

*La vie est trop courte, le temps trop précieux,
pour dire des choses inutiles.
(Voltaire)*

L'héritage de Mauss

Métaphore et innovation

& Gouverner les comportements



Illustration de couverture :
Le Keskidi, Deauville (2018)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Rédaction : Michèle Breton

Conseillère éditoriale : Éléonore Mandel

Relectrices : Laure Amar, Magali Ayache, Élodie Gigout, Sandra Renou & Marie-Pierre

Vaslet

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek

Cécile Chamaret & Geoffrey Leuridan

7

**Les avatars de la circulation des idées
entre les champs de langue française et
de langue anglaise**

Jean-François Chanlat

17

Le gouvernement des conduites

Sophie Dubuisson-Quellier

27

Une philosophie de la régulation

À propos de *Outsourcing the Law*

de Pauline Westerman

Hervé Dumez

37

Ce qu'il ne faut pas entendre

Notes de recherche sur les manières
d'obtenir les confidences d'entrepreneurs et
de dirigeants d'entreprises

Michel Villette

43

How to think novelty

The role of metaphor as a discourse and a
practice of innovation

Hervé Dumez

57

**La transition énergétique :
nouvelles technologies et débat public**

Sandra Renou

67

Anouar El-Sadate

73

**La Terrasse de la Tranquillité au-dessus
des Contingences**

Jean-François Chanlat revient sur l'influence de Mauss dans la recherche américaine ethnographique, influence centrale et aujourd'hui pourtant trop souvent oubliée. Michel Villette suggère une méthodologie originale de recueil de données, indirecte, féconde dans la compréhension de la vie des affaires.

Sophie-Dubuisson est intervenue sur la question importante du gouvernement des conduites lors d'un séminaire du Grets. Il est également rendu compte d'une journée qui a porté sur le rôle des nouvelles technologies dans la transition énergétique et sur les débats publics auxquels elles donnent lieu.

Le droit a-t-il fondamentalement évolué dans les années récentes ? C'est la thèse défendue par Pauline Westerman dans un livre qui vient de paraître. Pour penser la nouveauté, la rupture, faut-il s'intéresser à la métaphore, qui articule dimension langagière et dimension d'action ? S'appuyant sur Schön, Ricœur, Lakoff et Johnson, un article revient sur la théorie de la métaphore et son importance pour analyser l'innovation.

Deux figures sont enfin évoquées, l'une contemporaine et égyptienne, l'autre venant de la Chine du premier millénaire : Anouar El Sadate et Su Shi, dit Su Dongpo.

La rubrique du chercheur geek

Dis-moi ce que tu likes... je te dirai pour qui tu votes !

Les réseaux sociaux sont généralement peu enclins à communiquer sur le type de données qu'ils collectent et la manière dont ils les valorisent. Au détour d'une publicité ciblée, on peut se rendre compte ponctuellement que les données exploitées sont incroyablement précises et capables d'anticiper nos besoins ou nos désirs. Savoir ce qui est réellement collecté et comment ces données permettent de réaliser un tableau précis de nos opinions et de notre personnalité est plus compliqué.

Si vous utilisez les navigateurs *Chrome* ou *Firefox*, il existe un outil appelé Data Selfie¹ vous permettant de prendre conscience de la puissance du *machine learning* et d'une exploitation fine des *Big Data* à travers votre activité sur Facebook. L'extension est gratuite, open source et permet de reconstituer votre profil d'utilisateur à travers votre activité sur le réseau social : les pages que vous aimez, celles que vous consultez (et combien de temps ?), ce que vous avez commenté ainsi que les gens avec qui vous interagissez. Jusqu'ici rien de très surprenant ou en tout cas aucune action dont vous ne soyez pas directement à l'origine.



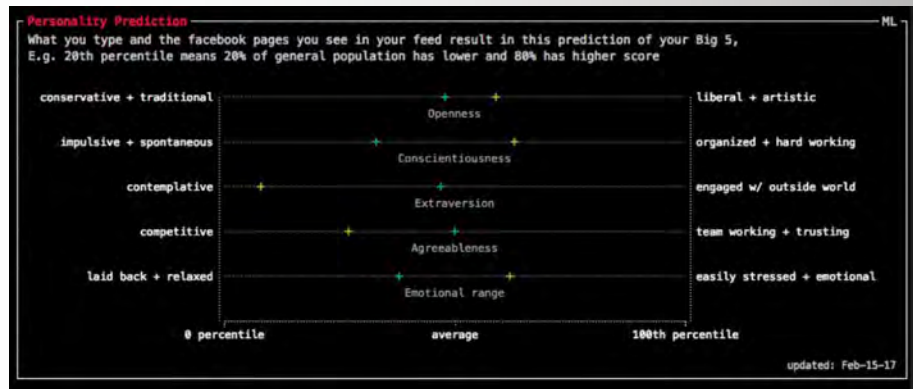
Capture d'écran de statistiques relatives aux interactions avec les amis et les pages les plus longtemps consultées

Ces données permettent ensuite de déterminer statistiquement vos orientations et sentiments par rapport à des personnalités publiques ou des thèmes donnés.



¹ <https://dataselfie.it>.

L'algorithme permet aussi d'établir des profils psychologiques et de souligner vos principaux traits de personnalité. La puissance du *machine learning* apparaît enfin lorsque le logiciel est capable, à travers l'analyse d'un très grand ensemble de données collectées, de réaliser des statistiques prédictives sur vos futurs consommations et comportements. Êtes-vous susceptible d'être influencé par les publicités en ligne ? Quelles sont vos priorités lorsque vous achetez des vêtements ? Est-ce que vous mangez équilibré ? Allez-vous souvent au restaurant ? On imagine bien la manière dont les industriels peuvent ensuite tirer parti de ces informations pour vous proposer les services les plus ciblés possibles.



Shopping Preferences ML
 Based on what you type your personality (Big5), values and needs are predicted and these preferences can be produced

Not likely to	prefer quality when buying clothes
Likely to	prefer style when buying clothes
Likely to	prefer comfort when buying clothes
Not likely to	be influenced by brand name when making product purchases
Not likely to	be influenced by product utility when making product purchases
Not likely to	be influenced by online ads when making product purchases
Not likely to	be influenced by social media when making product purchases

Health + Activity + Other Preferences ML
 Based on what you type your personality (Big 5), values and needs are predicted and these preferences can be produced

Not likely to	eat out frequently
Not likely to	have a gym membership
Not likely to	like outdoor activities
Likely to	be concerned about the environment
Not likely to	consider starting a business in next few years

Cette extension de navigateur permet de repenser notre activité sur les réseaux sociaux pour les plus bavards d'entre nous, et pourquoi pas de faire réfléchir nos étudiants sur la quantité d'informations qu'ils dispersent chaque jour sur Internet.

Edit :

Le cycle de vie des nouvelles technologies est décidément très court... Entre le début de la rédaction de cette rubrique et sa publication, nous avons découvert que, depuis le 1^{er} juillet, le logiciel ne permettait plus de réaliser des prédictions. Le suivi de l'activité de l'internaute est toutefois toujours possible. Il y a fort à parier qu'un nouvel acteur les remplacera très vite !

*Cécile Chamaret
 i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay*

*Geoffrey Leuridan
 IAE Lille, LEM UMR CNRS 9221*



Le Fascination, Deauville (2018)



La Bohème, Deauville (2018)

Les avatars de la circulation des idées entre les champs de langue française et de langue anglaise Le cas de Marcel Mauss au sein des études organisationnelles

Jean-François Chanlat
DRM UMR CNRS 7077 Université Paris-Dauphine

La republication en 2013 du texte de Morey et Luthans : “Anthropology: the forgotten behavioral science in management history” (1987) par le *Journal of Organizational Ethnography*, lequel avait obtenu le prix de la meilleure communication lors du congrès de l’Académie américaine du management de 1987, a donné lieu à plusieurs commentaires dans cette revue à la demande de la rédaction. Tous les commentateurs invités à part moi, John Van Maanen, Edgar Schein, Suzan Wright, Beth Becky, Ivana Milosevic et David Greenwood, étaient de langue anglaise (*Journal of Organizational Ethnography*, vol. 2, n° 1, pp. 92-116). Comme ma réflexion a été faite en anglais, et qu’elle concernait les rapports entre le champ des études organisationnelles de langue anglaise et de langue française, je la reprends ici même dans une version remaniée pour les lecteurs francophones¹.

L’article de Nancy C. Morey et Fred Luthans est en effet intéressant à un double titre : d’une part, il synthétise ce que pensaient il y a vingt-cinq ans deux chercheurs américains connus concernant l’influence de l’anthropologie sur les études organisationnelles et d’autre part, il fait état de contributions importantes dans un domaine qui est malheureusement trop souvent anhistorique (Chanlat, 2013), la republication de cet article de 1987 étant une façon de lutter contre une forme d’amnésie bibliographique contemporaine (Yanow, 2013a ; 2013b). C’est d’autant plus important que, comme le montrent bien des auteurs (Sorge & Warner, 1997 ; Ritzer, 2006 ; Bailey & Clegg, 2007 ; Alvesson *et al.*, 2009) le champ des études organisationnelles regroupe des visions très diverses, tant aux niveaux épistémologique et méthodologique que théorique, ces visions reflétant par ailleurs un large échantillon de traditions sociétales et intellectuelles.

Comme j’ai été cordialement invité, en tant que chercheur francophone, par la revue *Journal of Organizational Ethnography*, à commenter brièvement cet article et que j’aime à me définir comme un anthropologue des organisations au sens de Mauss (Chanlat, 1990 ; 1994a ; 1998 ; 2007, Chanlat & Pierre, 2018), je me suis concentré principalement dans mon commentaire sur une omission importante, voire essentielle, faite par ces deux auteurs : celle de l’influence qu’a exercée justement le fondateur de l’anthropologie française, Marcel Mauss, sur le développement de l’anthropologie anglo-saxonne et sur le lien qui s’était créé pendant plusieurs décennies avec l’école

1. Cet article est une version revue de Jean-François Chanlat (2014) “The forgotten contributions of the French schools of anthropology to the foundations of anthropological perspectives in the Anglophone universe: a comment on Morey and Luthans”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 3, n° 1. Article republié de *Academy of Management Proceedings*, 128-132 (1987).

d'ethnologie de Chicago. Ce propos me permettra de proposer en conclusion des suggestions pour améliorer la circulation des idées entre les champs linguistiques à partir de l'ouverture faite par le *Journal of Organization Ethnography*.

Où est passé Mauss ?

La première chose qui frappe un lecteur francophone ayant quelque connaissance en anthropologie, c'est de constater l'absence de Marcel Mauss dans cet article, primé en 1987 par l'Académie américaine de management. Morey et Luthans se réfèrent en effet uniquement à Malinowski et à Radcliffe-Brown comme figures emblématiques ayant influencé les premiers ancrages anthropologiques des études organisationnelles, notamment le travail d'Elton Mayo et de Mary Parker Follett.

Comme chercheur français, ayant une certaine connaissance de l'œuvre de Marcel Mauss et de sa biographie, par le travail remarquable accompli par Marcel Fournier (1994), cette absence totale de référence à l'école française de sociologie et en particulier à l'auteur de l'essai sur le don, l'un des fondateurs de l'anthropologie moderne et l'un des plus grands intellectuels de la discipline, est en effet étonnante, voire incompréhensible ; elle l'est d'autant plus que, comme l'ont rappelé de nombreux auteurs, cette école menée par Durkheim et Mauss a grandement influencé les Anglo-Saxons de l'époque (Firth, 1951 ; Leacock, 1954 ; Fournier, 1994 ; James, 1998).

Neveu d'Émile Durkheim, fondateur de la sociologie française, et continuateur de l'esprit de cette école après le décès de son oncle, Mauss a joué en effet un rôle majeur dans l'évolution de l'anthropologie britannique, notamment dans le développement de la pensée de Radcliffe-Brown (Firth, 1951 ; Leacock, 1954 ; Fournier, 1994 ; James, 1998).

Anglophile et anglophone, Mauss qui a été en effet interprète durant la Première Guerre mondiale entre les régiments britanniques et français, était très au fait des travaux de l'anthropologie anglo-saxonne, notamment britannique. Lors d'une réunion à Oxford, il s'est d'ailleurs présenté comme un disciple d'Edward Tylor, considéré comme le fondateur de l'anthropologie anglaise (James, 1998). Il a toujours entretenu par ailleurs des liens avec des anthropologues aussi réputés que Frazer, Malinowski, Marett, Rivers, Seligman et Radcliffe-Brown.

