : à partir de ce théorème et de la technique des arbres de décision-hasard, on aboutit à l'espérance mathématique de la valeur actuelle d'un puits, en dollars. C'est très compliqué, mais cela se fait. On peut donc comparer la valeur économique de l'information supplémentaire au coût de l'information et alors on peut savoir s'il est intéressant de faire le puits ou non. C'est le seul modèle qui permette cela. D'où la fascination des pétroliers pour cet édifice majestueux, la théorie des choix dans l'incertain, des choix rationnels quand on connaît très peu de choses. La médecine a, elle aussi, connu la même fascination (passagère il faut le dire) pour cette théorie qui aide par exemple à instruire des questions du type : est-ce que cela vaut la peine de faire tel ou tel examen coûteux pour telle ou telle maladie ?

La parade, Louis Hayet (1888)
MuMa Le Havre
(26 septembre 2020)

Or à cette époque j'enseignais justement cette théorie à l'École des Mines dans le cours de mathématiques appliquées à la décision, en insistant sur les fragilités de l'instrument, mais également en soulignant qu'il était le seul dont on dispose dans un grand nombre de choix économiques. Une compagnie pétrolière, à la recherche d'expertise en la matière, a contacté le laboratoire pour lui proposer de l'aider à développer le modèle, ce que nous avons accepté dans la mesure où nous étions bien en peine de fournir des cas concrets aux étudiants. Vous avez là, au fond, le premier acte de la recherche-intervention : se laisser « embarquer » par ce que Hatchuel a appelé un « mythe rationnel », le projet (le rêve) d'un collectif axé sur un surcroît inédit de performance, de rationalité. Cette opération a duré longtemps (quatre ans environ) parce que le problème était compliqué si l'on voulait couvrir l'ensemble des choix possibles. Le modèle que nous avons conçu, après avoir fait beaucoup d'entretiens, après avoir formé l'ensemble du personnel concerné (les décisions en cause étaient prises par un petit nombre de cadres de haut niveau), a donné lieu à un programme informatique imposant, pouvant comparer sur n'importe quel champ, diverses stratégies d'exploration et d'exploitation, programme que nous avons baptisé Koko. Il a ensuite été testé et nous avons été obligés de constater que les décisions prises ne correspondaient pas aux résultats avancés par le modèle. On mettait par exemple des puits là où l'on avait peu de chance d'avoir un gain à partir de l'information supplémentaire, au lieu de les mettre à l'endroit recommandé par

le modèle. Les calculs n'avaient pas disparu pour autant mais on revenait à l'image crédible, simplement probabilisée par une méthode de scénario. Cela signifiait notamment que l'apport essentiel de la théorie, celui de la prise en charge du problème de l'exploration, n'était pas utilisé.

Ce que nous avons conclu est qu'il y avait quelque chose, dans le comportement des pétroliers, de complètement antagoniste avec le modèle. On a émis l'hypothèse que le modèle reposait en fait sur une organisation implicite, synthétique et imaginaire, très différente des pratiques organisationnelles en usage. Ces dernières pouvaient se résumer à un processus séquentiel, avec l'intervention successive de géologues (estimation des réserves), d'ingénieurs (conception des installations), d'exploitants (projection des besoins en ressources humaines) puis d'économistes (*cash flow* actualisé global). Mais l'arbre de décision-hasard sur lequel reposait le modèle excluait une telle séquentialité, il supposait en effet que tout le monde se réunisse d'emblée, en apportant de façon conjointe les informations alimentant l'arbre de décision-hasard, et continue de le faire tout au long du processus. Il existait donc une contradiction fondamentale entre les deux organisations, l'organisation rêvée et l'organisation existante. C'est pourquoi seul le calcul de *scenarii* avait été retenu parce qu'il était cohérent, lui, avec la pratique séquentielle instituée.

Mais alors, pourquoi l'organisation n'évoluait-elle pas ? Pourquoi les pétroliers ne sont-ils pas allés vers la gestion transversale, la gestion de projet, en vogue à l'époque, à la manière par exemple des constructeurs automobiles ? Pour une raison simple. Chez Renault ou Peugeot un dessinateur du bureau des études et un agent des méthodes partagent beaucoup de choses de la voiture, on peut même dire qu'ils partagent le même amour du produit, qui pose d'innombrables défis techniques, sur lesquels ils peuvent discuter. Pour un géologue d'une compagnie pétrolière, au contraire, un champ sert à améliorer une carte géologique ; pour un ingénieur de la même compagnie, à innover sur une plateforme, pour un gestionnaire à générer du *cash flow*. Ils ne parlaient pas de la même chose. La divergence des logiques professionnelles était telle que Koko ne pouvait pas s'imposer.

L'objet de l'investigation et la position du chercheur

À partir de là, on voit que l'objet dans la recherche-intervention est particulier, c'est l'outil, le dispositif de gestion, ce n'est pas les relations, en tout cas directement, mais plutôt une médiation technique entre les acteurs. Et l'interaction avec ces derniers est également particulière : c'est une discussion, un palabre, autour de l'outil et ses résultats, les commentaires révélant ce qu'il est possible et impossible quant à la réalisation du rêve, et donc *in fine* la nature de l'organisation en place, ses paramètres de stabilité ou de dynamique. Ce qui veut dire que l'outil est à la fois l'objet et le moyen de la recherche.

Le second point est la position du chercheur, en tout cas telle que je la ressentais : il aide certes, mais il n'est pas partie-prenante du projet, en particulier, il prend garde d'être ouvert à toutes les forces qui peuvent s'y opposer, il s'oblige donc de ne pas s'investir.

L'essentiel est de comprendre, de faire se révéler de l'inédit, même si la réussite du projet est susceptible évidemment de créer un sentiment de satisfaction. C'est pour cela que le mot « action » dans la recherche-action a été remplacé par celui d'intervention, car en réalité le chercheur n'agit pas véritablement (en revanche, il

intervient effectivement, comme l'exemple l'a montré, même si l'effet de la perturbation peut paraître souvent marginal). À l'opposé il ne s'agit pas non plus d'ethnographie, terme qui a souvent été utilisé par les lecteurs des publications issues de ce type d'investigation. Cela n'a rien à voir, puisque nous entrons dans ce type de relation avec un cadrage de l'observation prédéfini. Pour des raisons analogues, cela n'a pas non plus grand-chose à voir avec la *grounded theory*. Ce qu'on regarde est beaucoup plus canalisé *a priori*. En particulier la conception qui s'était progressivement dégagée de ce qu'était la recherche-intervention me semble cohérente avec la thèse générale qui se développait à l'époque au CGS sur les outils de gestion. Ces derniers, de par leur mode d'existence (titre d'un ouvrage collectif du CGS ; Moisdon, 1997), qui en fait des aides très imparfaites à l'action et la pensée, devraient en théorie prescrire le moins possible ; en revanche ils peuvent être des supports d'exploration des fonctionnements concrets. Ce qui finalement fonde la recherche-intervention.

Quelques remarques pour finir

Attention, je ne propose pas ici une méthodologie générale pour la recherche en gestion. Certains champs gestionnaires ne relèvent évidemment pas du tout de la recherche-intervention, même si l'on se restreint aux travaux sur l'organisation. Puisque nous sommes au CRG, pensons aux recherches de Jacques Girin sur le langage. La recherche-intervention est pertinente il me semble pour certaines classes de problèmes, comme l'innovation organisationnelle ou, de façon encore plus claire, les effets des technologies de gestion. De même, comme je l'ai annoncé dès le début de l'exposé, j'ai livré ma conception de l'affaire, qui peut se différencier quelque peu de celle de chercheurs se réclamant de la même approche des faits.

Les séparations quantitatif/qualitatif, constructivisme/positivisme, ne fonctionnent pas bien. J'espère qu'on le voit sur l'exemple. Entretiens et modélisation, statistiques et compréhension, forment des *mix* inséparables.

Quand j'évoque la séquentialité d'un processus de décision, je me sens positiviste, et constructiviste quand je choisis pour finir un diagnostic global (*est-ce grave docteur ?*).

L'outil de l'interaction pris dans l'exemple était un modèle compliqué mais il peut être un simple indicateur, ou même un récit (par exemple un nouveau processus, qui est une façon de raconter l'histoire du produit en train de se faire). L'objet peut donc être extrêmement varié, il est là pour « durcir » l'interaction qui doit révéler la manière dont l'organisation résiste, plus que ne le font les entretiens classiques. Ces résistances souvent ne sont pas de l'ordre de l'outillage déjà là et stabilisé ; dans le cas pétrolier on se retrouve confronté à des logiques professionnelles ; nous sortons alors de notre technicité et sommes obligés d'instruire des domaines du savoir connexes. Le problème est de ne pas s'y perdre et d'en retenir le juste nécessaire. J'ai ce problème avec mes travaux, que je continue, sur le système de santé.

On n'est pas dans l'hypothético-déductif, on ne vérifie pas une hypothèse sur un terrain. Le maître-mot c'est l'énigme. Une recherche-intervention relève du « *polar* ». C'est donc une histoire, ouverte à l'événement, qui peut en dévier le cours, à la surprise, qui est la bienvenue. Un exemple : au début de la recherche chez les pétroliers, une réunion a été organisée par la direction de la production pour lancer la coopération. Armand Hatchuel et moi avons en fait été confrontés à une quarantaine de cadres chargés de l'instruction des champs. Notre présentation de la modélisation envisagée, à base d'arbres de décision a provoqué une réaction vive et inattendue. On

nous a dit : « *si vous pensez qu'on vous a attendus pour remonter le long des arbres comme des singes savants, vous vous trompez complètement* ». Au bout d'une discussion assez confuse, certains ont lâché : « *faites, si cela vous amuse* », et la direction a entériné l'intervention.

Longtemps après, au moment des tests négatifs de Koko, que j'ai évoqués, cet épisode nous est revenu et il devenait clair en même temps qu'il confirmait notre diagnostic : ces ingénieurs connaissaient déjà la théorie de la décision (elle a émergé dans les années 1950), ils avaient effectué quelques tentatives d'application, ils avaient constaté qu'aller plus loin leur poserait beaucoup de problèmes, mais ils ne pouvaient et sans doute ne savaient pas le dire explicitement. Petit détail au passage : le nom Koko donné au modèle est lié à cette réunion. À l'époque en effet, une zoologue avait réussi à faire parler un gorille, qui évidemment « « remontait aux arbres » et qui portait ce même nom. C'était un choix assez « *marketing* ». Koko était très connu dans l'entreprise et il l'est resté longtemps après notre intervention, même s'il avait en quelque sorte été neutralisé. Dans les cours que je donnais sur ce cas, je posais la question « *Qui a tué Koko ?* » et la réponse était « *tout le monde* », comme dans *Le Crime de l'Orient Express*.

Sur un plan méthodologique plus précis, la recherche-intervention suppose d'entrer dans l'entreprise, d'avoir accès aux acteurs dans la durée (pas de contrat inférieur à un an). Nous demandions de pouvoir publier, si possible avec le nom de l'entreprise. On ne traitait pas des sujets brûlants mais plutôt du genre « poil à gratter ». L'entrée se négocie, notamment l'accès aux acteurs, donc aux systèmes de normes, de représentation. Je n'ai pas eu un entretien avec chacun des deux cents cadres de la firme pétrolière, mais nous les avons tous eus en formation.

Le carrousel, place Pigalle, Kees Van Dongen (1901)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Quel type de données recueillait-on et comment les interprétions-nous ? Des chiffres certes, mais aussi beaucoup de discours. Nous n'avions pas de logiciels de codage, à l'époque, et n'en ressentions pas le besoin. On se fondait sur des récits (des enchaînements de mécanismes...). On était plutôt du côté de l'attention flottante, pour reprendre une modalité de traitement des données évoquée par Hervé (Dumez, 2016) dans son ouvrage sur la recherche qualitative. Comme on l'a vu l'information importante pouvait venir de façon inopinée, d'un repas avec un acteur ou d'une conversation de couloir.

Se pose évidemment dans ce contexte le problème de la validation. La première et la plus importante des précautions méthodologiques, c'est de constituer des équipes d'intervenants. Quand on sort de la réunion, personne n'a compris la même chose et la mise en commun est heuristique. Deuxième point, il est utile de profiter d'un groupe de référence, dont le rôle est à la fois une capitalisation à partir de cas voisins, mais aussi une discussion sur la démarche même de l'intervention, son cheminement, la nature des personnes rencontrées, l'outillage de l'interaction. Le principe était aussi d'avoir un comité de suivi

dans l'entreprise (cela n'a pas toujours été respecté), avec, en dehors de membres de l'entreprise, des chercheurs extérieurs par exemple des ergonomes ou des sociologues. Mais malgré tous ces dispositifs la falsifiabilité à la Popper est, comme vous le savez, difficile en gestion comme en sciences sociales. La généralisation n'est pas évidente non plus, même si elle constitue une préoccupation importante. Maintenant, est-ce si important ? Un bon polar, n'est-ce pas finalement un produit satisfaisant, si l'énigme est captivante ?

DÉBAT

Question : *Avez-vous rencontré des problèmes de secret, de confidentialité dans vos recherches ? Comment avez-vous géré la situation ?*

Réponse : C'est un risque continuel et il faut remarquer que dans les situations de ce type que nous avons effectivement rencontrées, le problème se posait beaucoup moins au niveau de la base qu'au niveau de l'encadrement supérieur. Par exemple, chez un constructeur automobile où l'on analysait la gestion de projet en conception, je travaillais avec Benoît Weil au sein des groupes transversaux de techniciens destinés à améliorer la coordination entre les services, et en fait ces services ne fonctionnaient pas comme prévu. En essayant d'améliorer les choses (recherche-intervention), nous sommes arrivés à l'idée que c'était la voiture elle-même, objet terrifiant de complexité, qui coordonnait les techniciens à partir de la myriade de problèmes qu'elle posait. Or, le directeur de projet concerné, puissant et charismatique, n'a pas du tout aimé cette idée, alors que les techniciens et les ingénieurs avec qui nous travaillions trouvaient qu'elle rendait bien compte de leur action. Cette idée suggérait au fond que son rôle de grand coordinateur se limitait à celui d'un contrôleur de gestion. Il est vrai que nous voulions publier un article où cette idée apparaissait en filigrane. Il nous a convoqués à 7h du matin dans son bureau et *grosso modo* il nous a « passé un savon ». Au-delà de l'article, il exigeait que nos résultats ne soient pas diffusés aux directeurs fonctionnels. C'est toujours une situation délicate où l'on est obligé d'amender le discours tout en essayant de conserver l'essentiel du message de la recherche. Ne pas le faire aurait été perdre tout l'intérêt de la recherche, et aussi de sa continuation. En l'occurrence cette investigation était passionnante et prometteuse, et nous n'avions aucune envie de quitter ce terrain, configuration fréquente en recherche-intervention. Finalement nous avons réussi à cosigner un autre article avec le directeur de projet où nous décrivions bien la coordination spontanée des techniciens autour de la voiture, sur des problèmes de court terme, alors que les groupes transversaux censés se coordonner sur le moyen terme ne le faisaient pas ; cette coordination sur les problèmes « durs » devait alors se faire en amont du développement. Ce type de situation se retrouve dans tous les secteurs. Concernant les recherches sur l'hôpital, j'ai été convoqué (là aussi à 7h du matin !) par un directeur d'administration centrale ; il était fort mécontent de la manière dont j'analysais l'accueil du Programme de Médicalisation du Système d'Information (PMSI) dans les établissements de santé français. C'est donc avec les puissants que les problèmes de confidentialité se posaient ; pour les autres, il faut dire que la façon dont l'organisation était analysée d'une façon générale, mettant l'accent sur la structuration des comportements par des systèmes d'instruments et de normes, permettait de dédouaner les acteurs, de ne pas les mettre en cause. Excepté

la hiérarchie supérieure, dont un tel discours au contraire, diminuait la puissance. Mais d'une façon générale les chercheurs qui ont ce type de pratique sont loin de la « politique de la terre brûlée », tout en réussissant, je crois, à dire et publier ce qu'ils ont vu d'essentiel.

> ***Question :*** *Que s'est-il passé après Koko ? Des pratiques ont-elles été modifiées ? Du coup, quand s'arrête la recherche-intervention ?*

Réponse : Il faudrait continuer à regarder ce qui se passe très longtemps après l'intervention et je dois reconnaître que c'est rarement le cas. Cela dit, pour Koko, on l'a fait un peu. Nous sommes restés en relation quelques années durant avec le directeur du service des études économiques qui avait été le demandeur de notre recherche (et qui d'ailleurs lui non plus n'avait pas toujours été très content de nos analyses), et il nous expliquait que certes l'entreprise était toujours loin d'une « approche Koko », mais que notre intervention avait eu quand même quelques effets : à un niveau technique ils avaient continué dans la lignée des scénarios probabilisés, et, par ailleurs, ils avaient institué des réunions entre métiers, des rendez-vous aux différentes étapes du projet. Quelques années après, la compagnie a rappelé le CGS (Armand Hatchuel et Benoît Weil), mais cette fois-ci sur l'apport des systèmes experts (Hachuel & Weil, 1992). L'exemple de Koko est un peu particulier. D'autres recherches ont aussi donné des relations de longue durée avec des organisations (l'automobile, l'hôpital), comme au CRG d'ailleurs. Mais il y a aussi pas mal de perte, certaines des recherches-interventions que j'ai menées n'ont pas donné grand-chose, et ont tourné court.

> ***Question :*** *Côté CRG, un certain nombre de choses se sont perdues. L'idée que les choses se jouent autour d'outils est moins vraie, les questions de gestion collective de la relation au terrain se sont perdues. Aussi, l'idée de « compter les boulons » (grande expression de Michel Berry) et d'établir soi-même des mesures de ce que font les acteurs et d'être ainsi capable de confronter aux discours qu'ils nous tiennent des mesures mises en place par le chercheur, ça s'est aussi perdu. On a maintenu cette tradition, et elle a beaucoup changé. Il me semble aussi que les entreprises étaient beaucoup plus ouvertes dans les années 1980 qu'aujourd'hui. EDF, par exemple, ne supporte plus la recherche indépendante alors que c'est tout à fait dans leur intérêt. Mon dernier point est sur la validité. La relation avec l'entreprise n'est pas un mode de validation : cela peut se passer très bien entre le chercheur et l'entreprise parce qu'il y a eu création de connaissance, ou bien parce que le chercheur n'est pas assez décalé, la recherche est trop prisonnière du terrain.*

Réponse : En effet il y avait cette tradition de construire, de mesurer soi-même au CGS comme au CRG, ce que tu appelles « compter les boulons », un travail de petite fourmi. J'ai beaucoup participé à cette tradition mais je crois qu'également au CGS cette pratique est beaucoup moins présente. Il faut souligner que les systèmes d'information se sont énormément développés. Mais plus fondamentalement opposer une mesure à des discours était une dimension très importante de cette recherche-intervention qui, comme je l'ai expliqué avant, était cohérente avec une préoccupation focalisée sur les instruments de gestion. Au CGS aussi cette préoccupation est moins présente, moins partagée en tout cas. Sur la fermeture progressive des entreprises, le phénomène est sans doute vrai, lié à leur court-termisme augmentant, mais, compte tenu de ma position actuelle, j'ai un peu de mal à estimer l'ampleur du phénomène. Concernant la validité par le terrain, la validation par les états-majors est certes toujours ambiguë ; en revanche c'est plutôt au niveau des opérations concrètes que je recherchais la validation. C'était une très grande satisfaction d'avoir des réactions du type : « *on n'avait pas vu les choses comme ça, mais oui, vous avez raison…* ».

Encore une fois cette « illumination » sur les mécanismes cachés peut se produire au hasard des événements, parfois très anodins. Ainsi, au cours d'un petit déjeuner avec un technicien d'étude du constructeur automobile, ce dernier nous a expliqué qu'il ne parvenait pas à se mettre d'accord avec son homologue des méthodes sur un problème particulier, mais que ce dernier, invisible auparavant, allait apparaître quand on en serait au stade du prototype. C'est là qu'on a compris la difficulté de traiter dans le développement les problèmes de moyen-terme, vérifié ensuite auprès des autres concepteurs, ainsi que le diagnostic de la direction sur un manque – en fait apparent – de coordination.

Question : *L'intelligence artificielle (IA) est-elle de même nature, par ses ambitions et l'enthousiasme qu'elle suscite, que la recherche opérationnelle ?*

Réponse : L'IA pour certains domaines scientifiques, par exemple en médecine, aura des effets substantiels. L'IA en gestion risque à mon avis de connaître le même destin que la recherche-opérationnelle, un retrait après l'engouement initial. Par exemple ce n'est pas en multipliant les capacités de calcul qu'on va obtenir des choses différentes de ce que l'on appelait les modèles faiblement probants.

Question : *Il y a une analogie avec l'enquête, tu as parlé de polar. Jusqu'où peut-on mener cette analogie ? Le chercheur est de plus en plus instrumentalisé, doit-il développer une approche plus intrusive, plus noire ?*

Réponse : C'est vrai que je poussais l'enquête souvent très loin, et qu'effectivement j'avais tendance en quelque sorte à « chercher la petite bête », à mettre en lumière une intrigue spectaculaire et inconfortable, pour susciter des réactions. Quand sur un terrain je ne trouvais rien de tel, j'avais l'impression que je ne pouvais pas faire grand-chose de l'intervention, ce qu'au fond j'appelais un échec tout à l'heure. Mais c'est un moteur, cette espèce d'acharnement de la curiosité. Il n'y a pas forcément à chercher beaucoup : les organisations, ça crise en permanence. Ce n'est jamais fluide et sans tensions. Ce moteur permet de générer un type de vérité, qui n'est pas forcément LA vérité, mais qui peut intéresser, si elle est vraisemblable et porteuse de nouveauté ■

Références

Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Cahiers du Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique.

Dumez Hervé (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.

Hatchuel Armand & Weil Benoît (1992) *L'expert et le système*, Paris, Économica.

Moisdon Jean-Claude (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.

Moisdon Jean-Claude (2015) "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 253, pp. 21-39.

Les notes ont été prises par ***Camille Toussaint & Hervé Dumez,***
et relues par l'intervenant

Logement prolétaire, Eugène Jansson (1898)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 29-38

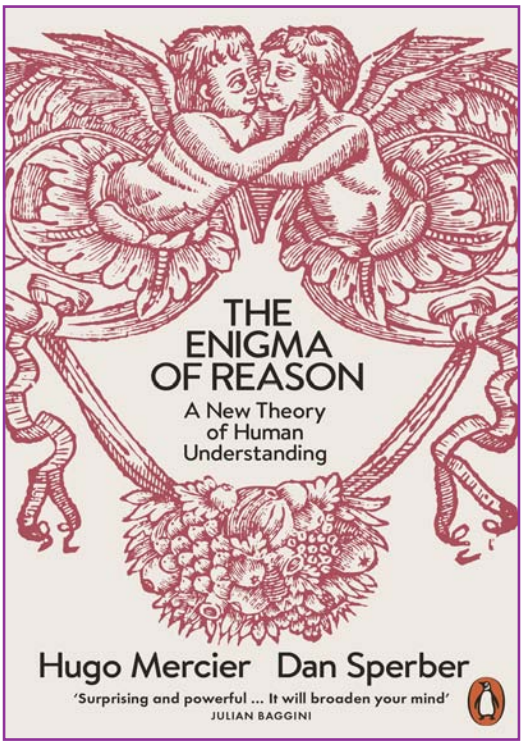
Retour à la raison
À propos de *The Enigma of Reason. A New Theory of Human Understanding* de Hugo Mercier & Dan Sperber

Hervé Laroche
ESCP Business School

Qu'est-il advenu de la rationalité dans l'étude des organisations ? Après que Simon a entrepris de la faire descendre de son piédestal, nombreux sont ceux qui ont poursuivi l'entreprise sans trop se soucier des dégâts. J'ai moi-même très modestement participé à tout cela avec enthousiasme. Avec beaucoup, j'ai vu dans le *sensemaking* de K.E. Weick une proposition positive qui pourrait marquer un point final à cette chute et fournir les bases d'une forme de reconstruction. Mais le *sensemaking* lui-même a été accusé de contenir en son sein des germes de rationalisme, sous la forme d'un logocentrisme à peine voilé et d'un indécrottable anthropocentrisme (Introna, 2019, pour un exemple de critique extrême et à mon sens absurde). La cognition, en particulier, est devenue l'ennemie tant elle était automatiquement associée à un cognitivisme nécessairement étroit et dominateur. Ce qui se passait dans les organisations était à chercher partout ailleurs que dans la cognition : dans le discours, dans les pratiques, dans la domination, dans les émotions, dans le corps… Les *turns* se sont succédés à en donner le tournis.

Pendant que les heideggeriens, les foucaldiens, les derridiens, les bourdieusiens, etc., installaient leurs campements, on a assisté passivement à une forme de Restauration avec le triomphe des rationalistes repentis, qui, acceptant de mettre un peu d'eau kahnemannienne dans leur vin rationnel, ont pu réinstaller la statue en grimpant sur l'escabeau de leurs interminables listes de biais et d'heuristiques. En se psychologisant, en se comportementalisant, et en profitant des avancées des neurosciences (superbement ignorées par les *organization studies* en raison de leur répugnant réductionnisme positiviste), les économistes ont accompli la prédiction de March (March, 1992).

Finalement, on se retrouve en 2020 dans la même situation qu'il y a cinquante ans. La ligne de séparation s'est juste un peu déplacée : les tenants de la rationalité se sont un peu



encanaillés tandis que les opposants se sont radicalisés. Tout le monde étant par ailleurs d'accord pour éviter de discuter sérieusement.

C'est dans cet état d'esprit assez sombre que j'ai découvert le livre de Mercier et Sperber (2017). L'ambition des auteurs n'est rien de moins que de poser les fondements d'une nouvelle théorie de la raison humaine. Leurs bases théoriques et empiriques viennent des théories évolutionnaires, de la philosophie, des neurosciences, de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale. Il n'y est absolument pas question d'organisation. Pourtant, malgré les années-lumières qui nous séparent de leur perspective, il me semble que ce livre ouvre une voie féconde et particulièrement pertinente pour l'étude des organisations.

Leur conception de la rationalité, ou plutôt de la raison, change en effet la perspective habituelle. Si on les suit, partisans comme opposants de la rationalité (ceux qui croient à la rationalité comme réalité dans les organisations et ceux qui n'y croient pas) partagent en fait une même vision de la rationalité : une conception qu'ils qualifient d'intellectualiste. La conception qu'ils développent, eux, est dite interactionniste. Il est possible de résumer les différences majeures entre les deux conceptions en construisant le tableau suivant :

Approche intellectualiste	Approche interactionniste
La Raison avec un R est…	La raison avec un r est…
Le design est une activité créative	Gestion des idées. Innovation
Le design est une activité systémique	Systèmes de l'entreprise. Information
Le design est une activité de coordination	Communication. Structure
Le design est une activité culturelle et artistique	Culture de l'organisation. Identité
Une capacité supérieure…	Un élément d'un continuum de capacités à faire des inférences…
Différente de l'intuition…	Un type particulier d'intuition…
Spécifique aux humains…	Résultat de l'évolution…
Qui présente des défauts (malheureusement)…	Qui est biaisée et paresseuse (mais ce ne sont pas des défauts)…
Fonctionnant principalement au niveau individuel…	Fonctionnant principalement au niveau collectif, dans l'interaction…
Pour réfléchir et décider…	Pour argumenter et justifier…
De manière logique	De manière rhétorique
Les humains sont rationnels	Les humains rationalisent

Tableau 1 : Approches intellectualiste et interactionniste de la raison

Deux points essentiels fondent leur théorie. Le premier est que la raison, en tant que processus mental, n'est qu'une forme particulière d'inférence. Il n'y a pas de différence radicale de nature avec, par exemple, l'intuition. Le second est que la raison est avant tout un élément des processus sociaux. Elle fonctionne dans et par l'interaction, beaucoup plus qu'au niveau individuel.

Je vais rapidement résumer le premier point, qui emmène le lecteur dans des domaines passionnants mais pour lesquels j'ai peu de compétences. Je développerai

davantage le second point qui me semble plus directement intéressant pour l'étude des organisations.

Le mécanisme cognitif fondamental est celui de l'inférence, qui consiste à extraire des informations nouvelles de l'information disponible. Si la perception d'un mouvement provoque la fuite d'une grenouille, par exemple, c'est que, quel que soit le processus par lequel ceci s'opère, la grenouille a inféré de ce mouvement l'existence d'un danger (un prédateur, par exemple). Elle est allée au-delà de l'information disponible (le mouvement) pour en extraire une information supplémentaire (un danger).

La grenouille a-t-elle l'intuition d'un danger ? Nous n'en savons rien, mais probablement pas. Ce que nous, humains, appelons intuitions sont des inférences qui n'ont rien d'autre de particulier que d'être vécues consciemment comme des états mentaux dont nous sommes les auteurs. Nous nous attribuons à nous-mêmes nos intuitions. Pour nombre d'inférences l'attribution n'est pas une question : l'inférence se fait, c'est tout. Les intuitions sont donc caractérisées par une propriété métacognitive (l'attribution à soi-même de l'origine de l'état mental). Cependant, en ce qui concerne les intuitions, si nous sommes conscients du résultat (par exemple être convaincu de la présence d'un danger), nous ne sommes pas conscients du processus qui a produit ce résultat. Les humains sont dotés de mécanismes d'inférence plus sophistiqués : leurs intuitions peuvent porter sur des représentations (et non directement sur des choses ou des situations) et, encore plus intéressant, sur une forme particulière de représentations : les raisons.