Après la Première Guerre mondiale, Mauss est d'ailleurs retourné en Angleterre pour rencontrer ses collègues britanniques. À Paris, Mauss a également organisé avant-guerre un séminaire célèbre de 1900 à 1914, auquel ont participé de nombreux anthropologues qui deviendront célèbres par la suite, dont Marius Barbeau qui allait devenir plus tard l'un des fondateurs de l'anthropologie canadienne (Fournier, 1994). Malinowski est également venu à Paris, invité par Mauss, et a organisé des séminaires directement liés au travail de ce dernier sur la parenté – bien que Mauss, tout en admirant la capacité de Malinowski à



Le Franglais, Deauville (2018)

rassembler et à exposer les données de sa recherche, se soit montré critique envers les faiblesses théoriques qu'il avait constatées et un certain manque d'érudition – (lettre à Radcliffe-Brown *in* Fournier, 1994, p. 637).

En tant que professeur titulaire, il était régulièrement amené à donner des conférences à la demande de ses collègues étrangers, mais aussi à soutenir leur candidature pour des postes à l'université. Ce fut ainsi les cas de Hoccart, de Evans-Pritchard, de Fortune, de Firth et de Radcliffe-Brown. Ce dernier était très fortement inspiré par la pensée de Durkheim et de Mauss – il se définissait d'ailleurs comme un « *French sociologist* ». Il refusa d'être considéré comme un fonctionnaliste et, souhaitant revenir en Europe alors qu'il était en Australie, demanda à Mauss en 1935 de le recommander pour une Chaire d'anthropologie à Oxford (Fournier, 1994, p. 650). Mauss accepta de le faire et Radcliffe-Brown obtint finalement la chaire.

Si Mauss avait des liens étroits et nombreux avec l'anthropologie britannique, il était également très connu des anthropologues et des sociologues américains. En 1924, le président de l'association sociologique américaine, Charles A. Ellwood, n'hésitait pas à lui écrire en ces termes : « *Nous considérons la France comme la patrie de la sociologie et nous espérons que vous saurez nous guider encore dans nos efforts pour promouvoir l'évolution de la Science* » (cité *in* Fournier, 1994, p. 496). Comme le souligne Marcel Fournier, d'autres universitaires américains lui écrivent, outre Charles Ellwood de la Duke University, on retrouve Edward Sapir, Robert Faris, Ernest Burgess, et William F. Ogburn de l'université de Chicago ; d'autres viennent le voir à Paris comme Herbert Blumer, W. Lloyd Warner et Stephan Bogardus en 1932 et Howard Becker et Earle Edward Eubank en 1934 (Fournier, 1994, p. 637). Quant à Mauss, il fit lui-même un voyage aux États-Unis en 1936 donnant des séminaires, notamment à Harvard et à Chicago (James, 1998). Edwin Seligman, professeur d'économie politique à Columbia lui proposa même à cette époque de travailler sur plusieurs entrées de l'*Encyclopedia of Social Sciences*. Si Mauss ne put le faire par manque de temps, il accepta néanmoins de jouer le rôle de conseiller éditorial et rédigea une brève notice sur Henri Hubert, une des figures de la sociologie française du début du XX^e siècle et, dont il était intellectuellement très proche (Fournier, 1994).

Durant toutes ces années, Mauss, tout comme Durkheim, jouit donc d'un grand prestige auprès des spécialistes des sciences sociales aux États-Unis. En 1936, Alfred Métraux, un de ses anciens élèves, témoignant de cette influence, n'hésite pas à lui écrire lors d'un séjour qu'il fait à l'université de Chicago :

Ce contact [...] m'a permis de confirmer ce que je vous avais déjà dit sur la grande influence de Durkheim et de vous-même sur l'École de Chicago. Lloyd Warner [...] est un pur Durkheimien [...] Savez-vous que personne ne peut obtenir son diplôme ici sans connaître *Les Formes élémentaires* et sans avoir lu l'un de vos articles ? Ce n'est pas seulement vrai pour les étudiants avancés mais pour l'ensemble des étudiants. (cité *in* Fournier, 1994, pp. 634-635)

Comme nous pouvons le constater, il est curieux que ces deux auteurs américains aient oublié cet apport de l'école française. C'est une autre illustration de ce que Bourdieu (2002) avait évoqué dans un article concernant la circulation des idées.

Lorsque l'on connaît l'influence indéniable qu'a exercée Mauss sur la sociologie et l'anthropologie britanniques et américaines, l'ignorance de Morey et Luthans à cet égard constitue donc une sérieuse négligence. Un premier argument, souvent invoqué à juste titre pour expliquer ces oublis, est celui de la barrière linguistique (Chanlat, 2013 ; 2014a) ; or, ce n'est pas tout à fait le cas ici car de nombreux travaux

de Mauss étaient connus, enseignés et souvent lus en français ou traduits en anglais. Qu'est-ce qui fait alors que ces deux auteurs aient alors oublié de les mentionner ? La réponse réside, à notre avis, dans une seconde explication. C'est la logique du champ scientifique lui-même.

En effet, la logique qui sous-tend les sciences sociales américaines en général et les études organisationnelles en particulier, depuis quelques décennies, n'est pas sans jouer un rôle déterminant, notamment en raison de l'influence, pour ne pas dire l'hégémonie, qu'elle exerce dans ces champs (Chanlat, 2012a ; 2014). Pour les chercheurs américains, la reconnaissance passe en effet avant tout par la publication dans leurs propres revues américaines classées. Pour les autres, notamment les chercheurs non anglophones, l'injonction est désormais de publier de plus en plus dans ces mêmes revues américaines (Tietze & Dick, 2012 ; Dameron & Durand, 2009 ; 2017 ; Lussier, 2014). S'ajoute à cela le peu d'appétence pour les langues étrangères de nombreux chercheurs nord-américains en management et en études organisationnelles, puisque depuis le début des années 1970, l'inscription dans un programme doctoral américain n'exige plus, comme c'était le cas auparavant, la maîtrise de deux langues étrangères ; toutes ces raisons ont donc favorisé le développement d'un sentiment insulaire d'autosuffisance dans le courant dominant américain. À l'exception de quelques ouvrages en langue anglaise qui donnent une véritable saveur internationale à la recherche qu'ils présentent (Sorge & Warner, 1997 ; Ritzer, 2006 ; Bailey & Clegg, 2007), il est souvent difficile de trouver une place à la pensée non anglo-saxonne, notamment francophone. Le débat lancé à ce sujet, il y a quelques années (2010) dans les pages d'*Organization Studies* à l'occasion de l'anniversaire de cette revue européenne, l'a clairement confirmé.

Par ailleurs, outre l'absence que nous venons de souligner de Mauss dans l'article de Morey et Luthans, on peut également constater que d'autres travaux britanniques importants, comme le souligne Suzan Wright dans son propre commentaire, ont été également oubliés, ou encore que de nombreux travaux européens, comme l'a observé Van Marrewick (2010) dans un article de synthèse, sont souvent laissés pour compte. En ce qui concerne les productions françaises plus récentes, elles n'apparaissent pas non plus. Or, depuis 1981, il existe une revue, *La revue du Mauss* (Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales) qui se consacre à l'approche interdisciplinaire que la pensée de Mauss a engendrée (2010) et plusieurs travaux importants ont été publiés depuis lors dans le domaine des études organisationnelles qui s'inscrivent dans cette filiation.

En guise de conclusion : du retour de Mauss dans le monde francophone à l'oubli des anglo-américains, propositions pour un véritable dialogue international

Au cours des trente dernières années, le travail de Mauss a beaucoup inspiré les communautés universitaires francophones et latines y compris dans le cadre des études organisationnelles. Son essai fondamental sur le don a permis de revivifier la réflexion sur les liens sociaux dans les sociétés modernes (Godbout & Caillé, 1992/2007 ; Godbout, 2000 ; Caillé, 2007), dans les organisations (Alter, 2010) et en gestion (Gomez *et al.*, 2015). Par ailleurs, sa vision de l'unité des sciences sociales et de la complexité de l'expérience humaine a inspiré beaucoup de chercheurs, critiques du modèle souvent dominant de ce qu'est un être humain, le fameux *homo economicus*. Cette école se retrouve autour de la revue du Mauss déjà mentionnée (2010).

Comme Lévi-Strauss le précise dans son introduction aux écrits de Mauss, ce dernier a tenté de faire de l'anthropologie un « système d'interprétation capable de fournir des informations simultanées sur les aspects physiques, physiologiques, psychiques et sociologiques de tous les comportements sociaux » (Lévi-Strauss, 1950/1985, p. xxv). En introduisant la notion de « fait social total » pour souligner que certains faits de la vie sociale ne peuvent être compris à un seul niveau mais mobilisent dans certains cas l'intégralité de la société et de ses institutions, il donne une place à une vision complémentariste de l'action sociale (Devereux, 1972).

Comme James l'a écrit : « *“La totalité” du phénomène social ne réside pas dans un principe intégrateur fade mais dans l'engagement paradigmatique des dimensions matérielles, biologiques, corporelles, psychologiques et politiques qui s'inscrit dans une chorégraphie plus large de formes sociales dotée elle-même d'un caractère historique ancien* » (James, 1998, p. 20). Ceci permet de comprendre les réflexions et les travaux de Marcel Mauss ont intéressé et intéressent toujours des chercheurs dans de nombreuses disciplines des sciences sociales : linguistique, sociologie, psychologie, économie, anthropologie et histoire. Pour notre part, c'est dans cette filiation que nous inscrivons notre travail (Chanlat, 1990 ; 1994a ; 1998 ; 2012b ; Chanlat & Pierre, 2018).

En conclusion, ce que l'article de Nancy Morey et de Fred Luthans souligne, au-delà de son intérêt pour les chercheurs organisationnels, c'est bien un constat sur les limites du monde universitaire contemporain dans ce domaine : l'absence récurrente de travaux non-américains voire britanniques importants dans la littérature américaine ; et, dans le cas précis qui nous occupe ici, l'influence oubliée des écoles françaises de sociologie et d'anthropologie, notamment celle des travaux de Marcel Mauss, sur le développement de la pensée anthropologique américaine et britannique.

Ces deux principales constatations nous conduisent à faire certaines propositions. L'une est la nécessité d'augmenter les traductions anglaises de travaux importants écrits dans d'autres langues (Bourdieu, 2002 ; Eco, 2005 ; Cassin, 2016 ; Chanlat, sous presse ; Ricœur, 2004).

Les chercheurs qui n'ont pas l'anglais comme première langue doivent en effet bénéficier d'un plus grand nombre d'opportunités de publier dans des revues ou des collections de langue anglaise, voire aussi dans d'autres langues. Deuxièmement, nous devons développer des réseaux et des échanges entre les traditions nationales, au-delà des divisions linguistiques existantes, donner plus d'importance aux échanges et aux langues étrangères dans la formation doctorante, et bien sûr, à la traduction. (Cassin, 2016 ; Ricoeur, 2004). l'injonction est désormais de publier de plus en plus dans ces mêmes revues américaines (Tietze & Dick, 2012 ; Dameron & Durand, 2009 ; 2017 ; Lussier, 2014 ; Lussier & Chanlat, 2017). À cet égard, l'émergence du *Journal of Organizational Ethnography* fournit un nouvel espace à ce dialogue intellectuel fondamental, notamment aux travaux de langue française de type ethnographique (Berry, 1977 ; Riveline, 1983 ; Dumez, 2016 ; Girin, 2016) qui sont riches et nombreux dans notre univers linguistique (Chanlat, 1992 ; 1994b ; 2014b).

À l'instar des membres du comité de rédaction, Matthew Brannan, Manuela Nocker, Mike Rowe and Dvora Yanow qui, dans leur présentation de mon article intitulé « Revisiting the Past – Extending our Scope: A Further Invitation », n'ont pas hésité à ouvrir la voie en ces termes :

As noted in the editorial in Issue 2(2) of this journal (Yanow, 2013a, b), after the comments on Morey and Luthans' (1987/2013) reprinted article

had been assembled (Luthans et al., 2013), the editor of that symposium, Dvora Yanow, had occasion to meet Jean-François Chanlat, professor of business anthropology at the University of Paris-Dauphine, and she immediately recognized that the comments did not include any reflections on anthropologically influenced French organizational studies. It was too late to remedy for that issue, but with Mike Rowe's agreement, she invited Professor Chanlat to pen a reply, and this appears here.

At the end of his comment, which details Marcel Mauss' contributions to organizational studies scholarship, Professor Chanlat throws down a gauntlet to the English-writing world that pursues this research. We need, he says, more opportunities to bridge the English- and non-English-writing worlds of organizational studies. We need to know what is being published in languages other than English, as well as more opportunities to meet and exchange ideas across linguistic borders. The editors of the *Journal of Organizational Ethnography* are happy to pick up this challenge. Given the journal's origins in the *Ethnography Symposium*, a venture that sought to connect, encourage and celebrate ethnographic research, we have always been keen to embrace as wide a range of contributions as possible. In that spirit, we welcome Professor Chanlat's suggestion.