La raison n'est donc rien d'autre, selon Mercier et Sperber, que le processus consistant à faire des inférences à propos des raisons. Ce processus est très marginal dans notre activité cognitive :

> Humans [...] cannot spend a minute of their waking life without making inferences. On the other hand, they can spend hours or even days without ever engaging in reasoning. (p. 53)

Cependant il revêt une importance cruciale parce qu'il est au centre des interactions et de la communication entre humains. En cela, il constitue un processus clef pour construire la coopération qui caractérise les groupes humains.

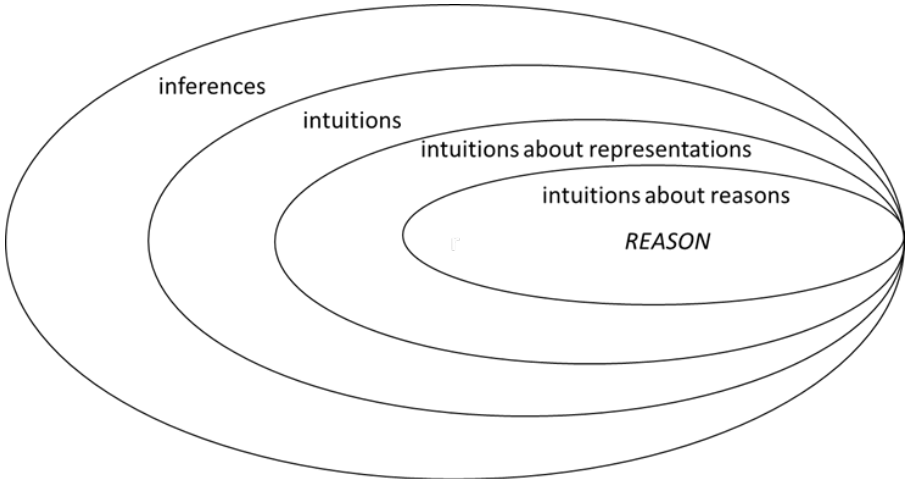


Figure 1. Mercier & Sperber, 2017, p. 6

Une telle conception est en opposition complète avec la théorie la plus populaire, aujourd'hui, sur le fonctionnement de l'esprit humain, celle de Kahneman (2012 ; voir Ayache & de La Personne, 2015). Mercier et Sperber consacrent d'ailleurs quelques pages passionnantes à situer la théorie de Kahnemann dans l'histoire des conceptions de l'esprit et à démontrer son manque de cohérence (pp. 65-66). Je laisse cela de côté pour concentrer le propos sur l'aspect le plus intéressant du livre : la conception sociale de la raison.

La raison humaine est le résultat d'un processus évolutionnaire qui l'a sélectionnée parce qu'elle remplit une fonction essentielle de coordination et de coopération entre individus, en permettant une communication fiable. La raison permet de surmonter les problèmes liés à la dépendance des uns envers les autres en matière d'information en établissant des processus de construction de la crédibilité et de la confiance. Plus précisément, la raison sert essentiellement à produire des justifications et des arguments pour convaincre les autres.

> It is generally thought that the main role psychological reasons play is to motivate and guide people's actions and beliefs [...]. We disagree. The main role of reasons is not to motivate or guide us in reaching conclusions but to explain and justify after the fact the conclusions we have reached. (p. 112)

C'est en ce sens que la proposition de Mercier et Sperber se démarque le plus nettement de l'approche intellectualiste. Celle-ci conçoit la raison comme une propriété avant tout individuelle dont la fonction est de produire des choix de bonne qualité. Pour cela, la raison fonctionne – rétrospectivement – en fournissant des explications (par exemple, des causes à un événement) et – prospectivement – comme méthode d'enquête (par exemple, en imaginant des conséquences à une action ou un événement). Sans nier ces usages de la raison, Mercier et Sperber n'y voient que des fonctions secondaires, voire des effets secondaires. L'important, pour eux, ce sont les usages collectifs de la raison qui lui confèrent ses fonctions principales, celles qui, d'un point de vue évolutionnaire, ont une valeur adaptative. Rétrospectivement, la raison produit des justifications (par exemple, des raisons pour avoir fait telle action ou pris telle décision). Prospectivement, elle produit des arguments (par exemple, en faveur de telle action ou telle décision).

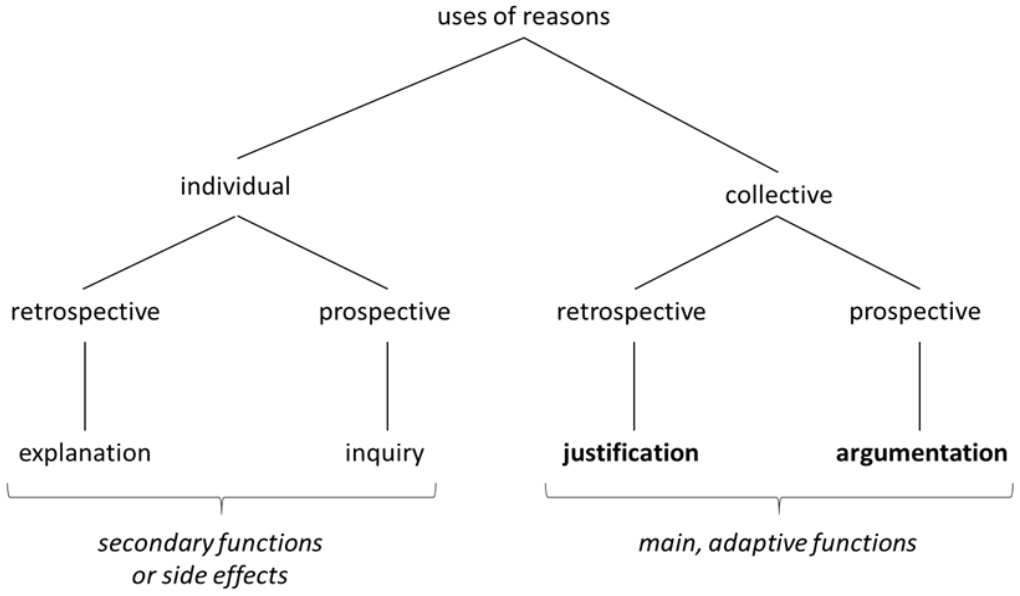


Figure 2. Adapté de Mercier & Sperber, 2017, p. 129

Mercier et Sperber consacrent de nombreuses pages à montrer que les usages individuels de la raison produisent des résultats inégaux. Parfois brillants, ces résultats peuvent également être désastreux ou ridicules. Mieux : les mêmes individus peuvent produire les deux sortes de résultats. Ainsi, de nombreux individus indéniablement doués, voire exceptionnels, dans leurs capacités cognitives, ont développé, à côté de leurs idées brillantes, des idées stupides. Les exemples développés fournissent des histoires savoureuses : Newton, qui fut une alchimiste convaincu ; Bertillon, s'empêtrant dans une théorie absurde pour confondre Dreyfus. Leur conclusion est que, lorsqu'elle est cantonnée à ses usages individuels, la raison n'est pas un moyen fiable de produire des idées justes. C'est que, selon eux, cet usage individuel se déploie dans un contexte qui n'est pas celui qui convient. Les processus de validation sont trop faibles. Dit autrement, la raison n'a pas été « configurée » par l'évolution pour un usage individuel, mais pour un usage collectif.

Dans son usage collectif, en revanche, la raison est à la fois efficace (elle produit de bons résultats) et efficiente (elle le fait à des coûts réduits). Cette double performance résulte d'un design astucieux. Il est facile en effet de remarquer que, si les esprits supérieurs peuvent parfois dire des bêtises, les esprits ordinaires, eux, en disent énormément et ne s'en montrent guère gênés. Mercier et Sperber admettent sans difficulté que la raison est, effectivement, paresseuse : dans un premier temps, les gens produisent des raisons de piètre qualité. En fait, dans un processus qui rappelle le *satisficing* simonien, les gens minimisent leurs efforts cognitifs et se contentent des raisons qui sont aisément trouvées. La raison est de plus biaisée : les gens produisent des raisons qui les servent, qui vont dans le sens de leurs intérêts, de leurs idées.

Au passage, Mercier et Sperber réinterprètent de manière originale un des résultats les plus importants de la psychologie cognitive : le biais de confirmation. Cette tendance à préférer l'information qui va dans le sens des informations (ou connaissances, croyances, etc.) déjà admises et à écarter ou minimiser celle qui va dans le sens inverse est classiquement vue comme un des défauts les plus dangereux dans les processus de décision. Mercier et Sperber remarquent que si ce biais existe, alors il constitue une infirmation de l'approche intellectualiste de la raison. En effet :

> If reason is an instrument of individual cognition aimed at better beliefs and decisions, it should be biased toward information that violates our expectations. Reason should look for counterarguments to our generalizations, reasons to question our decisions, memories that clash with our current beliefs. (p. 210)

Après avoir noté que les études sur les animaux ne montrent aucun indice en faveur de l'existence d'un biais de confirmation, ils reformulent ce biais comme étant en fait un biais partisan (*myside bias*) :

> [...] people have no general preference for confirmation. What they find difficult is not looking for evidence or counterarguments in general, but only when what is being challenged is their own opinion. Reasoning does not blindy confirm any belief it bears on. Instead, reasoning systematically works to find reasons for our ideas and against ideas we oppose. It always takes our side. As a result, it is preferable to speak of a myside bias rather than of a confirmation bias. (p. 218)

La raison, disent-ils, est un avocat qui défend son client (qui n'est autre que le porteur du cerveau qui produit les raisons). Parfois, bien entendu, l'avocat peut conseiller à son client de renoncer à telle raison (argument ou justification) parce qu'il estime que cette raison est faible et ne pourra pas être défendue. Mais dans la plupart des cas, l'avocat va avant tout chercher à consolider la raison.

Par quel miracle, alors, ces gens paresseux et de mauvaise foi peuvent-ils produire des idées et des choix qui ne soient pas médiocres ? C'est au niveau collectif, dans l'interaction, que la qualité se fabrique. En effet, si les gens sont paresseux et biaisés en ce qui concerne leurs propres raisons, ils sont beaucoup plus acérés et exigeants en ce qui concerne les raisons des autres. S'appuyant sur de nombreux travaux en psychologie sociale, Mercier et Sperber soutiennent que les humains font preuve d'autant de qualité dans l'évaluation des raisons présentées par les autres qu'ils sont laxistes dans l'auto-évaluation de leurs propres raisons (tableau 2). De plus, ils sont intrinsèquement motivés par l'évaluation des raisons des autres : ils peuvent pour cela consentir des efforts considérables.

> The interactionnist approach [...] makes two contrasting predictions. In the production of arguments, we should be biased and lazy; in the evaluation of arguments, we should be demanding and objective – demanding so as not to be deceived by poor or fallacious arguments into accepting false ideas, objective so as to be ready to revise our ideas when presented with good reasons why we should. The first prediction [...] is not, strictly speaking, a prediction at all. The data we "predicted", or rather retrodicted, were already there in full view. What the interactionnist approach does (and the intellectualist approach fails to do) is make sense of this evidence. The second prediction [...] is a genuine prediction. There is hardly any direct evidence on the issue in the literature, and the little there is is inconclusive. (p. 332)

	Bias	Quality control
Production of reasons	***Biased*** People mostly produce reasons for their side	***Lazy*** People are not very exigent toward their own reasons
Evaluation of others' reasons	***Unbiased*** People accept even challenging reasons, if those reasons are strong enough	***Demanding*** People are convinced only by good enough reasons

Tableau 2. Mercier & Sperber, 2017, p. 235

Ces déséquilibres et asymétries s'intègrent remarquablement dans un mécanisme qu'on peut résumer ainsi :

1. J'ai mes raisons (pour avoir fait telle ou telle chose, pour défendre telle ou telle idée ou projet, etc.) ; trouver ces raisons m'a peu coûté : j'ai pris les plus évidentes et uniquement celles qui me paraissent en ma faveur ;
2. Je vous donne ces raisons ;
3. Soit vous les acceptez et nous sommes alors d'accord ;
4. Soit, ce qui est plus probable puisque mes raisons sont peu élaborées, vous les contestez ;
5. Dans ce cas je vous demande des contre-arguments, que vous fournissez ;
6. Je reconsidère alors mes raisons et vous en présente de nouvelles (ou une version améliorée) ;
7. Ainsi de suite jusqu'à un accord.

Ce serait un contresens complet que de ramener ce processus dialogique à un débat entre logiciens :

> Reasons are social constructs. They are constructed by distorting and simplifying our understanding of mental states and of their causal role and by injecting into it a strong dose of normativity. Invocations and evaluations of reasons are contributions to a negotiated record of individuals' ideas, actions, responsibilities, and commitments. This partly consensual, partly contested social record of who thinks what and who did what for which reasons plays a central role in guiding cooperative or antagonistic interactions, in influencing reputations, and in stabilizing social norms. Reasons are primarily for social consumption. (p. 127)

Qu'est-ce qui garantit, cependant, que cet accord soit meilleur que l'idée initiale ? Il est parfaitement envisageable, en principe, que ce dialogue puisse être un dialogue de sourds, ou bien, encore plus plausiblement, qu'il converge vers une idée médiocre, voire délirante. Mercier et Sperber soutiennent que leur conception sociale de la raison est compatible avec une rationalité objective (quoique, bien entendu, non absolue).

> Does it follow that the reasons we give and expect others to give are merely adjusted to some local consensus, some culturally constructed notion of rationality, and that one shouldn't expect people's reasons to be rational in an objective sense of the term? No, this doesn't follow at all. The reasons people give play a much more important role than just signaling that they are norm-abiding members of their social group. People get the good reputation they care about when they are seen as reliable sources of information and as effective partners in cooperation. There is no way they could maintain over time such a reputation without the basic kind of objective rationality that makes them draw cognitively sound inferences and act effectively. To serve their reputational purpose, the personal reasons people invoke should be recognized by others as representing objective reasons, and the best way to secure this recognition is, at least, to invoke reasons that, objectively, are good or at least not too bad. (p. 143)

Il y aurait donc une double convergence naturelle : d'une part, des préférences individuelles et des préférences collectives ; d'autre part, des raisons acceptables par le groupe et des raisons objectivement valables.