We invite suggestions of articles that are not currently available in English and that might be republished in translation in this journal. We would not like to limit this invitation to particular languages or countries and would welcome suggestions that include classic and important works but, in addition, might point us toward newer, fresh and exciting works. We anticipate this will throw up problems and challenges, navigating the world of publishing, of rights, etc. But it is a path we wish to explore. Proposals might, in the first instance, be addressed to the editors. (Brannan *et al.*, 2014)

D'autres initiatives récentes, comme celle de la *European Management Review*, d'accueillir et d'évaluer les articles dans la langue originale avant leur traduction finale en anglais, une fois acceptés dans la langue originale, ou celle de *Gérer et Comprendre* et de *M@n@gement*, d'offrir aussi une version anglaise de certains articles, ou encore de *Management International* de publier en trois langues depuis son origine, sont toutes des initiatives qui s'inscrivent dans le même esprit : réduire le fossé entre les univers intellectuels et linguistiques.

Dans un contexte où d'aucuns poussent les chercheurs de langue française, notamment les plus jeunes, à publier uniquement en anglais, il me semble en effet très important de rappeler à la fois certaines évidences historiques touchant notre champ et leur pertinence dans l'étude de certaines questions auxquelles la gestion est confrontée. Si par là même, nous cherchons à rendre plus conscient notre champ linguistique de son histoire intellectuelle et de son originalité (Chanlat, 1992 ; 1994b ; 2014a ; 2014b), c'est aussi une manière d'améliorer le dialogue international dans le champ des études organisationnelles en sensibilisant les collègues étrangers au riche capital de travaux qui existent dans ce domaine dans notre langue.

Pour un chercheur comme moi, qui a passé son temps depuis plus d'une trentaine d'années à encourager le dialogue entre de nombreux univers (Chanlat, 2015), certaines ouvertures sont encourageantes. À nous de les emprunter, même si nous sommes conscients que ces voies ne résolvent pas toutes les difficultés (Chanlat, 2014b ; sous presse). Mais cela peut permettre de voir comment une réflexion historique est essentielle pour comprendre les relations entre les champs, un moyen de renforcer le dialogue dans notre champ européen à travers une diversité de regards et de traductions (Benjamin, 1972 ; Eco, 2007 ; Usunier, 2011 ; Cassin, 2016), et de continuer ainsi à cultiver la vertu anthropologique de l'étonnement par rapport à

l'altérité, laquelle est toujours faite de rencontres surprenantes (Lévi-Strauss, 1955 ; 2013) ■

Références

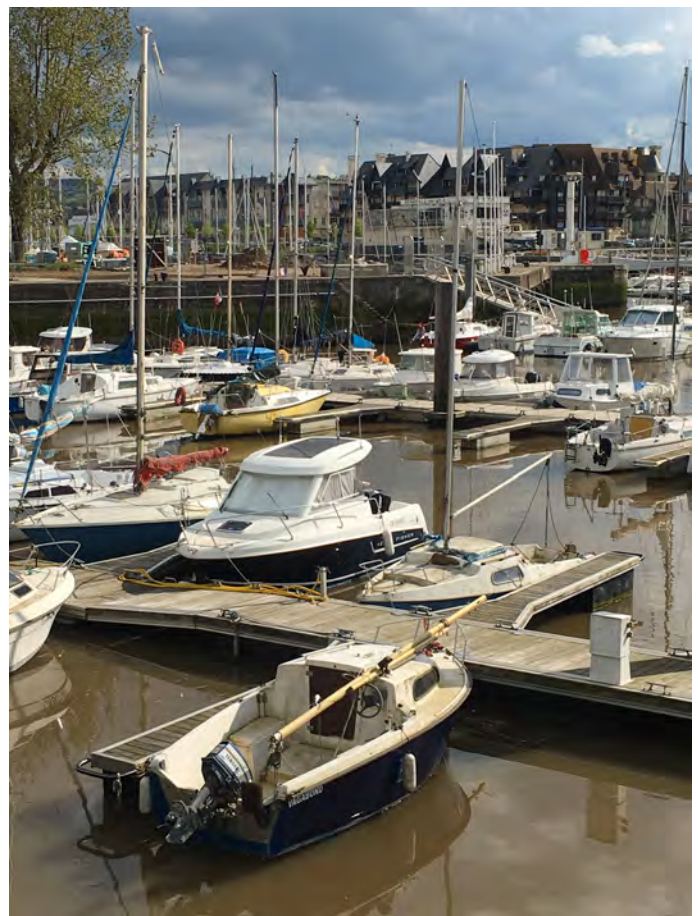
- Alter Norbert (2010) *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Alvesson Mats, Bridgman Todd & Willmott Hugh [eds] (2009) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford, Oxford University Press.
- Bayley James & Clegg Stewart [eds] (2007) *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, Sage.
- Benjamin Walter (2000/1972) *Oeuvres*. Paris, Gallimard.
- Berry Michel (1977) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris, École polytechnique, Centre de Recherche en Gestion.
- Bourdieu Pierre, De Swaan Abram, Hagège Claude, Fumaroli Marc & Wallerstein Immanuel (2001) "Quelles langues pour une Europe démocratique ? Débat" *Raisons politiques*, vol. 2, n° 2, p. 41-64.
- Brannan Mathew, Nocker Manuela, Rowe Mike & Yanow Dvora (2014) "Revisiting the Past-Extending our Scope: A Further Invitation", *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 3, n° 1.
- Cassin Barbara (2016) *Éloge de la traduction. Compliquer l'universel*, Paris, Fayard.
- Caillé Alain (2007) *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, la Découverte.
- Chanlat Jean-François [ed] (1990) *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Sainte Foy/Paris, Les Presses de L'Université Laval/Eska.
- Chanlat Jean-François (1992) "L'analyse des organisations : un regard sur les productions de langue française contemporaines (1950-1990)", *Cahiers de recherche sociologiques*, n° 18/19, pp. 93-138.
- Chanlat Jean-François (1994a) "Towards an Anthropology of Organizations", in Hassard John & Parker Martin [eds] *Towards a New Theory of Organizations*, London, Routledge, pp. 155-189.
- Chanlat Jean-François (1994b) "Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview", *Organization Studies*, vol. 15, n° 1, pp. 47-80.
- Chanlat Jean-François (1998) *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Sainte Foy/Paris, Les Presses de l'Université Laval/Eska.
- Chanlat Jean-François (2007) "Organizational Literature, Francophone", in Clegg Stewart & Bayley James R. [eds] *International Encyclopedia of Organization Studies. Volume III*, Thousand Oaks, Sage, pp. 1116-1123.
- Chanlat Jean-François (2012a) "L'hégémonie américaine en question(s)", in Saussois Jean-Michel [ed] *Les Organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 192-205.
- Chanlat Jean-François (2012b) "Anthropologie des organisations", in Allouche José [ed] *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 34-40.
- Chanlat Jean-François (2013) "Les études critiques en management : un rappel historique", *Communication* (édition ouverte), vol 31, n° 1 (numéro spécial 'Les communications organisationnelles et les perspectives critiques').



L'Ability, Deauville (2018)

- Chanlat Jean-François (2014a) “The Forgotten Contributions of the French Schools of Sociology and Anthropology to the Foundations of Anthropological Perspectives in the Anglophone Universe: A Comment on Morey and Luthans”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 1, n° 1, pp. 1-5.
- Chanlat Jean-François (2014b) “Language and Thinking in Organization Studies: The Visibility of French OS Production in the Anglo-Saxon OS field”. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, n° 4, pp. 504-533.
- Chanlat Jean-François (2015) “Le champ des études organisationnelles : réflexions critiques d’un observateur plurilingue”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 55, n° 1 (marzo-abril), pp. 226-230.
- Chanlat Jean-François & Pierre Philippe (2018) *Le management interculturel*. Caen, Éditions Management et Société.
- Dameron Stéphanie & Durand Thomas [eds] (2011) *Redesigning Management Education and Research. Challenging Proposals from European Scholars*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Dameron Stéphanie & Durand Thomas [eds] (2017) *The Future of Management Education, Volume I: The Challenges Facing Business Schools Around the World*. London, Palgrave.
- Devereux Georges (1972) *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Flammarion.
- Dumez Hervé (2016, 2^e ed.) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Eco Umberto (2007) *Dire presque la même chose, expériences de traduction*, Paris, Grasset.
- Firth Raymond (1951) “Contemporary British social anthropology”, *American Anthropologist*, vol. 55, n° 4, pp. 474-489.
- Fournier Marcel (1994) *Marcel Mauss*, Paris, Fayard.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements, avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton*, Sainte-Foy, les Presses de l’université Laval.
- Godbout Jacques T. (en collaboration avec Alain Caillé) (1992) *L’esprit du don*, Paris, La Découverte.
- Godbout Jacques T. (2000) *Le don, la dette et l’identité*, Paris, La Découverte.
- Gomez Pierre-Yves, Grevin Anouk & Masclef Olivier [eds] (2015) *L’entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Bruyère-le-Châtel, Éditions Nouvelle Cité.
- James Wendy (1998) “‘One of us’: Marcel Mauss and ‘English’ Anthropology” in James Wendy & Allen, N.J. [eds] *Marcel Mauss: A Centenary Tribute*, Oxford, Berghahn Books, pp. 3-28.
- James Wendy & Allen N.J. [eds] (1998) *Marcel Mauss: A Centenary Tribute*, Oxford, Berghahn Books.
- La revue du Mauss (2010) *Marcel Mauss vivant*, n° 36, deuxième semestre.
- Leacock Seth (1954) “The Ethnological Theory of Marcel Mauss”, *American Anthropologist*, vol. 56, n° 1, pp. 58-71.
- Lévi-Strauss Claude (1955) *Tristes tropiques*, Paris, Plon.
- Lévi-Strauss Claude (1985/1950) “Introduction à l’œuvre de Marcel Mauss”, in Mauss Marcel, *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. IX-LII.
- Lévi-Strauss Claude (2013) *Nous sommes tous des cannibales*, Paris, Le Seuil.
- Lowie Robert H. (1937) *The history of ethnological theory*, New York, Farrar and Rinehart.
- Lussier Sacha (2014) *Les enseignants-chercheurs en gestion à l’épreuve des nouvelles injonctions institutionnelles en matière d’évaluation : une étude France-Québec*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris-Dauphine, 7 mars.
- Lussier Sacha & Chanlat Jean-François (2017) “Les enseignants en gestion face aux nouvelles injonctions institutionnelles. Une étude France-Québec”, *Revue Française de Gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 79-96.
- Luthans Fred, Milosevic Ivana, Bechky Beth A, Schein Edgar H., Wright Susan, Van Maanen John & Greenwood Davydd J. (2013) “Reclaiming ‘Anthropology’: the Forgotten Behavioral Science in Management History Commentaries”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 2, n° 1, pp.92-116.

- Mauss Marcel (1985/1950) *Sociologie et anthropologie*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Mauss Marcel (1968) *Œuvres complètes, tome 1 : Les Fonctions sociales du sacré*, Paris, Éditions de Minuit.
- Mauss Marcel (1969) *Œuvres complètes, tome 2 : Représentations collectives et diversité des civilisations*, Paris, Éditions de Minuit.
- Mauss Marcel (1975) *Œuvres complètes, tome 3 : Cohésion sociale et divisions de la sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.
- Morey Nancy C. & Luthans Fred (1987) “Anthropology: The Forgotten Behavioral Science in Management History”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 2, n° 1, pp. 82-91.
- Ricœur Paul (2004) *Sur la traduction*, Paris, Bayard.
- Ritzer Georges (2006) *Encyclopedia of Sociology*, London, Blackwell.
- Riveline Claude (1983) “Pour une ethnographie des organisations”, *Enseignement et gestion*, Printemps, pp. 39-43.
- Sorge Arndt & Warner Malcolm [eds] (1997) *Handbook of Organization Behaviour*, London, Thompson.
- Tietze Suzanne & Dick Penny (2012) “The Victorious English Language: Hegemonic Practices in the Management Academy”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 22, n° 1, pp. 122-134.
- Usunier Jean-Claude (2011) “Language as a Resource to Assess Cross-cultural Equivalence in Quantitative Management Research”, *Journal of World Business*, vol. 46, n° 3, pp. 314-319.
- Van Marrewijk Alfons (2010) “European Developments in Business Anthropology”, *International Journal of Business Anthropology*, vol. 1, n°1, pp. 26-44.
- Yanow Dvora (2013a) “Editorial: on Disciplinary Histories – Borrowing Anthropology into Organisational Studies”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 2, n° 1, pp. 76-81.
- Yanow Dvora (2013b) “Editorial: Extending the Assessment of Anthropology’s History in Organizational Studies – an Invitation”, *Journal of Organizational Ethnography*, vol. 2, n° 2, pp. 124-125.