Cette profession de foi dans la vertu des mécanismes de communication autour des raisons plaira sans doute beaucoup aux pragmatistes. Elle est appuyée sur des éléments empiriques issus pour l'essentiel de la psychologie sociale mais, comme les auteurs le reconnaissent (p. 332), elle reste spéculative. Le raisonnement évolutionniste déploie ici toute sa séduction mais aussi tous ses dangers. Si ces mécanismes ont pu se déployer avec autant d'amplitude, c'est qu'ils sont vraisemblablement efficaces d'un point de vue de la survie de l'espèce. Cet argument est utilisé ailleurs dans le livre pour combattre l'idée intellectualiste selon laquelle la rationalité humaine serait entâchée de défauts (les biais) tout en demeurant fondamentalement saine. Pourquoi ces défauts n'ont-ils donc pas été éliminés par l'évolution ? N'est-il pas plus plausible de leur supposer des avantages ? C'est assez convaincant, et on est tenté de suivre les auteurs lorsqu'ils appliquent ce même raisonnement à propos de la rationalité argumentative. Cependant, la marche ici semble un peu plus haute. On a surtout en tête assez d'exemples de convergences malheureuses, de consensus absurdes, de justifications tordues, pour demander une démonstration plus précise. Mais, comme le disent Mercier et Sperber, et les évolutionnaristes en général, il faut se garder de juger ces processus évolutionnaires pour ce qu'ils peuvent produire dans notre contexte contemporain, tant les conditions concrètes actuelles dans lesquelles ces processus se déploient s'écartent des conditions dans lesquelles ils ont

été élaborés et sélectionnés. L'exemple bien connu aujourd'hui de l'attirance humaine pour le sucre, cause d'obésité, montre que des mécanismes généralement vertueux peuvent, hors de leur contexte de pertinence, devenir vicieux. C'est là d'ailleurs la ligne d'argumentation de Mercier et Sperber quant aux dérapages issus des usages individuels de la raison :

> [...] the normal conditions for the use of reasoning are social, and more specifically dialogic. Outside this environment, there is no guarantee that reasoning acts for the benefits of the reasoner. It might lead to epistemic distortions and poor decisions. (p. 247)

On peut donc admettre le raisonnement évolutionnaire de Mercier et Sperber sans se trouver contredit par la présence d'absurdités collectives contemporaines : c'est le décalage par rapport au contexte contemporain qui produirait ces anomalies. Pour l'étude des organisations, on peut aussi (c'est ici mon opinion et non celle de Mercier et Sperber) accepter de se dispenser de toute garantie quant à la qualité des choix produits par cette raison argumentative. Soyons cohérents : après avoir applaudi le *garbage can* et le *sensemaking*, ne nous précipitons pas sur les modèles évolutionnaires pour combler notre soif de certitude.

À mon sens, l'intérêt principal du livre de Mercier et Sperber pour l'étude des organisations est ailleurs. En effet, leur conception interactionniste de la raison et des mécanismes par lesquels elle se déploie éclaire merveilleusement ce qui est, bien plus que la rationalité, au cœur de notre objet d'études : l'*organizing*. Car il faut bien reconnaître que cette notion demeure assez évanescente. Soit elle se résume à un principe général, ontologique, selon lequel l'organisation n'a pas de nature stable mais est un assemblage de processus en déploiement constant et constamment renouvelé. Soit elle est « matérialisée » de manière plus concrète et précise, mais hélas partielle et locale, par des analyses pointues d'un type particulier de processus (par exemple, la communication). Il me semble que les propositions de Mercier et Sperber contiennent la possibilité d'une approche plus riche, variée, et possiblement d'un degré d'intégration supérieur. Prenons par exemple leur analyse de ce processus central selon eux qui consiste à donner à autrui ses raisons pour justifier un acte :

> By giving reasons to explain and justify yourself, you do several things. You influence the way people read your mind, judge our behavior, and speak of you. You commit yourself by implicitly acknowledging the normative force of the reasons you invoke: you encourage others to expect your future behavior to be guided by similar reasons (and to hold you accountable if it is not). You also indicate that you are likely to evaluate the behavior of others by reasons similar to those you invoke to justify yourself. Finally, you engage in a conversation where others may accept your justifications, question them, and invoke reasons of their own, a conversation that should help you coordinate with them and from which shared norms actually may progressively emerge. (p. 186)

Tout ce réseau d'actions et d'effets dépasse très largement la simple transmission d'informations. Cela va plus loin aussi que la transmission et même la construction de sens. On peut évidemment soupçonner que ces raisons sont appuyées par quelque système de légitimité et donc voir jouer ici des mécanismes institutionnels, mais il y a bien plus que cela. Le pouvoir est certainement tapi au cœur de ces processus (il est toujours tapi au cœur de tout pour ceux qui pensent en termes de pouvoir), mais il ne s'agit pas que de pouvoir. Il s'agit, en même temps, d'influence et de réputation, d'engagement et d'*accountability*, de prédictabilité des jugements et des comportements, de construction de lien et de confiance. Il s'agit d'enjeux très immédiats et d'enjeux lointains, inextricablement mêlés. Il s'agit de variation, d'interruption (autour d'un

problème ouvert, d'un désaccord exprimé ou potentiel, d'un choix à faire, etc.) et de continuité, de stabilisation (établissement d'un précédent, considération de nouvelles occurrences, préfiguration de règles ou de normes, élaboration commune de modalités d'interaction, régularités futures, etc.). Le mot qui peut regrouper ces éléments aussi divers qu'entremêlés est bien celui d'*organizing*.

Que les raisons soient acceptées ou non ne change rien : une raison rejetée produit tout autant d'*organizing* qu'une raison acceptée (et peut-être même plus). Certes, le rejet d'une raison peut apparaître au premier abord comme une interruption de la coopération et une source de coûts sociaux. Mais il induit des apprentissages et des anticipations sur ce qui « marche » ou ne « marche pas » (ce qu'autrui est susceptible d'accepter ou non, dans quelles conditions, sous quelles formes, etc.). Il enclenche un processus emboîté de justification, car on ne rejette pas des raisons sans donner les raisons pour lesquelles on les rejette. La confiance peut être victime d'une contestation des raisons, mais la prédictibilité s'en trouvera alors tout de même accrue (je saurai que je ne peux pas compter sur le soutien de cette personne qui conteste mes raisons, et je saurai pourquoi – du moins j'en aurai une idée). En effet, le rejet d'une raison engage celui qui la rejette tout autant que son acceptation : il devra par la suite montrer de la cohérence en reproduisant ce rejet si le cas se présente, ou alors il devra fournir des justifications à l'appui de son changement d'avis. Le mécanisme de justification par les raisons apparaît ainsi comme un processus continu bien plus qu'un point de confrontation. Ce n'est pas seulement un moment, ou plutôt ce moment se prolonge et résonne, dans le futur bien évidemment (en fournissant des bases pour les anticipations), mais aussi dans le passé (en inspirant des réinterprétations du passé).

Place de la Concorde, Henri Le Sidaner (1909) MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Avant de déployer leur théorie de la raison, Mercier et Sperber consacrent de longs développements à une faculté importante chez les humains : la capacité à attribuer à autrui des états mentaux (*mindreading*). Ceci nous sert à adapter notre comportement à autrui (par exemple, en évitant de faire une demande à quelqu'un un jour où cette personne apparaît mal disposée). Mais, notent-ils, le *mindreading* va bien au-delà : il nous permet de tirer des informations sur le monde que nous partageons avec autrui, et ainsi, non seulement de nous adapter à autrui, mais de nous adapter avec autrui à ce monde partagé. Lire la peur sur le visage de quelqu'un ne fait pas que me signaler que cette personne a peur : cela m'indique qu'il y a peut-être un danger qui me concerne également. Le *mindreading* est donc, en ce sens, un des processus fondamentaux de l'*organizing*, en ce qu'il établit, de manière constamment renouvelée, un monde partagé.

Dans l'étude des organisations, nous tendons à voir ce monde partagé principalement, sinon exclusivement, en termes de normes sociales. C'est-à-dire que nous le voyons comme quelque chose de relativement solidifié, stabilisé, durable, et surplombant. L'*organizing* nous échappe alors largement, car il n'est que partiellement affaire

de normes. En revanche, il apparaît très prometteur de suivre Mercier et Sperber lorsqu'ils expliquent :

> Justificatory reasons, in fact, bridge the gap between norms and mindreading. When we justify ourselves, we present our motivations as normatively apt, and we present norms as having motivating force. In other terms, we psychologize norms and "normalize" mental states. In doing so, our goal is not to give an objective sociological or psychological account of our actions and interactions; it is to achieve beneficial coordination by protecting and enhancing our reputation and influencing the reputation of others. (p. 186)

On peut voir ici s'esquisser une chaîne permettant de lier le niveau micro (*mindreading*) au niveau méso (arguments et justifications : *reasoning*), et ensuite le niveau méso au niveau macro (les normes) dans la mesure où, à l'évidence, les échanges de raisons se nourrissent et s'appuient sur des normes, sans toutefois se confondre avec elles.

Conclusion

La théorie de Mercier et Sperber a fait bien entendu l'objet de débats et de contestations. Elle est de toute façon, comme c'est inévitable et comme le reconnaissent les auteurs, hautement spéculative. Il n'est pas besoin, à mon avis, d'attendre une éventuelle consécration pour en tirer des enseignements et des inspirations pour l'étude des organisations. J'ai développé en particulier les liens possibles avec la notion d'*organizing*. On pourrait également s'appuyer sur ces idées pour proposer une théorie des justifications en milieu organisationnel qui soit moins corsetée et plus processuelle que celle qui s'impose aujourd'hui à la suite de Boltanski et Thévenot. Également, les incertitudes mêmes de la théorie de la raison argumentative incitent à creuser la question de la vérité et plus généralement à engager une approche épistémique des organisations. Plus largement, il n'est bien sûr pas question de faire de cet ouvrage un texte sacré, mais plutôt, à travers lui, de réintroduire des types de questionnements laissés de côté et des connections avec des problématiques et champs scientifiques curieusement délaissés au profit d'autres pourtant bien plus aventureux ■

Références

Ayache Magali & de la Personne Éric (2015) "Les vitesses de la pensée. À propos de *Thinking, fast and slow* de Daniel Kahneman", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 2, pp. 59-72.

Introna Lucas D. (2019) "On the Making of Sense in Sensemaking: Decentred Sensemaking in the Meshwork of Life", *Organization Studies*, vol. 40, n° 5, pp. 745-764.

Kahneman Daniel (2012) *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion.

March James G. (1992) "The War is Over, the Victors Have Lost", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, vol. 2, n° 3, pp. 225-231.

Mercier Hugo & Sperber Dan (2017) *The Enigma of Reason. A New Theory of Human Understanding*, Allen Lane.

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 39-45

Sur les traces de la maintenance

Jérôme Denis & David Pontille
i3-CSI, Mines ParisTech, CNRS, PSL

LE 16 NOVEMBRE 2020, JÉRÔME DENIS ET DAVID PONTILLE (I3-CSI) ONT PRÉSENTÉ LEUR RECHERCHE SUR LA MAINTENANCE ET LES REPAIR STUDIES AU COURS DU SÉMINAIRE INVITÉ DU CRG, EN LIGNE

Les recherches menées s'inscrivent dans les *science and technology studies* (STS), avec une attention particulière portée aux objets, articulée à une ethnographie des activités de travail. Depuis une dizaine d'années, elles portent sur la maintenance et un livre est en cours de rédaction.

L'intérêt pour la maintenance n'est au départ ni une question théorique ni une posture politique, elle a littéralement émergé du terrain. Nous menions une enquête sur la signalétique dans le métro parisien et la standardisation très poussée des panneaux nous a frappés. Ces normes graphiques étaient omniprésentes et cruciales pour comprendre comment l'ordre spatial se constituait. Nous étions inspirés par les travaux de Bruno Latour, chez qui les inscriptions façonnent le monde. Mais lors d'un entretien, la responsable de la normalisation des panneaux nous a parlé du département de la maintenance de la signalétique. Nous les avons rencontrés, et accompagnés. Nous avons découvert que les panneaux, qu'on pensait stables et fixes, rouillent, tombent, sont volés. Ils doivent faire l'objet d'un entretien continu. Ils sont suivis en permanence, nettoyés, réparés. La maintenance comme sujet de recherche ne relevait donc pas d'un choix préalable, elle a surgi au cours de l'enquête, comme une dimension forte.

Le thème gagnait de l'importance dans différents domaines, dont celui des sciences et techniques. Parallèlement donc, on voyait émerger des travaux de recherche ethnographiques qui ont progressivement été rassemblés sous l'étiquette de *maintenance and repair studies*. C'est un collège invisible auquel nous contribuons, par l'organisation de *workshops* et de publications collectives, avec des collègues qui ont des sensibilités communes. L'enjeu est de montrer que dans des contextes variés, la maintenance joue un rôle essentiel dans les agencements socio-matériels de notre monde actuel. Un aspect important de ces travaux de recherche est que tout, des grandes infrastructures aux objets quotidiens, a besoin de maintenance. Rien ne va sans maintenance. Pourtant ces pratiques restent relativement inexplorées, même si elles suscitent de plus en plus d'intérêt.

S'intéresser à la maintenance ce n'est pas seulement considérer un continent empirique inexploré, c'est aussi entrer dans un débat en STS dont on peut tracer l'origine à une discussion entre Susan Leigh Star (1991) et Bruno Latour (1987 ; 1988). La première s'intéresse à ceux qui paient le coût de l'innovation, et défend

Nuit étoilée, Edvard Munch (1893)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

l'idée qu'« il n'y a aucune raison analytique de mettre la maintenance de côté ». Selon elle, il faut élargir l'enquête aux usagers exclus par les objets techniques et à ceux qui travaillent dans l'ombre à leur bon fonctionnement.

Le fait de s'intéresser à la maintenance procède de trois déplacements. Un décalage par rapport à l'obsession de l'innovation, tout d'abord. David Edgerton (2011) a très bien montré que l'histoire des techniques ne voit que ce qui change et se penche sur des figures, masculines et occidentales le plus souvent, des innovateurs. Or, nous sommes entourés de vieilles technologies qui durent et qui sont entretenues, maintenues, et qui ne sont pas « vues » avec le prisme de l'innovation. Le deuxième décentrage opère par rapport à la notion de panne. La panne comme la controverse sont des opérateurs très importants de l'analyse des technologies. Mais, elles sont très exceptionnelles. À l'inverse, la maintenance est faite de toutes les petites activités menées continuellement pour éviter la panne. On retrouve les oppositions entre la routine et la non-routine. Enfin, la dernière forme de décentrage concerne les recherches en théorie des organisations sur la socio-matérialité. La plupart du temps, la matérialité y est réduite à ce qui tient, ce qui dure et ce qui est solide. S'intéresser à la maintenance, c'est rompre avec ce point de vue pour s'intéresser à la fragilité du monde.

Un des papiers que nous avons écrits sur la maintenance est centré sur la comparaison avec le soin, le *care* (Denis & Pontille, 2015). Comment peut-on penser le *care* des choses ? Quels parallèles peut-on dessiner avec le *care* des personnes ? On retrouve des enjeux éthiques. L'idée importante est que ni les choses ni les personnes ne tiennent toutes seules, mais sont intégrées dans un réseau de *care*, où les formes d'attention sont cruciales.

Pour illustrer brièvement cet aspect, prenons deux enquêtes ethnographiques récentes (Denis & Pontille, 2020) : l'une sur l'effacement des graffitis à Paris, organisé comme une maintenance urbaine depuis 2000, et l'autre sur une maintenance d'infrastructure traversée par des enjeux de gestion patrimoniale, les réseaux d'eau.

La plupart des activités de maintenance passent par des enquêtes dont la première séquence est l'inspection. Les mainteneurs voient des choses que nous ne voyons pas à l'aide de leur expertise, d'une connaissance intime des choses. Ils apprécient des détails plutôt que de voir la chose comme un tout homogène et évaluent les écarts entre ce que sont les choses et ce qu'elles devraient être. Les explorations sont marquées par l'incertitude et l'ouverture à l'inattendu et à la surprise. Cette attention très particulière aux choses n'est pas une procédure de contrôle au sens habituel. Elle procède par des corps à corps. Au cours de leurs enquêtes, les mainteneurs sont immergés dans une écologie matérielle. Ils explorent la vitalité des objets et leurs mutations. Les matériaux ne sont pas saisis pour ce qu'ils sont mais pour ce qu'ils font, et même pour ce qu'ils produisent ensemble, leurs *entangled agencies*. La maintenance entraîne des troubles physiques liés à l'exploration de l'écologie matérielle, les corps étant très engagés. La fragilité est donc distribuée jusqu'aux mainteneurs eux-mêmes. Les mainteneurs utilisent eux-mêmes des produits, des

matières qui entrent en relation avec celles des choses à maintenir et provoquent des réactions. Un des éléments importants de la maintenance est le rythme. Pour effacer un graffiti, il faut que le produit nettoyant attaque la peinture du graffiti mais pas la peinture du mur ou de la porte. On est proche de ce que Deleuze et Guattari (1980) disent de l'artisan, qui ne donne pas une forme préétablie à une substance, mais accompagne le flux de matières, qui émerge comme forme à partir d'un équilibre plus ou moins transitoire.

À partir de ces enquêtes ethnographiques, il est possible de mener trois discussions théoriques.

Le premier point est que la maintenance est une activité qui peut être très banale et qui pose des problèmes compliqués : il faut s'accorder sur ce qu'est la chose (son ontologie) pour savoir ce qui peut l'altérer et ce qui peut la faire continuer d'exister, c'est une sorte de métaphysique très concrète. Par exemple on trouve dans la littérature l'histoire d'une table qui est minutieusement restaurée avec une visée d'authenticité, une ontologie organisée sur l'intégrité matérielle qui pose des problèmes très spécifiques. Une fois la restauration effectuée, son usage même en est changé : on ne peut plus y toucher sauf pour les repas (Gregson, Metcalfe & Crewe, 2009). Steve Jackson a travaillé sur la réparation des téléphones au Bangladesh, et Lara Houston en Ouganda (Houston & Jackson, 2016). Dans ces cas la réparation change radicalement l'objet, dont l'intégrité complète ne compte plus. C'est principalement la possibilité de téléphoner qui prime ici. Ces différents cas montrent que les principes ontologiques sont variés et qu'ils ne sont pas toujours fixés. Un chercheur a étudié la conservation du corps de Lénine, complètement inédite à l'époque pour un corps humain (Yurchak, 2015). Au fur et à mesure des années, un protocole s'est mis en place grâce au travail d'un comité. Peut-on retirer les organes internes, oui, doit-on conserver la peau intacte, les articulations ? On n'est pas parti d'une liste préétablie, on s'est confronté à des problèmes et on s'est accordé sur des principes ontologiques progressivement pour définir ce qui compte dans cet « objet » : ce qu'il faut maintenir pour qu'il reste bien le corps de Lénine. Cela peut donner lieu à de véritables disputes. Par exemple, la question se pose également en art contemporain à propos de la conservation de certaines œuvres utilisant par exemple des techniques vidéos dépassées (Rubio, 2014). Faut-il remplacer les écrans cathodiques hors d'usage par des écrans plats ? C'est en pratique que l'on décide de ce que sont les choses. Où s'arrête un graffiti et où commence le mur ? Les effaceurs de graffitis accomplissent la distinction *in situ*. On est dans les *ontological enactments* (Woolgar & Neyland, 2013) : c'est en pratique que l'on fait exister l'ontologie de la chose. Il existe des dilemmes qui donnent lieu à des arrangements. Dans *Rebuilding the Indian*, Fred Haefele (1998) parle de la manière dont il a restauré sa vieille moto en respectant les normes actuelles pour avoir le droit de rouler. De même, on retrouve cette démarche chez les passionnés des vieilles Mustang qu'a étudiés Cornelia Hummel (2018), et qui cherchent à préserver l'authenticité de la voiture tout en devant transiger avec les règles actuelles de sécurité pour les véhicules.

Le deuxième aspect théorique porte sur le temps. Les choses ne durent pas d'elles-mêmes comme on le voudrait. La maintenance fabrique du temps. Et la maintenance montre surtout que le temps est problématisé de différentes manières. On ne fait pas durer une œuvre de Léonard de Vinci comme un téléphone portable, il est inévitable que les œuvres d'art disparaissent. Mais il est théoriquement possible de conserver Lénine éternellement. De même, les temples Shinto sont détruits tous les vingt ans et

reconstruits totalement, en conservant leur forme initiale. Leur éternité est produite d'une manière très particulière par rapport à d'autres objets. On voit à quel point cet aspect est directement articulé aux enjeux ontologiques (la chose est-elle considérée comme unique ? Que peut-on modifier en elle ? etc.).

Le troisième aspect théorique est l'économie morale du travail. Qui fait le travail ? Dans la plupart des cas le mainteneur a peu de diplômes, est mal reconnu. Il est *unnoticed*. On ne fait pas attention à lui, ou à elle. La maintenance de ce point de vue apparaît comme un « sale boulot » au sens de la sociologie du travail interactionniste. L'artiste américaine Mierle Laderman Ukeles a joué un rôle essentiel dans la réflexion autour de ces questions en inventant le *maintenance art*. Beaucoup d'activités journalières, faites souvent par des femmes, ne sont pas considérées comme de l'art alors qu'elles pourraient l'être. Ses performances ont participé à rendre visible le caractère essentiel et complexe de la maintenance. Il existe également des mouvements pour le droit à la réparation, qui éclairent d'une lumière complètement différente cette question de la distribution du travail. En luttant contre les grandes entreprises qui empêchent les utilisateurs de réparer les objets qu'ils achètent en s'appuyant sur le droit de la propriété intellectuelle, ils montrent que la maintenance peut être appréhendée comme une activité émancipatrice. Il y a eu des actions contre John Deere (les tracteurs) et contre Apple. Ce point montre l'aspect politique et écologique de la maintenance, tout en soulignant que pour faire de l'écologie, il ne suffit pas de recycler, il faut faire durer les objets. Des acteurs sont en train d'essayer de changer le droit. L'Union européenne est en train d'intégrer ces préoccupations à travers son *Green Deal* et la mise en œuvre, dans son plan pour l'économie circulaire, d'indices de réparabilité qui obligent les entreprises à rendre leurs produits réparables.

DÉBAT

Question : *Vous dites que l'endurance des objets est négociée : qu'entendez-vous par là ? Par ailleurs, vous dites que les pratiques ne se jouent pas dans un bureau, mais du coup quel périmètre mettez-vous à l'activité ? Certaines personnes, dans les bureaux, font des enquêtes assez proches de celles des mainteneurs.*

Réponse : Concernant le périmètre, nous n'avons pas précisé quelque chose d'important. La maintenance est partout, donc il n'y a pas véritablement de périmètre. Cela dit, dans les cas sur lesquels nous avons travaillé, la maintenance est définie par les acteurs et par les organisations qui les emploient (il y a un département « maintenance » dans l'organisation). Non, nous n'avons pas dit que la maintenance ne se jouait pas dans les bureaux. Ce sont des situations en lien avec d'autres situations, en lien avec beaucoup de choses (le droit, les procédures, etc.), cela se joue dans énormément d'endroits. Nous retrouvons ici un des acquis de l'approche *Actor-Network Theory (ANT)*. Par ailleurs, dans les bureaux, il y a du manuel (on agrafe, on empile, on range, on jette) et le manuel est toujours un mélange de manuel et d'intellectuel. Pour la première question, l'exemple est celui de l'évolution du droit. Apple n'est pas d'accord pour qu'on bricole ses produits et lutte en permanence pour gérer le cycle de vie de ses produits. Mais des ordinateurs jetés comme inutilisables ici partent en Inde ou dans certains pays africains où ils sont réutilisés.

Question : *Pouvez-vous nous parler des aspects politiques ? Y a-t-il des résistances par rapport à vos recherches ? Et va-t-on vers une autre forme de consommation ?*

Réponse : Je ne parlerais pas de résistance, puisque ces questions deviennent même *trendy* sur le plan académique. Cela vient des *feminist studies*, qui ont beaucoup valorisé le *care*. Et de toute façon, il y a une vraie tendance qui part du fait qu'on privilégie trop le changement et l'innovation. Par contre, sur l'inscription de la *durability*, et non seulement de la *sustainability*, là quelque chose d'important est en train de se jouer. Il va falloir faire évoluer les chaînes logistiques. La loi recadre des débordements qui ont eu lieu autour de la propriété intellectuelle.

Question : *Ma question porte sur la notion d'attachement aux choses. Avec l'impression 3D, le mainteneur ne devient-il pas coproducteur ?*

Réponse : Emilie Gomart et Antoine Hennion ont théorisé l'attachement (1999). Les *affects* importent tout autant que les *percepts*. Ils peuvent être positifs, mais l'attachement engage aussi des formes de dépendance, soulignées par exemple par Goffman à propos des non-personnes. Avant même l'impression 3D, la coproduction existait et a été analysée. Edgerton (2011) est très explicite à ce propos. Les usagers coproduisent souvent l'objet. Cela va bien au-delà de l'impression 3D.

Question : *On voit en filigrane les notions de connaissances et de compétences. Comment la notion de connaissance est-elle traitée ?*

Réponse : Elle est traitée de beaucoup de manières. Elle est centrale par exemple pour l'obsolescence programmée et la réparabilité, liée à la propriété intellectuelle et à la complexification des objets. L'autre ligne analytique consiste à montrer que les mainteneurs produisent une connaissance très particulière des choses, parce qu'ils ouvrent, démontent, et sont au plus près de leurs fragilités et mutations. Les gens du logiciel ouvert disent qu'il faut développer des connaissances pour savoir toujours ce qui se passe. On peut aussi penser aux inégalités de statut de ces connaissances entre celles que mobilisent ceux qui définissent la doctrine et celles de ceux qui pratiquent la maintenance.

Question : *Vous avez plutôt mis l'accent sur ce que l'étude de la maintenance apporte par rapport aux STS. Mais quel est l'apport que vous pouvez avoir sur les théories gestionnaires ? Dans les années 1980, il y a eu une révolution de la maintenance avec les théories japonaises. Actuellement, on modifie les produits après la vente mais la responsabilité repose sur le fabricant.*

Réponse : Si l'on exagère on peut dire que nous ne prétendons faire aucun apport à la gestion. Ce sont des théories de la maintenance que nous sommes loin d'avoir explorées. Un livre récent fait le point sur l'histoire de la maintenance industrielle (Vinsel & Russel, 2020). Notre cadre théorique est descriptif, il n'est pas sur le même plan. Pour nous, ces théories de la maintenance font partie de l'enquête et nous les étudions au même titre que les autres activités. Ce sont d'ailleurs toujours des théories de l'ontologie de l'objet. En

Colonne Morris, Gabriel Bessy (1900)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

fait, notre posture est non normative, elle n'entre donc pas en « concurrence » avec ces théories. Il y a une autre différence avec certains travaux en gestion. Jacques Girin a beaucoup travaillé sur la maintenance (de même que Gilbert de Terssac en sociologie). Mais l'accent était mis surtout sur le risque, sur la rupture. Nous essayons de décentrer plutôt vers la durabilité « ordinaire » de la chose. Mais, pour l'instant, la maintenance industrielle est un peu encore le parent pauvre des *maintenance and repair studies*.

> ***Question :*** *Mon point porte sur le lien entre maintenance et innovation. Que maintient-on ?*

Réponse : Il y a un papier américain qui s'appelle « Repairing credibility » (Sims & Henke, 2012) sur ce sujet. Pour préciser notre posture, nous laissons les acteurs nous dire ce qu'ils maintiennent. Nous n'arrivons pas de l'extérieur avec une définition de ce qui est maintenu, nous les écoutons. Si l'on revient sur la question des théories et des connaissances, il est important de prendre les choses de cette manière. Les acteurs savent bien mieux que nous, et c'est important de prendre au sérieux ce qu'ils font, et ce qu'ils disent de ce qu'ils font. Il faut étudier comment les théories et les connaissances se stabilisent et comment elles sont évolutives et se transforment, du point de vue des acteurs.

> ***Question :*** *Pouvez-vous revenir sur la manière dont vous signez le chapitre d'ouvrage « Why do maintenance and repair matter » (2019) comme David. J. Denis (alors qu'un autre article du livre est signé Jérôme. D. Pontille ?)*

Réponse : Les coordinateurs du *Handbook* ne voulaient pas deux chapitres avec les mêmes auteurs, et voulaient que l'on signe séparément chacun un chapitre. Ce qui était contre nos principes. Nous avons essayé de proposer une solution avec cette forme initiée par Latour. Ce n'est pas juste un jeu, mais une posture politique privilégiant le collectif vis-à-vis des outils d'évaluation de la recherche qui magnifient les actes individuels.

> ***Question :*** *Vous utilisez le mot désordre. Comment aborder cette question ? Comment cartographier le désordre ?*

Réponse : Cela dépend beaucoup des situations. Dans certaines d'entre elles, nous faisons face à des acteurs qui parlent du désordre, qui se sentent confrontés au désordre. Dans l'enquête sur l'effacement des graffitis, un acteur a directement fait le lien entre leurs activités et la théorie de la vitre cassée. À la RATP, le désordre à propos des panneaux dans le métro est beaucoup associé aux infiltrations. Mais il faut faire attention à cette notion. Toute maintenance ne vise pas à lutter contre du désordre et à « remettre les choses en ordre ». C'est là que la notion de *care* est utile, parce qu'elle ne saurait être rattachée de manière univoque à la question de l'ordre ou du désordre ■

Références

Deleuze Gilles & Guattari Félix (1980) *Mille plateaux*, Paris, Éditions de Minuit.