Le Vagabond, Deauville (2018)



Le Crescendo, Deauville (2018)



Le Jolly Sailor, Deauville (2018)

Le gouvernement des conduites

Sophie Dubuisson-Quellier
CSO-CNRS-Sciences Po

notes prises par Élodie Gigout & Julie Mayer
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

LE 18 MAI 2018, À LA
MAISON SUGER, LE
SÉMINAIRE GRETS A
ACCUEILLI SOPHIE
DUBUISSON-
QUELLIER SUR
LA QUESTION DU
GOUVERNEMENT
DES CONDUITES

Introduction : contexte de l'étude

Je m'intéresse à une question très classique de la sociologie économique, la manière dont l'action économique vient aux individus et comment elle est fabriquée socialement. Plus précisément, j'ai d'abord travaillé sur les « professionnels du marché », selon l'expression que nous avons utilisée avec Franck Cochoy, qui vont « travailler » le marché avec un certain nombre de dispositifs, dispositifs étudiés au travers du lien avec les pratiques de choix. Il se trouve que j'ai beaucoup travaillé sur les marchés de l'alimentation. Or, sur ces marchés, on constate une présence forte des acteurs critiques (le monde associatif, les ONG), j'ai alors travaillé sur le rôle des mouvements sociaux sur les marchés, d'où la notion de consommation engagée. L'on m'a souvent posé la question « qui sont les consommateurs engagés ? », question à laquelle il est difficile de répondre car la réponse dépend de la définition initiale. Mais mon intérêt portait sur la manière dont on engage le consommateur. J'avais l'entreprise, le monde associatif, il me manquait l'État. Je me suis donc tournée vers les politiques publiques (j'ai à l'origine une formation en science politique). Or, dans ce champ, un courant s'est développé autour du poids des instruments d'action publique. Pourtant, le dialogue entre la littérature sur les dispositifs marchands et celle sur les instruments d'action publique ne se faisait pas. C'était un paradoxe puisque certaines politiques publiques reposent sur des instruments marchands.

L'objectif était donc d'aller regarder un certain nombre d'interventions publiques qui s'adressent directement à l'individu, consommateur ou citoyen, avec une dimension marchande. Notre environnement social est peuplé de ce type d'actions. Certaines sont très anciennes, comme les actions sur le tabac. D'autres sont plus récentes, comme les usages de l'eau, de l'énergie, et peuvent porter sur des gestes quasi insignifiants, l'optimisation du lave-vaisselle, des choses très ancrées dans les pratiques quotidiennes. La question est : qui s'exprime ? On voit apparaître une multitude d'acteurs publics et non publics. Il s'agit d'action publique au sens large. L'objectif est donc d'interroger cette intervention publique qui cible les comportements individuels. Une des interprétations est que les États se lancent dans des actions qui essaient de respecter la liberté des individus en les orientant malgré tout. On peut alors interroger les formes de régulation contemporaines en regardant les types d'instruments utilisés. Quelle articulation avec l'action privée ? On voit en

effet se développer des formes de porosité entre action publique et action privée. Je ne crois pas à la disparition de l'action publique. Si l'on regarde sous le lampadaire, dans le faisceau de lumière, on n'y voit plus d'outils coercitifs, il faut donc regarder dans la pénombre, et interroger les formes d'action publique qui se développent dans des espaces « discrets ». Le Centre de Sociologie des Organisations (CSO) a un pôle sur la santé et un sur l'environnement. Nous avons donc travaillé ensemble autour d'un projet ANR sur santé et consommation durable. Il s'est terminé par un séminaire assez ouvert. D'autres sujets ont alors été abordés, comme l'action autour du surendettement, le médicament générique, l'addiction aux jeux d'argent, les radars et les conduites automobiles. Mais pas l'énergie, ce qui est sans doute un manque... Le livre est issu de ce séminaire, livre très programmatique car il y a encore de nombreuses choses à comprendre.

Je le présenterai à partir des politiques de consommation durable. Elles existaient depuis longtemps, de manière assez éparse, et ont été labellisées consommation durable progressivement, notamment avec un tournant dans les années 2002/2003. La question est venue en partie des négociations internationales durant lesquelles les pays du Sud ont fait valoir aux pays du Nord que leurs modes de consommation étaient la cause principale du dérèglement climatique et qu'ils devraient donc balayer devant leur porte et adopter des modes de consommation plus durables. Un certain nombre de pays se sont dotés de plans stratégiques. En France ce fut sous la présidence de Jacques Chirac, et puis au moment du Grenelle de l'environnement, les éléments du puzzle ont été rapprochés sous un label commun : consommation durable. Ce sont des outils divers tels que le bonus-malus automobile, le prêt à taux zéro pour favoriser l'isolation des résidences, les écolabels, la politique d'affichage environnemental (venue d'une demande des associations formulée lors du Grenelle, relayée par l'ADEME et le Ministère de l'Environnement), les campagnes éco-gestes, etc. L'enquête que je conduis a commencé en 2009. C'est dire combien le dossier est complexe. Le fait qu'il soit toujours en place, malgré les fluctuations politiques, s'explique par un phénomène de capture inversée : les acteurs publics parviennent à « capturer » des acteurs privés puissants qui eux-mêmes pèsent sur les autres acteurs privés. Sans ça, et compte tenu du faible portage politique, ça n'aurait pu durer si longtemps.

Mon étude a consisté en des entretiens auprès d'acteurs tel que le Commissariat général au développement durable (CGDD), le Ministère de l'Écologie, l'ADEME, des associations professionnelles, des sociétés d'études et cabinets de conseil, des ONG, des entreprises, l'étude des débats parlementaires, ainsi qu'une analyse documentaire, travail considérable du fait de l'explosion de la littérature grise. Les études et contre-études sur les comportements du consommateur se multiplient.

Les instruments de gouvernement des comportements et leurs spécificités

L'information

La première catégorie relève de l'information du consommateur, pour prescrire les bons comportements (composter, trier, isoler). Tout le monde connaît les cinq fruits et légumes par jour. Du coup, on cherche l'équivalent du « cinq fruits et légumes par jour » pour l'environnement. Il faut montrer à la fois l'urgence et le risque sur le bien commun. Beaucoup de messages portent sur les effets de l'agrégation des comportements et des gestes individuels : « il n'y a pas de petits gestes quand nous sommes 60 millions à les faire » (ADEME).

La visualisation

Ce deuxième type d'instrument, a pour objectif de permettre un autodiagnostic, la construction d'une réflexivité individuelle, par des dispositifs de visualisation, qui vont aider le consommateur à se situer sur une échelle relative (le coach carbone, l'indice de masse corporelle, le faux radar qui permet de visualiser la vitesse à laquelle vous roulez, le test d'addiction pour les joueurs). Ces instruments permettent de se situer de manière individuelle par rapport à un problème quant à lui collectif.

Les incitations économiques

Troisième catégorie, les instruments d'incitation économique : les taxes, bonus, tarifs, remboursements, prêts à taux zéro, etc. On cherche à inciter les bons comportements et à décourager économiquement les mauvais en s'adressant à l'homme rationnel. Les discussions entre Bercy et le Ministère de l'Environnement sont nourries, Bercy soulignant le coût de ces instruments.

La labellisation

C'est un instrument ancien, on est typiquement dans de l'instrumentation marchande, avec les labels publics, européens et français (agriculture biologique, écolabel). Il s'agit de singulariser au sein de l'offre les produits les mieux-disants. Plus récents, les instruments d'étiquetage informationnel. Ce sont des étiquettes qui éclairent les choix des consommateurs en construisant une commensurabilité de l'offre. Elles relèvent de démarches participatives animées par les administrations centrales. Il s'agit d'éclairer les consommateurs sur un nouveau critère de choix, autre qu'économique. Typiquement, les étiquettes de consommation d'énergie pour l'électroménager.

Les instruments de modification de l'architecture du choix

Ce sont les fameux *nudges*. Il s'agit d'orienter et de rendre prédictibles les comportements. L'ordinateur est programmé pour une impression recto-verso que vous devez désactiver si vous voulez du recto seul (règle par défaut). Les personnes reçoivent une information sur la consommation des voisins, c'est ce qu'ils appellent les normes sociales pas au sens que nous leur donnons en tant que sociologues, parce qu'il s'agit pour nous d'un instrument de visualisation. Les *nudges* sont des outils sur lesquels nous, en tant que sociologues, portons un regard critique.

Qu'est-ce que gouverner les conduites ?

Le gouvernement des conduites fonctionne sur le principe d'une représentation qui rend précisément les conduites gouvernables. Ce travail de mise en forme des pratiques sociales va passer par la responsabilisation des individus, la rationalisation des comportements, et l'économicisation des conduites. Ce sont des modes d'intervention fondés sur des savoirs très marqués par des disciplines, notamment le marketing social et les sciences comportementales. On cherche à jouer sur les biais cognitifs : règle par défaut, norme sociale, cadrage, ancrage, aversion à la perte. On intervient sur l'architecture de choix, avec des hypothèses particulières sur ce qui nous fait agir en



Le Liberty, Deauville (2018)

tant qu'individu : la représentation de l'action sociale comme un comportement de choix. L'idée est de rendre prédictibles les comportements. Ensuite va s'opérer un travail de mise en forme sur les pratiques sociales pour les transformer en conduites à gouverner. L'impasse est faite sur les cadres sociaux de l'action, les normes, les socialisations, les relations.

On va responsabiliser les individus et leur faire porter la responsabilité d'une partie des problèmes sociaux désignés (obésité, réchauffement climatique, etc.). Les conduites individuelles sont identifiées comme portant la responsabilité des problèmes sociétaux. Dans les rapports, l'ensemble de ces problèmes va être cadré, en donnant une place centrale au rôle des conduites individuelles. C'est un mode de cadrage dominant dans les économies occidentales : il faut agir sur le comportement des individus. Mais ce n'est pas que la faute du consommateur : c'est aussi dû à un défaut d'information qu'il faut corriger pour parvenir à un comportement dont les externalités négatives seraient réduites. On va ainsi parler aux individus à leur échelle : ils sont myopes, donc il faut les éclairer. De nombreuses études montrent que l'empreinte carbone des ménages est bien plus importante que celle des transports et celle de l'industrie. On les responsabilise au sens de rendre responsable, et il faut rationaliser leurs conduites. On considère que les conduites sont des choix, soit d'emblée rationnels, soit qu'il faut rendre rationnels (les orienter en finalité). Toutes nos conduites auraient des fins précises, donc on peut les gouverner en définissant d'autres finalités. On rend les choix rationnels, en les éclairant par de l'information (campagnes, guides, labels, étiquettes, etc.). On a des guides de l'ADEME : le vocabulaire utilisé est « préférez, choisissez », « optez » : on voit qu'il s'agit d'une série d'options pour soi et pour la planète. On va finalement mettre en scène une rationalité économique, mais aussi une rationalité environnementale : on fait l'hypothèse que les individus peuvent exprimer leurs préférences pour une option favorable à l'environnement.

Tout repose sur la représentation et la construction d'une rationalité environnementale. Une fois cette construction effectuée, on va « économiciser » les conduites, c'est-à-dire les orienter par des sanctions. Il s'agit d'organiser les sanctions, par des outils économiques (bonus/malus) ou symboliques (en montrant que la conduite non responsable a un coût pour la société). Le respect de l'environnement devient une vertu citoyenne, et les pouvoirs publics vont construire des représentations de cette bonne citoyenneté. C'est une façon de montrer qu'il y a une norme sociale, il y aurait des conduites majoritaires et ce ne sont pas les nôtres, on fait partie d'un groupe de résistants qui doit changer.

Les motifs et mécanismes de régulation par l'État

Le deuxième temps de l'exposé interroge les motifs, les intentions et les mécanismes de la régulation par l'État : pourquoi l'État gouverne-t-il les pratiques ? Cet État, obligé de se justifier sur son intervention et sur sa légitimité, s'appuie d'abord sur le principe du respect de l'autonomie et des libertés fondamentales : « on ne dit pas au consommateur ce qu'il doit faire, mais on l'informe sur les effets et les externalités de ses choix, pour qu'il fasse des choix raisonnables ». Ainsi, il ne peut pas intervenir sur les choix eux-mêmes, seulement sur la forme du choix. Ce choix reste libre, mais on cherche à l'orienter. Une seconde forme de légitimité est de montrer que ces actions s'inscrivent dans le champ de l'État régalien, avec la question de la sécurité des individus et de la protection du bien commun. Troisièmement, l'État justifie son

intervention en délimitant son domaine d'intervention au bien public, au nom de l'intérêt collectif, prônant ainsi un choix responsable et vertueux.