Denis Jérôme & Pontille David (2015) "Material Ordering and the Care of Things", *Science, Technology, & Human Values*, vol. 40, n° 3, pp. 338-367.

Denis Jérôme & Pontille David (2019) "Why do Maintenance and Repair Matter?" *in* Blok Anders, Farías Ignacio & Roberts Celia [eds] *The Routledge Companion to Actor-Network Theory*, New York, Routledge, pp. 283-293.

Denis Jérôme & Pontille David (2020) "Maintenance et attention à la fragilité", *SociologieS*. http://journals.openedition.org/sociologies/13936

Edgerton David (2011) *The Shock of the Old: Technology and Global History Since 1900*, London, Profile Books.

Gomart Emilie & Hennion Antoine (1999) "A Sociology of Attachment: Music Amateurs, Drug Users", *The Sociological Review*, vol. 47, n° 1 suppl, pp. 220-247.

Gregson Nicky, Metcalfe Alan & Crewe Louise (2009) "Practices of Object Maintenance and Repair: How Consumers Attend to Consumer Objects Within the Home", *Journal of Consumer Culture*, vol. 9, n° 2, pp. 248-272.

Haefele Fred (1998) *Rebuilding the Indian: A Memoir*, New York, Riverhead Books.

Houston Lara & Jackson Steven (2016) "Caring for the Next Billion Mobile Handsets: Opening Proprietary Closures through the Work of Repair" *in Proceedings of the Eighth International Conference on Information and Communication Technologies and Development*, pp. 1-11.

Hummel Cornelia (2018) *Mustang, la mécanique de la passion*, Lyon, Éditions Libel.

Latour Bruno (1987) *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Harvard, Harvard University Press.

Latour Bruno (1988) "Mixing Humans and Non-Humans Together: The Sociology of a Door-Closer", *Social Problems*, vol. 35, n° 3, pp. 298-310.

Rubio Fernando Domínguez (2014) "Preserving the Unpreservable: Docile and Unruly Objects at MoMA", *Theory and Society*, vol. 43, n° 6, pp. 617-645.

Sims Benjamin & Henke Christopher R. (2012) "Repairing credibility: Repositioning nuclear weapons knowledge after the Cold War", *Social Studies of Science*, vol. 42, n°3, pp. 324-347.

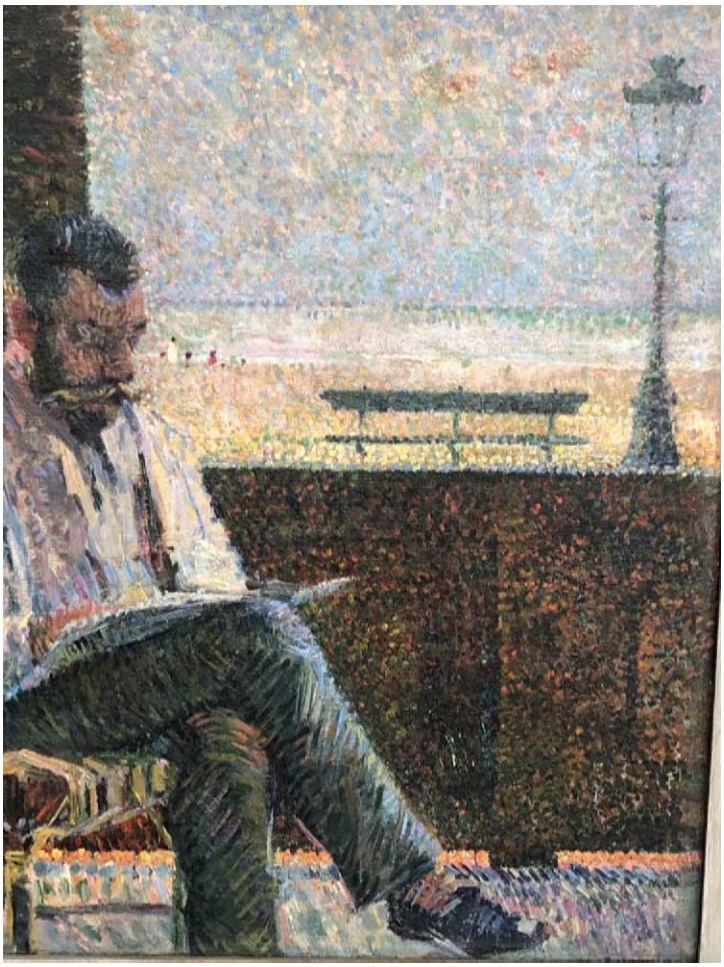
Star Susan Leigh (1991) "Power, Technology and the Phenomenology of Conventions: on Being Allergic to Onion", *in* Law John [ed] *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination*, London/New York, Routledge, pp. 26-56.

Vinsel Lee & Russel Andrew L. (2020) *The Innovation Delusion: How Our Obsession with the New Has Disrupted the Work That Matters Most*, New York, Penguin Random House.

Yurchak Alexei (2015) "Bodies of Lenin: The Hidden Science of Communist Sovereignty", *Representations*, vol. 129, n° 1, pp. 116-157.

Woolgar Steve & Neyland Daniel (2013) *Mundane Governance: Ontology and Accountability*, Oxford, Oxford University Press.

Les notes ont été prises par ***Camille Toussaint & Hervé Dumez,***
et relues par les intervenants



Portrait de Laurent, Henry Van De Velde (1888)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

La valse, Félix Valloton (1893)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Le Libellio d' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 47-51

L'auto-plagiat
Comprendre les règles du jeu

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

La préparation des articles pour les conférences occupe traditionnellement doctorants et chercheurs pendant les derniers mois de l'année. Nous souhaitons attirer l'attention sur une préoccupation nouvelle, partagée par plusieurs d'entre nous au sein du CRG et dans d'autres laboratoires de notre entourage : celle des mesures contre l'auto-plagiat prises par les revues et leurs conséquences éventuelles sur nos stratégies de publication, notamment en ce qui concerne la participation aux conférences.

Les articles que nous soumettons aux revues sont soumis à des procédures anti-plagiat de plus en plus strictes. Des logiciels vérifient que l'article ne présente pas de ressemblances avec celui d'un autre auteur. Mais ils traquent également les correspondances avec nos propres travaux. Un texte présentant trop de similitudes avec un autre déjà publié par le même auteur (un livre, un chapitre d'ouvrage, un autre article de revue, un acte de conférence, une publication en *open access*) est susceptible d'être rejeté directement pour cause d'auto-plagiat. Ce dispositif repose sur des enjeux éthiques et cherche à éviter que les auteurs et autrices ne multiplient les publications à partir d'un même texte, ou ne « saucissonnent » leur travail, ce qui représente un coût pour la communauté scientifique. Il remet aussi en question notre manière de construire nos stratégies de recherche et de publication.

Dans ce billet, nous revenons sur la définition de l'auto-plagiat que nous nous efforçons d'illustrer avec des exemples concrets. Nous analysons ensuite le positionnement et les pratiques des revues, à partir de l'analyse de deux éditoriaux. Nous concluons avec trois recommandations à l'intention des chercheurs et doctorants. Ce travail résulte de nos observations directes, de la lecture d'éditoriaux de revues et de témoignages[1]. Nous nous excusons d'avance pour les inexactitudes qu'il pourrait contenir.

1. Merci notamment à Romaric Servajean-Hilst, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Sandra Renou et Hervé Dumez.

Coup de projecteur sur l'auto-plagiat

L'auto-plagiat désigne la réutilisation d'idées, de textes et de données issues de ses propres publications scientifiques, sans que cela ne soit signalé. Contrairement au plagiat, l'auto-plagiat ne peut pas être considéré tout à fait comme un vol puisqu'on ne peut pas se voler soi-même. Les deux notions doivent faire l'objet d'une claire

distinction. C'est pourquoi les auteurs se réfèrent plutôt à l'idée de *text recycling* (*e.g.* Horbach & Halffman, 2019) ou de *manuscript recycling* (*e.g.* Geraldi, 2020).

Le bouquet, Kees Van Dongen (1920) MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Des études ont montré que la réutilisation de ses propres productions est une pratique très courante dans le milieu académique. Il y a seulement quelques années, traduire un article déjà publié du français à l'anglais pour le soumettre à une autre revue semblait être une pratique relativement courante. Aujourd'hui, les règles sont beaucoup plus strictes. Les logiciels anti-plagiat traquent les moindres correspondances. Comme le souligne Geraldi (2020), le degré d'acceptabilité varie entre les disciplines (plus courant en économie, par exemple). Callahan (2018, p. 306) précise : « *Whether a real issue of ethical concern or a moral panic, self-plagiarism has captured the attention of authors, editors, publishers, and plagiarism-detection software companies* ».

L'auto-plagiat peut prendre une multitude de formes (Callahan, 2018). Cela va de la soumission du même article à plusieurs revues (*dual publication*), à la reprise d'éléments de revue de littérature ou de bibliographie (*redundant publication*), en passant par la récupération de textes issus de publications antérieures sans citation (*text recycling*), ou la réutilisation de données (*salami slicing*). Les problèmes les plus fréquents sont liés aux actes de conférence, puisque les *proceedings* sont considérées par les logiciels anti-plagiat comme des publications et peuvent donc causer un *desk reject*. La réutilisation d'éléments de la thèse à des fins de publication peut également être un problème.

Nous donnons deux exemples de situations où l'auto-plagiat a été reproché aux auteurs.

Exemple 1. Une équipe de chercheurs soumet un article dans une revue. L'éditeur leur répond que 17 % de correspondances ont été établis avec des travaux précédents (un acte de conférence, un chapitre d'ouvrage, une partie méthodologie d'un autre article). L'éditeur considère ce pourcentage comme trop élevé. Il demande aux auteurs de réécrire les passages concernés, pour faire baisser le pourcentage du logiciel anti-plagiat.

Exemple 2. Un auteur qui avait fait une présentation dans un séminaire Aegis dont le compte rendu (exposé et débat) avait été publié dans le *Libellio*, souhaitant soumettre son papier dans une revue américaine prestigieuse, demande par précaution le retrait de ce numéro du site.

Le positionnement des revues

Les revues condamnent unanimement la pratique de l'auto-plagiat. Soumettre un article qui n'apporte pas de nouvelle contribution et qui n'est pas original est considéré comme une fraude d'ordre éthique présentant un coût pour la communauté scientifique dans son ensemble dans la mesure où cela mobilise le temps des éditeurs et des *reviewers* volontaires. Geraldi (2020) évoque le principe d'*academic citizenship*. Néanmoins, les règles appliquées diffèrent considérablement d'une revue à l'autre, en fonction des sensibilités des éditeurs (les revues anglo-saxonnes bien classées sont

plus strictes que les revues francophones) mais également du type de logiciels dont elles disposent et de la manière dont elles les utilisent.

Il existe tout d'abord un flou sur le pourcentage acceptable de correspondance entre le manuscrit et des textes antérieurs. La fourchette semble être comprise entre 10 % et 30 %. Mais nous avons également entendu qu'un article présenté en conférence devrait être modifié à plus de 50 % avant de pouvoir être soumis dans une revue.

Ensuite, certains éditeurs – mais pas tous – tiennent compte de la nature des passages qui peuvent être repris. Ainsi, la réutilisation de parties du manuscrit pourrait se justifier sur certaines parties moins sensibles d'un article, comme la description de la méthodologie ou du cas qui peut être commune à plusieurs boutures d'un même projet de recherche :

> Thus, at PMJ®, we accept moderate text recycling only if the four principles are not compromised. While each case is examined in context, in this journal, moderate text recycling is, as a rule of thumb, the reuse of not more than one paragraph of an author's previously published methodology, introduction, and literature review, provided this reuse does not compromise the quality of the manuscript. The other sections are expected to be original. (Geraldi, 2020, p. 10)

Enfin, il existe des différences entre les disciplines. En économie et en finance, publier des *working papers* est une pratique courante et encouragée. Cela peut s'expliquer par la différence de nature du processus de *reviewing* dans les revues. Lorsqu'il est en simple aveugle (seuls les *reviewers* sont anonymes), la question de l'identification des auteurs ne se pose pas. Elle devient un problème en revanche dans le cas où le *reviewing* se fait en double-aveugle (*double-blind*) : si un article a déjà été publié dans une forme antérieure, il sera très simple pour les *reviewers* d'identifier son ou ses auteurs. C'est l'argument de certains éditeurs (Lee *et al.*, 2019) pour justifier les mesures contre l'auto-plagiat.

> [...] we are sensitive to the convention in business and management that conference papers are rarely perceived by the author or the community as the finished article and the conference is an opportunity for feedback and refinement before submission of the definitive contribution to a journal. Nevertheless, the availability of the same or largely similar text in the public domain poses a potential risk to compromising the convention of blind reviewing, the foundation stone of quality assurance in business and management studies. (Lee *et al.*, 2019, p. 497)

Le papier devra donc être retiré des plates-formes pendant le processus de *reviewing* :

> Concerning the potential of compromising the review process, this is a staple concern with pre-publication materials such as conference papers, working papers series, documents in university repositories, etc. Our approach is to demand that the pre-publication paper be withdrawn or access blocked for the duration of the review process. It will become a formal requirement of the submission procedure. (Lee *et al.*, 2019, p. 501)

Trois règles pour éviter le desk reject

Pour résumer, nous présentons trois règles de base pour éviter le *desk reject* et ne pas rencontrer de problèmes dans le processus de publication.

Règle 1. Montrer patte blanche dans la lettre d'accompagnement

Il est essentiel de prévenir les éditeurs de l'historique du papier et tous ses antécédents académiques : A-t-il déjà été présenté en conférence ? Les auteurs ont-ils déjà publié sur le même sujet ? La lettre d'intention doit présenter ces éléments et expliquer en

quoi l'article soumis est original et se distingue de ses éventuels prédécesseurs. La justification systématique de toute forme, même légère, de ré-emprunt, s'impose. On expliquera par exemple l'évolution entre le papier présenté en conférence et celui qui est soumis à la revue :

> In cases of replication of extant text in the public domain, we will ask submitting authors to include in their covering letter a clear statement as to whether any part of the article has been published elsewhere in any language; and why the author(s) consider it necessary to reproduce that text. It will be the failure to report the replication and the reasons for that, which will trigger an automatic rejection of the submission. (Lee *et al.*, 2019 p. 497)

Règle 2. Échanger avec les organisateurs des conférences, en amont et en aval

Dans le cas des conférences, il est possible de demander en amont que l'article ne fasse pas l'objet d'une publication dans des actes. Si l'article est déjà en ligne, il est possible de demander à ce qu'il soit retiré de la plate-forme le temps du processus de *reviewing*.

Règle 3. Rester propriétaire de ses manuscrits

Si les droits de propriété liés à un article ont été cédés, l'auteur ne peut plus demander à ce que le texte soit retiré de l'espace public. Il est donc essentiel de rester maître de ses manuscrits. Par exemple, un acte de conférence peut parfois faire l'objet d'une cession des droits d'auteurs. Dans ce cas, il est impossible de demander à ce qu'il soit retiré.