Que nous dit le gouvernement des conduites sur le rôle de l'État dans l'économie ? Une littérature néo foucauldienne interprète le phénomène comme un retrait de l'État transférant ses responsabilités à l'individu, l'individu serait le maillon faible, et transférant la régulation au marché lui-même. Comme je ne m'autorise plus les mesures coercitives, je fais un transfert au marché des régulations. Il y a une part de vérité dans l'analyse, mais globalement on ne constate pas ce retrait de l'État. À chaque cas étudié, il y a une législation correspondante, avec souvent la fiscalité et de la loi (une comparaison internationale serait nécessaire), donc c'est compliqué de parler de retrait de l'État quand on a ce genre d'outils. L'hypothèse de l'ouvrage est que le gouvernement des conduites est une forme de régulation économique par l'État. Il s'agit d'agir par, plutôt que sur, les conduites. Cibler les comportements des individus est un moyen de gouverner les conduites économiques des offreurs. On tient un discours sur le consommateur avec pour visée les entreprises. L'État joue sur les mécanismes de copie et de concurrence pour aller vers du « durable », tout en se protégeant de critiques d'interventionnisme en s'adressant aux consommateurs. Le dispositif de bonus-malus est typique de cette posture : on incite le consommateur à choisir des véhicules bons pour l'environnement, ce qui va avoir pour effet que les constructeurs automobiles vont leur offrir de plus en plus ce type de véhicules. Si on déplace la demande, les offreurs devront s'interroger et suivre le déplacement.

En pratique, on peut douter de l'effet parce que la demande se déplace assez peu. Ce gouvernement des conduites va en réalité redistribuer les avantages concurrentiels par des sanctions économiques, mais aussi symboliques, par la gratification ou la stigmatisation des pratiques voire des produits ou des acteurs. L'État va en fait travailler avec les cabinets de conseil en développement durable, qui vont ensuite vendre leurs services aux entreprises. Ils sont donc des alliés clefs pour les pouvoirs publics. L'État va aussi accompagner les acteurs économiques. Lorsque Casino met des portes à ses frigos, le ministre se déplace avec la presse. Dans l'affichage environnemental, les distributeurs sont des acteurs centraux : ils vont en effet se tourner vers les producteurs en leur imposant des étiquetages. On suit la chaîne des rapports de force, on crée des obligations en chaîne qui permettent d'agir sur toute la chaîne de valeur. La régulation joue également sur les effets réputationnels. Au total, l'intervention est discrète mais de forte portée normative avec un État légalement faible mais moralement fort. Les outils sont peu coercitifs mais vont créer un contexte fortement contraignant, ils mettent en place des cadres qui vont le devenir. Il faut forcément de la concertation, il faut forcément des compétences précises (celles des cabinets, celles de l'ADEME). Le gouvernement des conduites correspond à une régulation particulière qui repose sur des mécanismes symboliques et marchands.

Les effets du gouvernement des conduites sur les individus

Quels en sont les effets ? La question est difficile à résoudre. En étudiant les consommateurs, peut-on retrouver les traces des régulations qui pèsent sur eux ? Il est très difficile de répondre parce que les effets propres aux régulations elles-mêmes ne peuvent pas être isolés d'autres effets. Il est nécessaire d'articuler des méthodes qualitatives et des méthodes quantitatives. Cette articulation a été opérée dans le cadre d'un projet expérimental sur l'alimentation, mené avec l'INRA, autour



*Le Blue Dream, Deauville
(2018)*

de la question suivante : peut-on retrouver l'ensemble des dispositifs sociotechniques de gouvernement des conduites, en suivant les consommateurs, tout en tenant compte de leurs dispositions sociales ?

Grâce au quantitatif, on s'aperçoit que l'âge a un effet très structurant. En menant des entretiens qualitatifs, on s'aperçoit que ce sont moins des effets d'âge que des changements dans des trajectoires biographiques (sortie du foyer familial, installation en couple, premier enfant, etc.). Dans le cas de l'alimentation, on observe des bifurcations dans les trajectoires de vie, qui sont favorables aux changements de pratiques alimentaires et donc à l'intégration des prescriptions publiques. Ces moments sont favorables car ils recomposent les ressources économiques et matérielles ainsi que leurs modes d'allocation.

Par ailleurs, le rôle de l'entourage est extrêmement fort. À chaque fois, le réseau social change et cela a un effet. Les économistes avaient mis en évidence ce rôle de l'entourage, et donc de la restructuration de cet entourage à certains moments. La nature de ces bifurcations est très structurée socialement. Les réseaux des individus des classes populaires

varient peu au fil de leur trajectoire. Sur ces catégories, l'effet des régulations est beaucoup plus faible. Le phénomène est renforcé par le fait que ce réseau social stable est très tourné vers la famille. Les effets du gouvernement des conduites sont donc limités, et sont différenciés socialement. Du coup, le gouvernement des conduites peut accentuer les inégalités, notamment en matière de santé.

Pour les entreprises, le rapport au gouvernement des conduites est ambigu, puisqu'elles sont à la fois relais et cibles. Ça a été notamment le cas des agences publicitaires, qui sont à la fois la cible des critiques de *greenwashing*, et le vecteur de communication du gouvernement des conduites. Cela touche un point sensible : les entreprises sont-elles responsables ou non ? Les entreprises ont la capacité à se soustraire à ce gouvernement en renégociant en permanence leur responsabilité. Elles développent de l'autorégulation et elles peuvent jouer sur des phénomènes de capture. Elles peuvent objecter qu'elles n'ont pas de capacité à réguler le comportement de leurs clients, comme c'est le cas dans l'industrie alimentaire, où les entreprises mettent en avant le rapport hédoniste de leurs clients à l'alimentation, écartant ainsi leur responsabilité vis-à-vis de la surconsommation des produits.

Conclusion

En conclusion, l'étude du gouvernement des conduites doit s'intéresser aux savoirs sur lesquels il repose, et qui font des hypothèses fortes sur l'action humaine et tendent à négliger des formes d'interdépendances multiples. En France, ce gouvernement des conduites est intégré à des politiques publiques qui utilisent une diversité de modes d'intervention, qui a une action régulatrice, par ses interférences avec les mécanismes concurrentiels et sa portée symbolique.

DÉBAT

Question : Il y a cette idée que l'État s'affaiblit et vous la contestez en montrant que non, l'État est toujours très présent. C'est très stimulant. Mais les phénomènes que vous analysez sont-ils centraux ? L'intervention de l'État dans les domaines que vous avez étudiés ne masque-t-elle pas quand même un déclin de l'intervention publique ?

Réponse : Peut-être suis-je trop provocante dans ma présentation de mon évaluation de l'État restant fort. Je suis d'accord. Il est probable que l'État s'est affaibli. Mon point est plutôt : faisons quand même attention, nous chercheurs, sur l'analyse de cet affaiblissement de l'État, n'allons pas trop vite dans l'analyse, ne passons pas à côté de certaines formes d'action publique. Le point est ici rhétorique : il faut déplacer le curseur, en considérant qu'on n'a pas tout dit en disant que l'État s'est affaibli, et qu'il nous manque peut-être des moyens pour investiguer les formes concrètes de la construction publique. Les chercheurs ont beaucoup accédé à ces espaces de concertations. Il faut aujourd'hui aller plus loin. L'État n'est pas totalement démuné, mais alors où est-il ? Pour creuser cette question, il faut explorer l'espace marchand, qui est devenu un territoire très utile pour les acteurs publics. Pour cela, il faut sortir de cette opposition État fort/État faible.

Question : Votre proposition sur l'État est vraiment intéressante. Quand on étudie ces domaines, on passe trop facilement à côté du coercitif. Sur chaque cas, il y a des jeux d'acteurs au sens classique du terme, et on voit des dynamiques assez différentes : on ne sait pas toujours qui capture qui. Il y a un lien à faire avec la notion de « droit souple » : comment on passe de ces dispositifs-là à des choses qui deviennent très coercitives ? Il y a ce continuum entre ces politiques de gouvernement des conduites et ces aspects juridiques qu'il serait intéressant à éclairer. Une connexion intéressante serait à faire avec la soft law.

Réponse : Entre Grenelle I et Grenelle II, beaucoup d'espairs, notamment de réglementation coercitive, se sont effondrés. Du coup, on est passé sur cette question du volontaire ou obligatoire : l'obligation, où est-elle ? Est-elle uniquement dans la loi ? Par exemple, pour le Nutri-score, la question de l'obligation a été écartée, c'est devenu volontaire, mais cela ne change rien : il suffit que quelques entreprises l'affichent pour que cela crée une distorsion de concurrence pour certaines entreprises, qui vont donc suivre derrière. Ici, l'État n'a pas obligé, mais il diffuse des spots télé sur le Nutri-score : on crée un dispositif marchand, bénéficiant d'une légitimité étatique.

Question : Vous avez mentionné le désaccord entre Bercy et le Ministère de l'Environnement sur le bonus-malus. De votre point de vue, il y a une approche des externalités communes dans le cadre des politiques gouvernementales (ex : flux d'azotes sur la politique agricole). Quel accord sur la prise en compte des externalités ? Une autre remarque est que ces politiques n'abordent pas certaines réponses autour de la frugalité positive pour casser la dynamique marchande.

Réponse : Je n'ai pas une grande connaissance de cette organisation, mais mon impression est que cette question de l'environnement reste plutôt étrangère à Bercy. À l'ADEME par contre, on parle bien le langage des économistes. Cela leur a permis de rendre compatible cette notion.

Question : « Gouvernement des conduites » renvoie à Foucault, à une vision de l'État qui développe des instruments réticulaires, appuyés sur des savoirs scientifiques de plus en plus sophistiqués, pour peser de manière très fine sur nos comportements dont nous avons l'illusion qu'ils sont libres. Mais si l'on revient à

L'origine de « gouvernement », on peut avoir une tout autre vision du phénomène qui est assez intéressante. Les Romains, pour dénommer ce qu'est l'action publique, vont chercher une métaphore maritime : gubernare (Dumez, 2004). Il faut se remettre dans l'époque. Il s'agit d'un paradoxe : les Romains se méfient de la mer, ne sont pas à l'aise avec la navigation. Gouverner, pour eux, c'est se trouver face à des vents et des courants qu'on ne maîtrise pas, qui sont souvent contraires, face à des écueils, sans carte, et essayer d'aller où on veut aller. Ce que tu décris ressemble assez à cette situation : on ne connaît pas bien les déterminants des comportements, on ne sait pas comment faire mais on a un cap, on essaie d'améliorer le bien public, et on se saisit des instruments qu'on a sous la main, un bric-à-brac de mesures possibles sans grands rapports les uns avec les autres, des labels, des étiquettes, des bonus, etc., sans bien savoir quels peuvent être leurs effets, mais en essayant tant bien que mal de tenir un cap. Seconde remarque. L'intérêt de la démarche est de ne pas restreindre l'analyse à une confrontation État-consommateur mais à élargir l'étude à un triangle : l'État, le consommateur, le marchand (les entreprises) avec des relations compliquées : l'État essaie de peser sur les entreprises indirectement en pesant sur les consommateurs ; les entreprises, par le marketing notamment, essaient d'orienter les choix des consommateurs ; l'État essaie de son côté d'orienter aussi ces choix, mais de manière différente des entreprises ; etc. Ce triangle État-consommateur-entreprise, on le retrouve, avec les mêmes finalités, dans le domaine de la standardisation, façon ISO. Or, la standardisation n'apparaît pas dans ton analyse. Pourquoi ? Y a-t-il disjonction des deux domaines ? Les acteurs jouent-ils sur les deux registres ?

Réponse : Je vais chercher chez Foucault la question de la gouvernementalité parce qu'il s'intéresse au pouvoir de l'État, qu'il cherche à comprendre où il se trouve, avec une interrogation sur les pouvoirs ; et, par ailleurs, il s'agit d'agir par le marché. Or, je voyais bien que l'intervention passait par des mécanismes marchands. Mais dans les travaux existants, on ne va pas au fond des mécanismes.

Mais, en même temps, c'est vrai que l'action publique relève bien du *gubernare* latin, de l'empilement d'instruments divers, qu'on va aller chercher où on peut. On essaie de marier l'étiquette et le label. Il y a des étagères, et on se sert sur ce qui est posé dessus. Oui, on navigue à vue, avec la notion omniprésente de « fenêtre d'opportunité ». On identifie les fenêtres et on essaie de faire passer le maximum de choses possibles dans chaque fenêtre ouverte. Sur le second point, ce que j'analyse est bien de la standardisation. Les groupes de concertation travaillent sur des référentiels destinés à asseoir dans le futur des réglementations. La plate-forme de concertation a longtemps été portée par l'AFNOR. On est complètement dans ce monde de la normalisation et de la standardisation. C'est la raison pour laquelle les associations de consommateurs ont été plus actives que les associations environnementales, étant bien plus accoutumées à ce monde que ces dernières. Il s'agit bien de la même histoire.

Question : Ce que vous dites renvoie à une sociologie des organisations, quels sont les acteurs. Il y aurait une belle étude biographique à faire sur les trajectoires de ces acteurs. Je suis également frappé par la densité des injonctions qui pèsent sur les consommateurs ; il serait intéressant de voir l'articulation entre ces différentes injonctions, voire la concurrence entre ces normes, avec les arbitrages qu'on peut faire.

Réponse : L'approche par une sociologie du travail administratif serait passionnante, et il faudrait la mener avec une approche comparée. En France, on est dans une position très spécifique, par rapport au Royaume-Uni, par exemple. En France, on continue à avoir une pluralité d'instruments coûteux, il y a vraiment la volonté de considérer que l'approche comportementale c'est une approche parmi d'autres, et elle n'est pas censée tout résoudre. En France, on a une tradition plutôt ingénieur (alimentaire, énergie, agriculture), et cette approche a toujours à un moment buté

sur l'Homme, cela date des années 1950. Il y a le facteur humain dans le nucléaire, considéré comme le maillon faible, le truc incontrôlable. Le comportement est souvent vu comme le maillon faible. Et miraculeusement, arrivent des savoirs spécifiques sur les comportements, et on a le *nudge*. Le problème est de laisser de côté la question de l'interdépendance sociale. Sur les autres points, *quid* des classes populaires et des classes supérieures, au-delà des classes « bons élèves » ?

Question : *Concernant l'évaluation de ce gouvernement des conduites, il existe un marché de l'évaluation. Qu'en est-il ?*

Réponse : Les acteurs évaluent en permanence. Mais l'évaluation ne suit pas le cycle simple : conception de la politique, mise en œuvre, évaluation. L'évaluation est déjà présente dans la conception. Nous, chercheurs en sciences sociales, sommes très attendus sur le sujet de l'évaluation. Du coup, avec une apparence de neutralité, nous faisons partie de la trajectoire de la politique que nous étudions.

Question : *Le consommateur est-il vraiment myope ? N'est-il pas défiant ?*

Réponse : La myopie relève d'une rhétorique. Le travail d'investigation montre que les consommateurs se méfient : ils ne font pas trop confiance aux entreprises, un peu plus à l'État et encore un peu plus au monde associatif. Par ailleurs, les consommateurs ont une échelle de temps, ils savent que l'on est face à des effets de long terme et sont souvent exaspérés par le discours de l'urgence. Cette myopie du consommateur, j'y fais référence comme une construction spécifique qui justifie l'intervention des pouvoirs publics ; comme le consommateur n'est pas capable de voir à distance de lui, il faut lui donner les informations. Ceux qui ont le moins de crédit sont les entreprises, et ceux qui en ont encore sont les associations et les ONG. C'est surtout par rapport à la question de la sur-responsabilisation. On a le sentiment que ce discours public laisse dans l'ombre d'autres responsabilités, celles des pouvoirs publics, etc. On va retrouver ça dans tous les groupes sociaux, mais l'exaspération est encore plus forte chez ceux qui ne sont pas les bons élèves.

Question : *S'il y a des oppositions entre Bercy et le Ministère de l'Environnement, le gouvernement gouverne-t-il ? Arrive-t-il à apaiser les conflits ?*

Réponse : Dans ce type d'interventions, il y a la possibilité pour les acteurs publics de pousser des actions dans leur coin, en les présentant comme ayant des objectifs très limités, assez marginaux, la consommation par exemple. Agir sur la consommation n'est pas considéré comme très sérieux, et permet du coup, par rapport à des politiques à la portée plus large, plus massive, d'avancer petit pas par petit pas mais de manière continue. Ces actions ne sont pas prises au sérieux, ce qui leur est bénéfique. Si des objectifs massifs étaient affichés, elles seraient bloquées ■

Références

Dubuisson-Quellier Sophie [ed] (2016) *Gouverner les conduites*, Paris, Presses de Sciences Po.

Dubuisson-Quellier Sophie (1999) "Le prestataire, le client et le consommateur : sociologie d'une relation marchande", *Revue Française de Sociologie*, vol. 40, n° 4, pp. 671-688.

Dumez Hervé [ed] (2004) *Gouverner les organisations*, Paris, L'Harmattan.



Le À suivre, Deauville (2018)



La Persévérance, Trouville (2018)

Une philosophie de la régulation À propos de *Outsourcing the Law* de Pauline Westerman

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay



Le titre de ce livre (Westerman, 2018) ne doit pas induire en erreur : il ne porte pas sur le fait que le législateur, les administrations, puissent faire appel à des consultants extérieurs pour rédiger les lois ou règlements. Le sujet est bien plus important : la formulation des règles a profondément évolué ces vingt dernières années. Nous connaissons tous les interdictions (il est interdit de fumer) ou les prescriptions (vous devez respecter les limitations de vitesse). Or, de plus en plus, nous faisons face à des règles d'une autre nature. Elles énoncent qu'un objectif souhaitable doit être atteint comme, par exemple, les directives-cadres de la Commission européenne. On parle alors souvent de « *principles-based regulation* ». Mais l'expression est trompeuse : les principes sont généraux, or ces régulations peuvent être extrêmement détaillées. La

différence avec les règles classiques est ailleurs. Les nouvelles règles ne portent plus comme ces dernières sur les moyens, mais sur les fins. Fuller avait écrit que le droit était la plus vide des sciences, « *all means and no end* » (Fuller, 1968, pp. 10-11). Là, on assiste à un renversement : ces règles sont « *all ends and no means* » (*op. cit.*, p. 4). C'est en ce sens qu'il faut comprendre la notion d'*outsourcing* (on la traduira ici par « sous-traitance du droit » – SD) :

[...] a [...] radical practice in which the outsourcer *confines* herself to formulating the desired outcomes or end-states ('the what') leaving it to the outsourcees to formulate the 'how': the means by which these goals can be reached. (*op. cit.*, p. 5)

Ceux qui vont faire le travail (les *outsourcees*, mot intraduisible en français) peuvent être de nature privée ou publique.

Comment expliquer ce mouvement ? Une des raisons fondamentales a été bien vue par Hayek : les organismes centraux, les gouvernements et les parlements, n'ont pas la connaissance suffisante pour formuler les règles pouvant permettre à une société complexe de fonctionner. L'*outsourcing* permet d'adapter la régulation en mobilisant l'expertise locale. Pour autant, la réflexion juridique est jusqu'ici passée à côté de ce phénomène, l'implication d'acteurs de plus en plus variés et l'utilisation d'outils divers dans la création et l'application des règles. L'utilisation du *benchmarking*, par exemple, n'est pas quelque chose de familier pour le juriste. Les économistes et les chercheurs en science politique se sont bien, quant à eux, emparés du phénomène. Mais ils se focalisent sur la question de l'efficacité. Des questions plus juridiques, comme la légitimité et la transparence, leur échappent. Il est donc temps que le droit s'intéresse au sujet qui constitue très probablement une évolution bien plus fondamentale qu'on ne le pense. Le point de départ doit être le suivant :

Rules and principles are therefore not entities but provide possibilities for action: litigating, decision-making, enforcing. Rules and activities move in 'circles of interaction': activities call for rules to guide those activities, and once these rules are there, they give rise to activities that would not have been carried out without the rules. (*op. cit.*, p. 14)

L'approche du phénomène doit être multidimensionnelle.

La structure des règles

Le modèle de ce type de règle est la directive-cadre européenne, comme on l'a vu avec l'exemple de « Stratégie pour le milieu marin ».

Ces textes présentent toujours la même structure, que l'on retrouve dans nombre de lois votées au niveau national. Elle est tripartite. Tout d'abord, la formulation d'une aspiration : un objectif est déclaré important. Puis est posée une règle de mise en œuvre : l'obligation de mettre en place un dispositif qui permettra de réaliser l'objectif désiré. Enfin, une norme de rendu de compte : la nécessité de faire des rapports montrant les progrès réalisés dans la marche vers l'objectif défini.

La démarche mise en place procède par concrétisation et spécification. L'objectif formulé de manière très générale est décomposé en sous-objectifs. Il est ainsi concrétisé. Puis, des indicateurs sont attribués à chaque sous-objectif : c'est la spécification.

Un cas est analysé, celui du *Care Institutions Quality Act* voté en 1996 aux Pays-Bas. Une loi précédente s'appliquait aux hôpitaux. Elle précisait les éléments de la qualité de manière détaillée : la distance minimale entre deux lits ou la taille des portes étaient définies précisément. La nouvelle législation est complètement différente dans son approche. Elle formule tout d'abord un objectif très général : ce qui est souhaitable est une prise en charge (*care*) responsable des patients hospitalisés. Puis elle explique que les acteurs du système doivent mettre en œuvre les moyens nécessaires en qualité et en quantité pour réaliser cet objectif. Enfin, elle précise que les acteurs doivent collecter les données pertinentes pour assurer le contrôle de l'amélioration de la qualité.

Pour reprendre une distinction de Von Wright (1963), on passe du devoir-faire (*ought to do*) de « La fenêtre doit être ouverte » à un devoir-être (*ought to be*) : « Il faut faire en sorte que la fenêtre soit ouverte ». La distinction paraît de peu d'importance : dans tous les cas, on cherche à ce que la fenêtre soit ouverte. En réalité, elle a de fortes implications pour celui à qui s'adresse la norme (*the norm-addressee*) :

The norm-addressee is not required to perform a particular act, but to bring about/preserve/produce/or to see to it that a certain state of affairs is brought about. An [ought-to-be]-norm leaves unspecified whether the direct norm-addressee or whether other people bring about/preserve/produce the desired effect. (*op. cit.*, p. 33)

On n'interdit plus de fumer. On formule un objectif qui est d'améliorer la santé de la population en réduisant le tabagisme. Du coup, on impose le fait de s'assurer que des espaces sans fumée soient créés, et le fait qu'il faudra faire des rapports réguliers sur le fonctionnement de ces zones. Bien évidemment, on va ensuite formuler des normes sur la manière dont ces zones doivent être conçues et sur la fréquence et la forme des rapports d'avancement sur les progrès réalisés. La démarche présente un paradoxe évident. L'idée générale de l'*outsourcing* est que les règles soient mieux élaborées au contact même de l'activité ; mais les personnes qui concrétisent et spécifient doivent surtout formuler des sous-objectifs et élaborer des indicateurs. Leur marge de manœuvre est très étroite et elle ne porte pas sur la discussion des objectifs :

Since addressees are addressed as rule-makers in their own right and since their rule-making consists mainly in concretisation and specification, those who are at the end of the outsourcing chain enjoy very little discretion to choose the means. Repeated outsourcing and ongoing concretization and specification thus undermine the original ideal that local expertise should be utilized to freely deliberate about the appropriate ways to achieve the central goal. (*op. cit.*, p. 36)

La différence entre règles classiques et nouvelles règles

On passe, comme on l'a vu, de normes qui prescrivent ce qu'il faut faire (*ought-to-do norms*) à des normes sur le devoir-être (*ought-to-be norms*, « *norms that prescribe a state of affairs to be reached* », *op. cit.*, p. 39). L'argument principal est qu'il faut rompre avec le légalisme et la bureaucratie. Il ne faut pas chercher le respect des règles pour lui-même, mais la performance. En ce sens, l'évolution est liée au mouvement du New Public Management.

Mais quelle est la différence ? Les règles classiques peuvent conduire à de mauvais résultats dans certains cas et tout le monde le sait. Mais on les respecte simplement parce qu'elles sont des règles. On le fait parce que l'on sait qu'elles ne sont que des compromis entre de multiples fins et qu'elles ont fait l'objet de débats (au parlement) pesant leur pour et leur contre. Les règles de la sous-traitance du droit sont d'une autre nature. Un but et un seul a été fixé. Il n'est plus débattu. Ensuite, on élabore des indicateurs qui ne sont pas contraignants en eux-mêmes et sont évolutifs. Sur le premier point, la Commission européenne explique souvent qu'il convient de ne pas réduire la qualité de ce qu'on fait si l'on est au-dessus du seuil minimal de l'indicateur. Par ailleurs, les seuils qui sont relatifs, étant généralement établis par un *benchmark*, évoluent dans le temps. L'autre différence avec la règle habituelle est la dimension organisationnelle de la SD : comme elle fonctionne sur la base de l'élaboration d'indicateurs multiples, il faut à chaque fois créer un comité ou une *task force* pour mettre au point ces indicateurs. Ces comités créent souvent à leur tour des sous-comités pour statuer sur des sous-indicateurs. La sous-traitance est alors démultipliée. On voulait échapper à la bureaucratie et on la fait proliférer. La SD se caractérise par une « *inherent tendency towards differentiation and proliferation of both rules and organizations* » (*op. cit.*, p. 49). Enfin, si la règle traditionnelle peut se révéler mauvaise dans certains cas, ce n'est pas le cas des nouvelles règles : « *Rules like these can never be wrong. They are formulated in such a way that the rule cannot fail*

to bring about the intended effect » (op. cit., p. 51). Du coup, et c'est l'un des moteurs du développement de ce type de règle, on évite le risque lié à la formulation d'une règle classique : « [The] advantage is that rule-makers do not have to worry about the question of how the policy aims are to be reached » (op. cit., p. 50).

L'autorégulation ? Une meilleure démocratie ?