> If the article or substantial portions thereof exist in a pre-publication format, the authors should - prior to the submission - establish whether their copyrights are already invested with the platform on which the article appears (in which case they cannot submit it). For further clarification please consult Wiley's statement on copyrights (https:// bit.ly/2maO831). If their copyrights are intact, the paper should be removed from the platform or access to it disabled for the duration of the submission and review process. This applies, for example, to doctoral dissertations, conference papers and working papers. In our experience there is no difficulty in rendering the relevant material inaccessible for a period. (Lee *et al.*, 2019, p. 503)

Il semble important d'avoir conscience de ces subtilités avant de publier un texte en ligne.

Conclusion

La pratique de l'auto-plagiat soulève des questions éthiques profondes. Publier un même article en plusieurs langues, ou réutiliser des pans entiers d'une publication antérieure sont considérés comme contraires aux principes académiques.

Le développement de la lutte contre l'auto-plagiat dans les revues soulève aussi de nombreuses questions sur la manière dont se pratique aujourd'hui la recherche en gestion. D'abord, cela modifie le cycle de vie classique d'un article de recherche. En théorie, présenter un article dans un colloque ou une conférence ou écrire des *working papers* constituent des étapes essentielles du processus de réflexion, car ils permettent de faire évoluer le papier et de tester les idées avant de les soumettre à une revue. Le renforcement de ces contrôles questionne la manière dont les chercheurs vont participer à ces évènements entre pairs. Deuxièmement, cela pose la question de la diffusion du savoir. Les chercheurs ont moins intérêt à faire circuler leurs idées et faire connaître leurs recherches si cela peut constituer un risque pour la publication. Troisièmement, cela modifie notre rapport au temps de la recherche. Il devient de plus en plus difficile de rester longtemps sur le même sujet, à moins de développer

des trésors d'imagination pour éviter la réutilisation des données. Enfin, la situation peut également pousser les auteurs à adopter des techniques pour contourner les logiciels de plagiat.

Le débat concerne de près les doctorants et les jeunes chercheurs qui sont censés à la fois rendre leur recherche visible, présenter des articles en conférences (nationales et internationales), écrire leur thèse et publier des articles, le tout sans réutiliser les mêmes données ni faire de *text recycling*. Un jeu d'équilibriste, dont il faut réussir à comprendre les règles afin de pouvoir s'adapter et agir en conséquence ■

Références

Callahan Jamie L. (2018) "The Retrospective (im)Moralization of Self-Plagiarism: Power Interests in the Social Construction of New Norms for Publishing", *Organization*, vol. 25, n° 3, pp. 305-319.

Committee on Publication Ethics (COPE) : https://publicationethics.org/understanding-text-recycling-webinar

Geraldi Joana (2020) "Self-Plagiarism in Project Studies: A Call for Action and Reflection", *Project Management Journal*, (to be published).

Horbach Serge P. J. M. & Halffman Wilhem (2019) "The extent and causes of academic text recycling or 'self-plagiarism'", *Research Policy*, vol. 48, n° 2, pp. 492-502.

Lee Bill, Méric Jérôme & Altman Yochanan (2019) "Plagiarism, replication of published material without citation and the policy of the European Management Review", *European Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 495-505.

Office of Research Integrity (ORI) : https://ori.hhs.gov/self-plagiarism

Moulin rouge, Piet Van Der Hem (1908)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Pierre évoquant le souvenir de Jean,
Albert Lynch (1888)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 53-55

Le tombeau de Monsieur de Chambonnières

Hervé Dumez

Jacques Champion avait reçu le titre, comme son grand-père et son père avant lui, de joueur d'espinette du roy. Louis XIII s'éteignait dans la souffrance, avant que la Fronde ne se développât profitant de la minorité de son fils. Ayant épousé une héritière briarde, le musicien se fit connaître comme Monsieur de Chambonnières, une seigneurie de village de peu d'importance, proche de Chaumes, où il fit la connaissance de trois frères musiciens dont il reconnut le talent et qu'il fit venir à Paris comme ses élèves, les Couperin. Rapidement, il fut reconnu comme un maître de son instrument.

Dans la préface de son *Harmonie universelle*, en 1636, Marin Mersenne fait l'éloge de son encore jeune talent :

> Mais après avoir oüy le clavecin touché par le Sieur de Chambonnières, je n'en peux exprimer mon sentiment qu'en disant qu'il ne faut plus rien entendre après, soit qu'on désire les beaux chants et les belles parties d'harmonies mêlées ensemble, ou la beauté des mouvements, le beau toucher et la légèreté et la vitesse de la main, de sorte qu'on peut dire que cet instrument a rencontré son dernier maître.

Chambonnières devait donc sa célébrité à son toucher inimitable, dont nous ne possédons que le souvenir laissé également par Le Gallois :

> On sait qu'outre la science & la netteté, il avoit une delicatesse de main que les autres n'avoient pas ; s'il faisoit un accord qu'un autre en même temps eût imité en faisant la même chose, on y trouvoit néanmoins une grande différence et la raison en est qu'il avoit une adresse et une manière d'appliquer les doigts sur les touches qui étoit inconnue aux autres. (Le Gallois, 1680, p. 69)

Pourtant âgé de la cinquantaine, Chambonnières dansa encore dans deux entrées du *Ballet Royal de la Nuit* dont Isaac de Benserade avait écrit l'argument, Lully la musique, et dans lequel Louis XIV adolescent tenait le rôle-titre d'Apollon. Puis, en 1661, Lully devint surintendant de la musique et compositeur de la musique de la chambre. Un an plus tard, Chambonnières était disgracié. Il semble qu'on lui ait demandé d'assurer la basse continue dans les compositions de son rival, ce qu'il considéra comme indigne de son art et de son rang. Louis XIV supportait mal qu'on lui résistât : si Chambonnières resta inscrit sur les rôles de la musique de la chambre du roi, il vit sa pension supprimée et dut céder

sa charge. Dans une lettre en date du 31 août 1662 adressée au baron de Schwerin, Huygens se demande s'il ne serait pas possible de trouver un prince allemand dont il pourrait diriger la musique :

> Je vous advertiray, Monsieur, que le très illustre Sieur de Chambonnières, qu'homme du monde n'esgale sur le clavessin, soit que vous considériez la composition ou le beau toucher, se trouve ici si desgoutté de se veoir ostée par le bas et mauvois mesnage qui règne en cette cour une pension d'environ mil escus par an, qu'il y auroit moyen d'en chevir[1], s'il trouvoit un prince digne amateur de sa science et capable de le faire vivre avec un peu d'honneur, comme il a toujours faict icy.

1. En venir à bout.

Sa détresse était grande en effet. Chambonnières n'aimait rien tant que de rouler carrosse, et de jouer les grands seigneurs en organisant des fêtes. C'est à Louis Couperin que le souverain proposa de reprendre sa charge cependant, par fidélité envers son maître, le protégé opposa un refus poli mais sans retour, disant qu'il ne « déplacerait point son bienfaiteur », courant ainsi l'immense risque de déplaire. Cette fois pourtant, le roi sut pardonner et créa une charge nouvelle de dessus de viole qu'il attribua au rétif. Un autre élève de Chambonnières, d'Anglebert, n'ayant pas ce scrupule, quant à lui accepta.

Dans sa disgrâce, le claveciniste continuait de jouer et donner des concerts, avec le reste de l'orchestre qu'il avait créé des années auparavant, l'« assemblée des honnestes curieux ». Puis parvenu au terme de sa vie, en 1670, il fit graver chez Jollain, rue Saint-Jacques, à l'enseigne de la ville de Cologne et avec privilège du roi, ses *Pièces de clavessin*, le premier recueil du genre jamais imprimé en France. Tout son art de soliste s'y révélait pour la postérité. C'est aux luthistes qu'il avait emprunté l'idée d'une suite de danses – un prélude souvent, puis une ou deux pièces à quatre temps, allemande ou pavane, deux ou trois courantes ensuite, une sarabande, pour finir avec un air plus vif, gigue ou autre, sans autre unité qu'une même tonalité – que reçurent de lui ses successeurs, Froberger, Haendel ou Jean-Sébastien Bach. Dans la préface dont il fit précéder ces pièces, regroupées par genres et non en suites, il fut le premier à faire montre de cette coquetterie que tant d'autres reprirent après lui, qu'il s'était cru obligé de donner au public les versions originales, des copies fautives de ses œuvres circulant dans toute l'Europe.

⁂

Lorsqu'il mourut, Jean Henry d'Anglebert composa, en souvenir de celui qui l'avait formé et qu'il n'avait pas hésité à remplacer, son *Tombeau de Monsieur de Chambonnières*, peut-être la plus belle pièce jamais écrite pour son instrument, une lamentation libre et retenue qui se déploie

au rythme comme hésitant et pourtant fluide du soulèvement des sautereaux, les becs des plumes des cygnes venant pincer délicatement, chacun à son tour, une corde de tristesse ■

Références

Cypess Rebecca (2007) "Chambonnières, Jollain and the first engraving of harpsichord music in France", *Early Music*, vol. 35, n° 4, pp. 539-554.

Le Gallois François (1680) *Lettre de Monsieur Le Gallois à Mademoiselle Regnault de Solier touchant la musique*, À Paris, chez Estienne Michallet, rue S. Jacques, à l'enseigne S. Paul, proche la fontaine S. Severin & en la boutique de G. Quinet, au palais, Gallerie des prisonniers, à l'Ange Gabriel.

Lesure François (1949) "Chambonnières, organisateur de concerts (1641)", *Revue belge de Musicologie / Belgisch Tijdschrift voor Muziekwetenschap*, vol. 3, n° 3, pp. 140-144.

Mersenne Marin (1636) *Harmonie universelle contenant la théorie et la pratique de la musique*, À Paris, chez Sebastien Cramoisy, Imprimeur ordinaire du Roy, ruë S. Jacques, aux Cicognes.

Quittard Henri (1901) "Jacques Champion de Chambonnières", *La Tribune Saint-Gervais*, vol. 7, n° 1, pp. 1-11, n° 2, pp. 33-44, n° 3, pp. 71-77, n° 4, pp. 105-110, n° 5, pp. 141-149.

À écouter

Jean-Henry d'Anglebert, Tombeau de Monsieur de Chambonnières

- https://www.youtube.com/watch?v=t3nztYt_PJk&ab_channel=ChristopheRousset-Topic

Jacques Champion de Chambonnières, Allemande

- https://www.youtube.com/watch?v=i_fDhXG_j8A&ab_channel=FranzSilvestri-Topic

Jacques Champion de Chambonnières, La drollerie

- https://www.youtube.com/watch?v=WLErlXifits&ab_channel=FranzSilvestri-Topic

Nocturne en bleu et or, Walter Greaves (1879)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 17, n° 1 – Printemps 2021
pp. 57-62

Rocroi

Hervé Dumez

Au soir de la victoire de Rocroi, alors que le Maréchal de l'Hôpital avait été emmené, blessé, ses gens avisèrent sur sa table un portefeuille de cuir qu'ils apportèrent au jeune duc d'Enghien. Il contenait quelques feuillets que le Duc lut à la lueur de sa chandelle.

⁂

Malheur au royaume dont le prince est un enfant dit la sainte Écriture, & le roi de France n'est plus aujourd'hui qu'un enfant malingre n'atteignant pas cinq années, entouré d'intrigants espérant, souhaitant peut-être, sa mort, comme il arrive à tant de petits. L'ennemi cherche à profiter de cet état des choses.

Demain ne sera que le dernier degré d'une longue descente à l'abîme. Un à un, & comme lambeau après lambeau arrachés d'un corps malade, les soutiens du royaume ont été emportés. Le cardinal de Richelieu, tout d'abord, si longtemps haï & si pitoyable en sa fin de souffrances. Le roi ensuite, Louis le treizième, nous venons de l'apprendre, ses maux ayant égalé ceux de son ministre.

Tout vieux que je sois, il se pourrait alors que je fusse le dernier à pouvoir surseoir à l'effondrement de ce malheureux pays. La mission que le feu roi m'a confiée m'est en tout cas sacrée.

Près de mourir, on dit que Louis le Treizième fit un rêve : c'est que le royaume étant alors enveloppé de maux, un jouvenceau le sauvait. Éperdu, alité & peut-être n'ayant déjà plus tout à fait ses sens, il nomma le lendemain un général de vingt ans à la tête de son armée, duc seulement mais appelé à la mort de son père à se faire appeler Monsieur le Prince, le rejeton des Condé. De son courage, nul ne saurait douter : il a déjà risqué sa vie en quelques combats. Mais qui n'est capable de charger avec audace à vingt ans ? Il convenait de se méfier d'une tête si novice & probablement toute éblouie d'une telle fortune, enivrée de gloire, & le feu roi, en un reste de sagesse, me fit appeler afin que je fusse placé à ses côtés, glace indispensable à en refroidir les ardeurs.

Ainsi devins-je, à un âge où il serait doux de jouir du repos qu'un vieux & fidèle serviteur de la monarchie a mérité, son ultime rempart.

Étude pour la bataille de Rocroi, Charles Lapicque (vers 1966)

De longtemps, je n'avais pas revu le duc. J'avais le souvenir d'un enfant entouré des égards dus à un prince du sang. Nous nous retrouvâmes à Amiens, à la fin avril, il y a de cela un mois. Je suis accoutumé des camps pour y avoir passé les trois-quarts de ma vie. Le bruit m'en est familier au point que je ne le remarque plus : les rires des soldats jetant les dés près des feux, le roulement des charrois d'artillerie, le cliquetis des épées, le bruit mat des mousquets que l'on forme en faisceaux, les chants des maraudeurs ayant connu la bonne fortune de découvrir une barrique dans quelque ferme abandonnée, les hennissements des chevaux réclamant leur avoine. J'étais à regarder quelques cartes du pays. De Mélos, le gouverneur des Pays-Bas, avait déjà repris Aire & la Bassée, & gagné sur nous la bataille d'Honnecourt. On savait que les Espagnols préparaient depuis longtemps le siège d'Arras. Mais il semblait que, tablant sur la mort prochaine du roi de France, leur général songeât à pousser ses ambitions plus haut. Délaissant Arras, ne s'était-il pas résolu à menacer Paris, comme lorsque sept ans auparavant les estafettes espagnoles avaient patrouillé dans Gonesse ? Jamais encore nulle armée ne l'avait emporté sur celle du roi d'Espagne & les troupes de France, affaiblies par les désertions de l'hiver, étaient bien trop faibles pour se risquer à lui barrer la route. Si absorbé que j'étais dans mes raisonnements, je mis du temps à percevoir l'étrangeté de ce qui advenait à l'entour de moi, & à réaliser que le camp s'était tu, comme si l'armée tout entière était brusquement figée. C'est ce silence même qui me tira de moi-même. On n'entendait plus que le pas assourdi de quelques chevaux approchant. D'étonnement, je sortis pour m'enquérir de la cause d'un tel état de fait et, pour la première fois, levant les yeux sur le cavalier qui était à leur tête, j'éprouvai ce regard qui, comme un poinçon s'imprimant au métal, vous pénètre & vous marque, imposant le silence. Lancé par un jeunet.