Le passage à la sous-traitance de l'élaboration de règles est le plus souvent présenté comme le triomphe de l'auto-régulation et de la réalisation du principe de subsidiarité : les règles, enfin, sont formulées par ceux à qui elles vont s'appliquer. En pratique, ce n'est pas le cas.

Imaginons un groupe d'infirmières dans un hôpital. Elles vont s'auto-organiser en formulant des normes d'action, souvent implicites, floues, mais partagées. Elles ne pourront en rendre compte que partiellement. Dans le contexte actuel, on va tout d'abord les obliger à formuler des objectifs et définir des indicateurs de progrès vis-à-vis de ces objectifs. Première remarque, donc, ce ne sont plus elles qui s'organisent, on leur demande de le faire. *A minima*, il faut donc parler de « *commissioned autoregulation* ». Les règles élaborées dans ce cadre seront-elles les mêmes que les règles spontanées qu'elles s'étaient définies pour elles-mêmes ? Probablement pas. D'une part, parce qu'on va leur demander des indicateurs clairs, comparables à ce qui se passe dans d'autres hôpitaux et que tout l'implicite et le flou, probablement essentiel dans leur activité, vont disparaître. D'autre part, parce que la formulation d'indicateurs va devenir une fonction. Une des infirmières va se spécialiser dans cette tâche. Ce faisant, elle va entrer dans un réseau d'autres spécialistes et se couper de son activité de base : « *A new network is gradually established of people who from now on have acquired a different profession: that of delegated law-makers, benchmarkers, reporters and auditors* » (op. cit., p. 71).

On n'est plus dans l'auto-régulation au sens propre. Les règles ne sont pas formulées par ceux à qui elles vont s'appliquer en vue de réaliser leur activité. Elles sont formulées pour ceux qui vont évaluer cette activité de l'extérieur, et par des spécialistes qui se sont déjà au moins en partie coupés de l'activité en question. Ceux sur qui les règles vont s'appliquer sont largement absents de ces deux niveaux.

Certains, comme Pierre Rosanvallon, pensent que la démocratie est entrée dans une nouvelle ère, avec une implication plus grande des citoyens. On sait toutes les critiques qui pèsent sur la démocratie représentative et l'on peut en effet se dire que l'élaboration des règles se rapproche des citoyens. Dans le système traditionnel, le citoyen vote à intervalles réguliers et, entre-temps, il se trouve dépendant du pouvoir élu qui peut ne pas prendre les décisions qu'il souhaitait. Dans le cas de la sous-traitance de la loi, le contrôle est plus continu du fait de l'obligation de *reporting*. Mais Pauline Westerman soulève un autre point.



L'Ironic, Deauville (2018)

Pour elle, la sous-traitance de la loi fonctionne comme un parasite de la démocratie qui affaiblit le corps tout entier. En effet, la SD multiplie les comités d'experts, les organisations de production de normes et d'indicateurs et elle rend le lien entre l'électeur et les élus de plus en plus indirect et complexe. Or, la démocratie repose sur l'idée que ce lien n'est certes généralement pas direct – en raison du phénomène de la représentation et du mandat non contraignant – mais qu'il ne doit pas être trop lâche non plus. Pour l'auteur, on est en train de transformer le citoyen, qui c'est vrai est un peu coupé des décisions prises dans le cadre d'une démocratie représentative classique, en partie-prenante (*stakeholder*). C'est donc la citoyenneté, dans ses droits, qui tend à s'affaiblir. Il faut sans doute améliorer les procédures de contrôle dans la démocratie représentative classique, mais cela ne passe pas par la multiplication des commissions d'experts élaborant des normes et des indicateurs.

Un autre problème se pose, celui du rapport au pouvoir judiciaire. La décision judiciaire repose sur l'application d'une norme générale à un cas particulier. Le juge est face à un cas qu'il cherche à qualifier par rapport à des cas antérieurs et des règles. Le processus n'est jamais évident : un cas ne se range pas de lui-même, naturellement, sous une règle ou dans une série de cas antérieurs évidente. Il présente toujours des caractéristiques particulières qui nécessitent un travail de *subsumption*. Comme on l'a vu, les règles du droit classiques sont des compromis. Le juge s'interroge donc sur les raisons d'être de la règle et choisit celle ou celles qui s'applique(nt) le mieux au cas. Avec la SD, la logique est différente. Elle fixe un état souhaité très général, puis elle confie à des institutions le soin de poursuivre cet objectif en leur laissant une grande latitude dans la fixation des sous-objectifs et de la manière de les atteindre qui reposeront sur une expertise. Elle ne précise pas quels sont les droits des tiers. Peuvent-ils se retourner vers les institutions qui ont fixé les normes si les choses tournent mal ?

En Allemagne, une patiente victime d'une prothèse mammaire au silicone défective, se retourne vers le régulateur en charge de la qualité des produits médicaux qui n'avait jamais procédé à une visite dans les locaux de l'entreprise ni jamais examiné le produit. Les cours estiment qu'elle peut faire un procès en dommages et intérêts à l'entreprise mais que, en ce qui concerne le régulateur, il a pour tâche de vérifier sur documents les procédures de qualité mises en place par l'entreprise, que les visites impromptues dans les entreprises sont mentionnées dans les textes européens comme une possibilité, un exemple de ce qu'il peut faire, mais pas comme une obligation, et que latitude lui a été laissée pour définir sa manière de fonctionner, le juge ne disposant pas d'une expertise qualifiée pour dire, lui, ce qu'il convenait de faire. À ce titre, le régulateur ne peut être tenu pour responsable. Le cas illustre tous les problèmes juridiques liés à la sous-traitance de la loi. Lorsqu'un acteur est directement impliqué dans un acte ayant causé un préjudice, on arrive à gérer les cas. Lorsque l'implication est indirecte, c'est beaucoup plus difficile. La difficulté dans laquelle se trouvent les juges aujourd'hui du fait du développement de la SD se voit dans le fait que la SD est maintenant appliquée dans le monde judiciaire (la prolifération des procédures de médiation et d'arbitrage) et dans la multiplication des codes de déontologie pour les juges dans tous les pays qui en découle. Un de ces codes, celui des Pays-Bas, explique que, désormais, on demande au juge d'explorer les frontières du droit pour parvenir à une décision juste (*sic*). Il doit alors réfléchir à sa façon de fonctionner et assumer le courage (*resic*) d'une décision qui pourra ne pas avoir le soutien de la société.

La fin de l'État de droit ?

La philosophie du droit a insisté sur deux principes fondamentaux pour la règle de droit : la généralité et la constance.

Il y a eu d'importants débats sur la notion de généralité, mais la définition du concept reste floue. On sait que la généralité est indépendante du nombre d'individus dans la classe : « *Tous les habitants de Paris* » ou « *Tous les habitants du troisième arrondissement* » sont des catégories juridiques générales. La question se pose ensuite de savoir si la généralité doit porter sur des catégories de personnes ou des catégories d'actions. Pauline Westerman pense que plutôt que de chercher une définition, il faut voir la généralité comme un processus obligé, un « *methodological requirement to generalize* » (*op. cit.*, p. 144). La méthode des cas, fondamentale dans l'enseignement du droit, incarne cette nécessité de la généralisation. Elle repose sur le principe d'Aristote : « *les cas similaires doivent être traités de manière similaire* ». C'est le travail du juge, formé par la méthode des cas. Mais le législateur aussi travaille dans cette perspective. Il essaie de formuler des règles, et de traiter des classes de problèmes de la même manière.

Dans la sous-traitance de la loi, il y a aussi du général : les règles d'*accountability*, par exemple. Mais le principe sous-jacent de la démarche est la différenciation. L'idée centrale est de s'adapter aux pratiques. On est dans la résolution de problèmes. On cherche à s'adapter aux conditions concrètes de la pratique et à leur évolution. On cherche à être flexible, qui est l'adaptation dans le temps. Alors que la loi cherche une certaine constance, là on est dans le changement continu.

Both flexibility and differentiation are called for in order to do justice to the different performances of different performers in different local contexts and times. (*op. cit.*, p. 150)

La loi est considérée comme prenant trop de temps et incapable de s'adapter aux changements rapides de nos sociétés. Est-ce si vrai ? La société a toujours changé. Au plus elle change, au plus n'avons-nous pas besoin de règles stables qui permettent de prédire les comportements ? En réalité, cette scie n'explique pas l'évolution, qui tient bien plutôt au développement d'une conception nouvelle de la règle. Dans la conception traditionnelle, la loi joue le rôle de justification de la décision sans avoir à remonter à des raisons d'agir de premier rang. Il y a eu une discussion au parlement sur le fond. Une loi a été votée. Face à une situation particulière, la décision est prise sur la base de la loi, et on ne rediscute plus du fond. D'où le besoin de constance : on ne peut pas changer de règle à chaque cas. C'est le premier rôle de la loi. Sa deuxième fonction est d'arrêter le processus critique sur la décision : on a pris cette décision parce que c'est la loi. On ne rouvre pas la discussion, même si bien sûr il y a une marge dans l'application et qu'il y a toujours des critiques possibles. Mais on ne commente pas une décision de justice. La troisième fonction consiste à limiter le pouvoir discrétionnaire du décideur : il ne peut pas prendre n'importe quelle décision, il doit se référer à une loi. La quatrième fonction consiste en la coordination de l'action. Je sais qu'il existe une loi et que donc mes comportements sont encadrés, comme ceux des autres acteurs. On retrouve à ce niveau la nécessité d'une certaine constance.

So if rules are to succeed as reasons which enable actors to justify and to criticize their own and other's decisions, to limit discretion and to enable some form of cooperation they should not only exhibit a certain amount of generality but also and above all constancy. (*op. cit.*, p. 154)

Il faut ici revenir sur un point déjà mentionné : la loi tire sa force du fait qu'elle est un compromis. Elle a été discutée au parlement, diverses opinions se sont exprimées, ont été prises en compte, et, à l'arrivée, elle s'applique à tout le monde, celui qui l'a faite comme celui qui ne l'a pas faite. Or, une règle est d'autant mieux admise qu'elle ne s'applique pas qu'à une catégorie d'acteurs. Or, la SD ne s'applique qu'à une catégorie d'acteurs, ceux qui sont régulés, et pas ceux qui régulent. D'autre part, les règles appliquées ne visent qu'à un seul objectif (l'objectif général formulé, puis décliné en sous-objectifs). Ces règles sont alors fragiles.

[...] the authority of the rules themselves is endangered. In the first place because they no longer exclude first-order reasons but are just measuring the degree to which one of such-order reasons is realised. In the second place, because OL rules move in one direction only and do not bind, sanction or reward reciprocally but unilaterally. (*op. cit.*, pp. 156-157)

À cela s'ajoute la volonté d'égalité. Le principe aristotélien est souvent évoqué à l'appui de cette notion, mais à tort. Aristote dit juste qu'il faut traiter les cas similaires avec une même règle, et les cas non similaires avec des règles différentes. Le principe de non-discrimination n'est pas plus utile : il dit que tout le monde doit avoir accès à certaines ressources, mais pas que ces ressources doivent être partagées de manière égale. Tout le monde doit avoir accès à l'eau potable, pour une quantité minimale, mais ceux qui paient plus ont accès à plus d'eau. Quand on recherche une égalité substantielle, l'égalité de salaires entre hommes et femmes, on entre dans la politique. Là, on est dans la SD et on affaiblit les principes du droit traditionnel : généralité et constance dans le temps.

Pour comprendre ce qui se passe, le plus fort paradoxe se rencontre dans le concept d'état de droit lui-même (*rule of law*). Les instances internationales ont en effet essayé d'imposer l'état de droit aux anciennes dictatures, aux anciens pays totalitaires. On a expliqué à ces pays que s'ils voulaient une aide financière, de la Banque Mondiale, du FMI, de l'Union européenne, etc., il fallait qu'ils mettent en place un état de droit. On a vu se mettre en place des indicateurs, les gouvernants des pays en question sont devenus *accountable* non devant leurs citoyens, mais devant les instances internationales comme la Banque Mondiale qui, elle, a vérifié que les indicateurs rassemblés dans les rapports qui lui étaient adressés allaient dans le « bon » sens. Le but ultime s'est sans doute éloigné.

A setting that requires governments to account to others rather than their own citizens does not contribute to a situation in which governments are accountable to their citizens under the same law as their citizens. (*op. cit.*, p. 167)



Le Whatever, Deauville (2018)

Autrement dit, la SD a un coût. Elle affaiblit les deux caractères fondamentaux de la règle de droit, la généralité et la constance. Ce faisant, elle affaiblit la force de la loi qui repose sur le fait que la loi peut servir de raison à une décision, justement parce qu'elle est générale et constante, et qu'elle évite les discussions sur les finalités ultimes (qui ont eu lieu en amont, lorsque la règle a été élaborée comme un compromis entre différents objectifs).