Dans les jours qui suivirent, nombre de maraudeurs égaillés rejoignirent le camp, peut-être par conscience du danger que courait le royaume, ou comme si l'arrivée du jeune Duc annonçait quelque événement.

Nous restâmes trois semaines à Péronne. Le Duc & Gassion, un huguenot ayant servi sous les ordres du roi de Suède[1] & retenu de lui de folles idées sur le pouvoir de la cavalerie sur le champ de bataille, pour moi un étranger suspect dans nos rangs, s'agitaient, se rencontraient, & complotaient en mon absence, j'en avais vent. Puis l'armée se mit en marche. Les jeunes fous étaient pressés d'en découdre, mais je parvins à empêcher tout combat. L'Espagnol se dirigea vers Landrecies. Le Duc se jeta à Guise, la place la plus exposée. Il prétendait qu'aucune ville ne devait plus être perdue, lui étant désormais à la tête de l'armée. Mais

1. Gustave Adolphe [note de la rédaction].

l'ennemi délaissa Landrecies, puis Capelle. Gassion, avec deux mille cavaliers, fut envoyé pour le marquer au plus près. Nous suivions nous-mêmes, aussi vite que le Duc le pouvait, aussi lentement que mes efforts de retardement le permettaient. Lorsque nous fûmes à Joigny, nous apprîmes d'une part que de Mélos avait atteint Rocroi & commencé la tranchée et, d'autre part, le Duc & moi, que le feu roi avait rendu son âme à Dieu. J'espérai qu'Enghien, soucieux des intérêts de sa maison & désireux de les fortifier aux tout débuts de la régence, rejoindrait Paris. Mais il fit tenir secrète la mort du roi & décida de marcher sur Rocroi. Il pensait m'amuser en m'expliquant qu'il ne voulait que faire passer quelques secours à cette place sous le couvert des bois qui l'entourent, mais je le soupçonnai de vouloir livrer bataille, ce à quoi j'étais disposé à m'opposer de toute ma force.

Le conseil se tint à Rumigny. J'étais assis à sa droite. Il annonça aux officiers la mort du feu roi. Puis il poursuivit. Rocroi se trouve sur une légère hauteur. Le terrain qui y monte est sec & sûr. Mais avant d'y parvenir se trouvent des défilés & une plaine marécageuse. De Mélos avait fait installer son armée sur le terrain découvert & rien ne pouvait passer les défilés sans qu'il en fût averti. D'Enghien était d'avis de tenter le passage. Soit l'Espagnol s'y opposait & puisqu'il dégarnirait alors les alentours de Rocroi, il serait possible de faire passer des secours sous le couvert des chemins forestiers ; soit il laissait faire & les deux armées se trouvant face à face, on hasarderait tout en une bataille. C'était là précisément la folie que le feu roi m'avait chargé d'éviter. Mais le Duc reçut le soutien de Gassion & des autres : chacun conclut à la bataille. J'étais le dernier à parler. Lorsqu'il se tourna vers moi, à nouveau son regard, perçant, encadrant son nez en bec de rapace, me figea. Ma voix se déroba. Ne pouvant rien faire en cette occasion, dans l'incapacité de m'opposer à lui de face, je bredouillai mon acquiescement mais résolu de tout faire échouer & de sauver ce qui pouvait l'être encore. Mon expérience me disait que l'Espagnol empêcherait de toute façon les premières troupes de pénétrer dans les défilés. Ainsi, l'armée pourrait retraiter, n'ayant perdu qu'un minimum de ses forces.

Ce ne fut pas ce qui arriva, ce que je ne me puis expliquer. Gassion passa à la tête d'une troupe de cavaliers & revint. Les Espagnols l'avaient observé, mais laissé faire. Il nous rejoignit, le Duc & moi. Aussitôt qu'il eut arrêté sa monture face à nous, il se mit à nous entretenir de la situation. L'armée espagnole était, comme annoncé, sise sur le terrain dominant les marécages. Il y avait juste assez de place pour que la nôtre s'établît face à elle. Il suffisait à l'entendre d'envoyer assez de chevaux légers passer les défilés & prendre position pour que l'armée tout entière pût traverser à son tour. Cette fois, je ne me tus pas & répliquai : une telle manœuvre passait l'entendement. Quelques chevaux légers sans soutien d'infanterie seraient bientôt balayés & toute l'avant-garde des troupes à pied prise au piège des défilés. Il était exclu de risquer ainsi le sort du royaume désormais lié à celui de l'armée. Gassion n'eut pas le temps de répartir. Le Duc prit en effet la parole, d'un ton qui pour la première fois se fit impérieux. Les Espagnols sous-estimaient l'importance de nos

troupes, n'ayant probablement pas eu vent des renforts qui s'étaient joints au cours de notre marche. Ils n'imagineraient pas qu'une troupe de cavaliers pût avoir passé sans être appuyée d'infanterie & quoiqu'il en pût être, l'intérêt des Espagnols était de livrer bataille à l'armée tout entière, ce que lui entendait bien leur offrir. Me fixant, il me confia le commandement des troupes qui constitueraient l'aile gauche & prit Gassion à l'aile droite. Son ton n'autorisait plus que l'on se permît d'argumenter. Je rejoignis mes régiments.

Le Duc fit assurer les défilés par quelques détachements d'infanterie & se jeta en avant avec une troupe de cavalerie. S'installant sur une colline, ce petit rideau masquait le mouvement général. Il aurait suffi que quelques cavaliers espagnols chargeassent pour qu'il se changeât en déroute. Mais stupéfié peut-être par une telle audace, & confiant en l'avenir qu'elle dessinait pour son camp, laissant échapper le présent en pensant à l'avenir, de Mélos ne fit rien, sinon de faire se déployer son armée.

Nous nous vîmes bientôt enfermés dans un champ clos entouré de forêts & de marécages à peine suffisant pour contenir les deux armées. Chacune se tenait sur une colline, n'étant séparée de l'autre que par un vallon. Derrière nous était le défilé, qui transformerait toute défaite en déroute sans rémission possible, le royaume de France disparaissant alors sous la coupe d'Espagne. À notre gauche, où je me tenais, La Ferté-Séneterre commandant sous moi, étaient des marais, empêchant du moins les Espagnols de nous tourner. Face à notre droite où était Gassion, des mousquetaires ibères avaient investi un bois en en faisant une redoute imprenable. Au loin, derrière l'armée du roi d'Espagne, nous apercevions les murs de Rocroi.

Rocroi, Charles Lapicque (vers 1966)

Nous nous trouvâmes à trois, le Duc, Gassion & moi. Gassion enrageait à la bataille, voulant jouer en un coup de dé improbable le sort de tout un royaume. Je le contrai avec une colère contenue, & le poids de mes états passés au service du feu roi. Le Duc conclut d'un ton de maître qu'il se chargerait de l'événement.

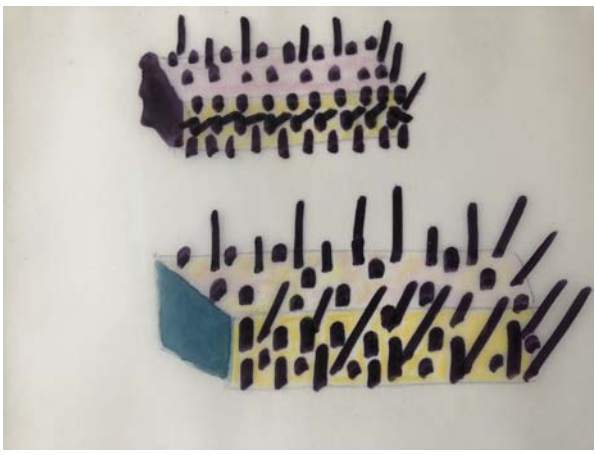
Ma position étant la moins mauvaise, il m'avait mandé de simplement tenir ferme en attendant que les Espagnols montassent jusqu'à nous. Lui & Gassion avaient projeté d'envelopper l'aile gauche de l'ennemi. Je savais qu'un tel plan ne manquerait pas d'échouer, l'infanterie d'Espagne organisée en *tercios* qui tenaient le centre ne pouvant pas se vaincre. M'étant joint au Duc, je laissai à La Ferté Senneterre le soin de bousculer ce plan funeste. Il fit passer les marais à toute sa cavalerie & à cinq bataillons de gens de pied, désobéissant au Duc & obtempérant à moi, l'ordre étant de rejoindre Rocroi en contournant l'armée espagnole.

Par malheur, le Duc s'aperçut aussitôt de ce qui était en cours. Sans m'adresser même un mot, il se porta le plus vite qu'il put à l'aile gauche & intima à la Ferté de cesser son mouvement & de revenir en la place qui lui avait été fixée. Du moins était-il désormais trop tard pour que rien se fît : le soir humide tombait derrière les forêts, offusquant les plaines de ténèbres.

Les deux armées allumèrent leurs feux. Elles étaient si proches qu'il était impossible de savoir où s'arrêtaient les lignes. Il régna ce soir-là une sorte de paix. Le Duc ne daigna pas coucher dans sa tente & s'en alla dormir au milieu des soldats, affichant sa grandeur dans ce geste d'une humilité qui me parut vaine.

Levé à la première heure du jour, il choisit de s'attaquer aux mousquetaires espagnols qui, retranchés dans le bois, empêchaient toute avance de notre infanterie. Les ayant défaits par extraordinaire, il marchait sur la gauche du bois tandis que Gassion passait avec sa cavalerie à sa droite.

C'est alors que je tentai de tout sauver. Quoique mes ordres fussent d'attendre que les Espagnols vinssent à moi, je fis prendre le galop à mes escadrons qui n'atteignirent les Espagnols qu'hors d'haleine & incapables de les bousculer. J'étais à leur tête & me battis farouchement jusqu'à ce qu'une balle de pistolet me cassât le bras. Les Espagnols s'avancèrent alors, nous repoussant avec vigueur, saisissant nos pièces d'artillerie, n'étant arrêtés que par le corps de réserve. Ainsi avais-je espéré que le combat, désormais incertain, notre aile ayant été enfoncée alors même que l'autre s'avançait, finirait par une sorte d'équilibre de raison. Ce fut bien ainsi qu'il en alla tout d'abord. Espenan, alors qu'il avait fait avancer l'infanterie au centre, s'apercevant que mon aile était débordée, fit arrêter la progression, attendant de savoir quel serait le sort de la cavalerie espagnole à gauche & de celle de Gassion à droite, & ne voulant risquer d'être tourné.



Étude pour la bataille de Rocroi, les Tercios, Charles Lapicque (vers 1966)

Étant blessé, c'est à mon estafette que je dois le récit de ce qui suivit, que je dicte ce soir. Voyant que le sort de la bataille se jouait sur mon aile, Enghien, au lieu de poursuivre la cavalerie espagnole qu'il avait défaite, abandonne dans une manœuvre insensée la poursuite, passe dans le dos de l'infanterie du roi d'Espagne & attaque à revers les escadrons qui poursuivaient les miens. Pris entre le corps de réserve & lui, les cavaliers espagnols se trouvent défaits. L'arrivée de Gassion les achève. Ne restaient, au centre, invaincus jusque-là, que les *tercios*. Fontaine, impotent, les commandant d'une chaise[2] portée par ses soldats, ordonne de ne tirer que quand les Français seront à vingt-cinq pas. La cavalerie du Duc la charge. La mitraille l'arrête. Nouvelle tentative, nouvel échec : les rangs espagnols s'écartent brusquement, laissant apparaître une batterie de dix-huit canons qui déciment les attaquants. Troisième

2. On peut voir cette chaise au musée de l'armée, hôtel des Invalides [note de la rédaction].

tentative, même résultat. Mais alors se rejoignent la cavalerie des ailes & surtout le corps de réserve, les Espagnols se trouvant désormais encerclés. J'avais fait dire à Sirot, qui commandait ce corps, que la bataille était perdue, l'aile gauche ayant été battue & qu'il devait sauver ses unités. Il répondit à mon messager que la bataille ne pouvait être perdue puisque Sirot & ses hommes n'avaient point encore engagé le combat, & il les fit marcher. Leur arrivée fut décisive pour l'encerclement des Espagnols. Fontaine ayant été trouvé mort sur sa chaise, ses officiers proposent alors de parlementer & le Duc lui-même s'avance. Mais par une inconcevable méprise, ou par une volonté de ne pas avoir à reconnaître leur première défaite devant un général de vingt ans, les espagnols tirent sur ce dernier tout en le manquant, fait encore plus inconcevable. Les Français chargent en furie et, entrant d'un coup au cœur même des bataillons espagnols, en font un carnage que le Duc lui-même doit arrêter pour que les prisonniers soient épargnés. Il fait mettre ses hommes à genoux pour remercier Dieu.

Je crois avoir tout fait afin de sauver le royaume en n'appliquant pas des ordres irréfléchis qui eussent pu conduire à tout perdre, ainsi que le feu roi me l'avait demandé. Mes erreurs volontaires, mes maladresses raisonnées, mes désobéissances précautionneuses, devaient conduire à ce que la bataille ne fût pas décisive, qu'elle conduisît à un retrait honorable des Espagnols ou une trêve, l'armée du roi de France n'ayant pas été risquée. Je ne parviens pas à comprendre comment deux jeunes fous, le Duc & Gassion, eurent le sort pour eux. Un roi de cinq ans vit sa couronne sauvée par un général de vingt. Sans vouloir l'accuser, je ne saurais reconnaître que la providence a bien organisé les choses, & ne regrette rien de ce que j'ai pu faire, en mon âme & conscience, que je crois être ce que le feu roi avait voulu de moi.

Commencé à Rocroi, le dix-huitième jour de mai de l'an de grâce seize-cent-quarante-trois & achevé le lendemain. Signé : *François de l'Hospital, seigneur du Hallier & de Beynes*

⁂

Sa lecture achevée, Enghien lança dans un coffre ces quelques feuillets, avant de souffler sa chandelle et de s'endormir ■

Référence

Pure Michel de (1696) *Histoire du marêchal de Gassion : où l'on voit diverses particuliarités remarquables qui se sont passées soûs le ministére des cardinaux de Richelieu, & de Mazarin, & soûs le rêgne de Gustave Adolphe, roi de Suéde*, Amsterdam, Chez J. Louis de Lorme & Estienne Roger. [Houghton Library, Harvard University]