Conclusion

La manière dont les règles sont formulées et appliquées est fondamentale pour le fonctionnement d'une société. La thèse de Pauline Westerman est que nos sociétés sont en train de vivre un basculement, ce qu'elle a appelé la sous-traitance de la règle ou de la loi. Pour caractériser ce basculement, elle utilise une métaphore. Quand elle était petite, comme tous les gens de sa génération, ses parents lui achetaient des Lego. Les briques étaient blanches ou rouges, avaient quelques tailles prédéfinies, il y avait des portes, des fenêtres et des roues, et l'enfant pouvait exercer son imagination pour faire des maisons ou des véhicules. Aujourd'hui, les boîtes de Lego sont constituées de pièces incroyablement variées qui permettent de faire un modèle et un seul. Et, bien sûr, il faut donc sans cesse en racheter de nouvelles. Les boîtes présentant des pièces standard ont peu à peu disparu. Avec les nouvelles règles, nous sommes en apparence peu contraints. On ne nous impose pas d'objectifs, on commence par formuler des objectifs avec lesquels personne ne peut ne pas être d'accord. Puis, on les décompose en sous-objectifs sans qu'il y ait de débat autre que technique. Enfin, on fixe des indicateurs SMART (Specific, Mesurable, Assignable, Realistic, Time-related – Doran, 1981). Officiellement, on se garde par contre de vous dire quoi faire et comment. Vous êtes donc « libre » et autonome dans l'action. Par contre, on vous compare et on organise des concours pour savoir qui est le meilleur (le meilleur maire, le meilleur professeur de l'école, etc.). La surveillance est partout, mais pas sous la forme du *panoptikon* avec un surveillant au centre : elle se fait en réseau et tout le monde évalue tout le monde. Le système de droit traditionnel perd sans cesse du terrain pour une autre approche des règles :

OL is marked by the emergence of soft law arrangements: rule-making and enforcing competences are ill-defined, norms lack a clear legal meaning and their validity is questionable. (*op. cit.*, p. 181)

Comme il n'y a plus de véritable centre, les mécanismes traditionnels de contrôle du centre dans la démocratie deviennent inopérants. Longtemps, l'auteur explique qu'elle a cru possible de faire refluer la SD pour revenir au droit traditionnel. Aujourd'hui, elle pense que ce n'est plus possible. Elle préconise plutôt d'inventer des mécanismes de contrôle démocratique décentralisés.

Ce livre propose un cadre général d'analyse pour un ensemble de phénomènes que nous voyons se développer : la multiplication de l'usage d'indicateurs dans tous les domaines, la généralisation des procédures de rendu de compte (Dumez, 2008), la prolifération de structures organisationnelles élaborant des règles au statut flou. Ce que Brunsson et Jacobsson appelaient un « monde de standards » (Brunsson & Jacobsson, 2000 ; Dumez, 2003), mais du point de vue de l'analyse du droit, du cadre fondamental de l'action dans nos sociétés ■

Références

- Brunsson Nils & Jacobsson Bengt (2000) *A World of Standards*, Oxford, Oxford University Press.
- Doran George T. (1981) “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management Goals and Objectives”, *Management Review*, vol. 70, n° 11, pp. 35-36.
- Dumez Hervé (2003) “Les standards, leurs pièges et leurs illusions”, *Sociétal*, n° 40, pp. 117-120.
- Dumez Hervé [ed] (2008) *Rendre des comptes. Nouvelle exigence sociétale*, Paris, Dalloz.
- Fuller Lon L. (1968) *The Anatomy of Law*, Gretna, Pelican Publishing.
- Westerman Pauline (2018) *Outsourcing The Law. A philosophical Perspective on Regulation*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Von Wright Georg Henrik (1963) *Norm and Action: A Logical Inquiry*, London, Routledge.



*Le P'tit Lu, Deauville
(2018)*



Le Chabada, Deauville (2018)



Le Négus, Deauville (2018)

Ce qu'il ne faut pas entendre

Notes de recherche sur les manières d'obtenir les confidences d'entrepreneurs et de dirigeants d'entreprises

Michel Villette

AgroParisTech & Centre Maurice Halbwachs

*« Le comportement économique
est plus complexe que nos réflexions,
nos réflexions sont plus riches que la théorie,
et la théorie elle-même est plus vaste
que les formules mathématiques qui l'expriment »,
Theodore Schutz, Prix Nobel d'économie en 1979*

Partons du postulat que les personnes qui passent leur vie à créer, acheter, vendre, développer ou liquider des entreprises en savent beaucoup plus sur la pratique des affaires que les doctorants et professeurs d'université – surtout lorsque ceux-ci n'ont jamais travaillé en entreprise.

De ce postulat on peut déduire qu'un échange de connaissances entre les praticiens et les doctorants et professeurs d'université qui veulent faire de la pratique des affaires leur objet d'étude est vivement souhaitable. Karl Marx aurait-il pu écrire *Das Kapital* sans le soutien de son ami Friedrich Engels et leurs conversations de café ?

Comment développer un tel échange de connaissances ?

Une des composantes essentielles de la pratique des affaires est la discrétion. Les affaires, c'est privé, très privé. Même lorsque l'entreprise est cotée en bourse, les connaissances relatives à la marche de l'affaire ne sont que très partiellement publiques. L'explicite ne s'interprète correctement que sur la base du tacite. Le publié ne s'interprète correctement que sur la base de la part ésotérique, disponible uniquement pour le cercle étroit des initiés.

Les doctorants et professeurs d'université focalisent généralement leur attention sur des enjeux académiques, politiques ou sociétaux : le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, la défense et l'illustration de causes syndicales, l'égalité hommes-femmes, la normalisation comptable, la réglementation bancaire, l'éthique des affaires, etc. Ainsi, ils construisent des représentations de la pratique des affaires fort éloignées de ce que vivent les dirigeants. Si ces derniers s'intéressent à des enjeux politiques et sociétaux (comme ce fut le cas du jeune Steve Jobs), ils finissent toujours par privilégier leur contrôle sur l'entreprise, sa pérennité –

malgré crises et déconvenues –, son développement, et la rentabilité des capitaux investis. Bref, en dernière analyse, il s'agit toujours de gagner de l'argent et cette tâche impérative n'est ni simple, ni triviale, elle tend toujours à devenir à nouveau exclusive.



*L'Inattendu, Deauville
(2018)*

Gagner de l'argent et en conserver le contrôle est d'autant plus difficile que le marché est efficient, les technologies changeantes, et la législation égalitariste. Cela demande une habileté stratégique, une concentration, voire une obsession (Fridenson, 1989). Les travaux académiques ont trop souvent tendance à négliger la difficulté et l'importance de cette activité en déplaçant l'attention sélective des chercheurs vers d'autres enjeux. Les mondes académique et médiatique traitent d'avantage de ce que la vie des affaires devrait être que de ce qu'elle est, produisant un effet de déplacement (au sens freudien) qui peut devenir un obstacle à la compréhension de la marche des affaires.

Lorsqu'un chercheur interroge un homme d'affaires, celui-ci s'avance presque toujours sur le terrain du chercheur et la conversation devient alors une opération de relations publiques au cours de laquelle l'homme d'affaires « donne le change ». Sauf rares exceptions (Goutard, 2006), il idéalise son activité pour la rendre aussi conforme que possible aux injonctions de la morale sociale du temps. Il aide le chercheur à fabriquer l'image du « bon patron » en vogue au moment de l'enquête. Il aide aimablement celui qui l'interroge à fabriquer le masque par lequel

s'instaure la séparation entre la part ésotérique de la vie des affaires (derrière les vitres miroirs des sièges sociaux), et l'image médiatique inscrite sur la devanture des boutiques, sur les logos, et dans la communication institutionnelle et les opérations de marketing.

Nous sommes face à une contradiction : pour comprendre la marche des affaires il faudrait que les dirigeants se confient à cœur ouvert aux chercheurs. Ce qu'ils ne font pas. Il faudrait que les chercheurs posent les bonnes questions aux hommes d'affaires, ce qu'ils ne font pas non plus. Ils s'en tiennent aux réponses aux questions qu'ils se posent, ce qui revient à détourner le regard d'aspects essentiels de la vie des affaires et à ne jamais aborder les sujets qui fâchent, comme l'optimisation fiscale ou l'externalisation des emplois peu qualifiées.

J'ai essayé à de nombreuses reprises de surmonter cette contradiction et je suis toujours revenu à la même conclusion : sauf exception (Villette, 2002), il ne faut pas les interroger ! Surtout pas comme le font les journalistes, qui font par ailleurs très bien leur métier, et dont il suffit de réutiliser les articles pour connaître la part publique du travail de direction des entreprises. En tant que chercheur, il est inutile d'essayer de faire mieux que BFM TV, *Les Échos*, ou *La Tribune*.

Comment faire pour recueillir les confidences d'un entrepreneur ou d'un dirigeant d'entreprise ? Comment faire pour qu'il parle de ce qui l'intéresse et pas de ce qui intéresse les autres ?

La réponse est simple mais difficile à mettre en œuvre pour un chercheur.

La conversation doit se dérouler en *privé* et être *utile* à la marche des affaires et pas seulement à sa médiatisation et à sa légitimation.

Privé signifie qu'il y a des éléments confidentiels dans la conversation qui, s'ils étaient divulgués mal à propos ou à contre-temps auraient des conséquences.

Utile signifie que la conversation a une dimension potentiellement performative : ce qui est dit importe et pourra donner lieu à des actes exécutés par une ou plusieurs personnes présentes.

Toutes les conversations privées ne sont pas utiles et toutes les conversations utiles ne sont pas privées, mais les conversations à la fois utiles et privées ont l'immense avantage de nous faire sortir un peu de cet espace conversationnel convenu que forment les discours médiatisés sur l'entreprise.

Les conversations privées et utiles sont de plusieurs types : celles qui ont lieu entre membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise (on peut y inclure les secrétaires de direction, consultants, avocats, experts-comptable, conseils en communication, stagiaires des grandes écoles) ; celles qui ont lieu entre membres du milieu des affaires (dirigeants alliés et rivaux, fournisseurs, clients, banquiers, membres de la chambre de commerce, de l'organisation patronale, représentants des syndicats de salariés), celles qui ont lieu en privé avec les autorités publiques (avec les membres des cabinets ministériels, avec Bercy, avec les élus et les représentants des collectivités territoriales) ; enfin, celles qui ont lieu entre amis et entre membres de la famille du dirigeant.

J'ai développé par ailleurs ce qu'on peut observer lorsqu'on est directement impliqué dans la marche des opérations et que l'on procède à une socio-analyse de sa propre situation de travail en entreprise. (Villette, 1988 ; 1996 ; 1999 ; 2010)

Je voudrais me centrer ici sur les conversations privées entre membres de la famille du dirigeant et, en particulier, les conversations sur le mode de la confiance qui peuvent se développer entre un dirigeant et son fils, sa fille, son filleul, son neveu ou plus généralement une jeune personne destinée à suivre ses traces soit pour reprendre l'entreprise soit pour devenir à son tour un entrepreneur.

Dans ce cas, la conversation est *privée* (on est entre soi), et *utile* (il s'agit de transmettre les éléments d'une expérience professionnelle à ses successeurs). Cette transmission comporte l'évocation d'un *ethos*, d'un savoir-faire, et d'une expérience. Elle suppose de dévoiler des « secrets du métier », secrets d'autant plus valorisés qu'ils s'écartent de la vulgate.

Un dispositif original d'enquête

Cela fait dix-huit ans que j'anime un cours de 48 heures dispensé chaque année à une vingtaine d'élèves ingénieurs sur le thème de l'entrepreneur et de la création d'entreprise. Dans ce cours, je commence par faire réfléchir les élèves sur leur histoire familiale et je leur demande d'établir une liste des personnes qu'ils connaissent et qui ont créé ou dirigé une entreprise. Je leur donne aussi la parole sur leurs envies et projets de vie professionnelle. Ensuite, je leur fais lire quelques bonnes histoires

d'entrepreneurs à titre d'exemples (Reese, 1983 ; Hughes, 1983 ; Bucher, 2002 ; etc.), puis je les invite à prendre au plus vite contact avec un entrepreneur de leur connaissance et à organiser un entretien à son domicile ou sur son lieu de travail.

Compte tenu des biais du recrutement dans les écoles d'ingénieurs, dans lesquelles les enfants des classes sociales supérieures sont sur-représentés (Observatoire des inégalités, 2017), il n'est jamais bien difficile d'obtenir sept à dix rendez-vous. Les élèves se groupent alors par deux ou trois pour préparer la rencontre, se renseigner sur l'entreprise, imaginer les questions pertinentes et présenter les résultats de l'enquête, d'abord oralement devant les autres membres du cours, puis sous la forme d'un texte écrit ou d'un enregistrement vidéo.

Dans un premier temps, ces rencontres avec un entrepreneur, souvent un membre de la famille d'un élève, avaient dans mon esprit un but purement pédagogique. Cependant, je fus tellement surpris par la qualité des résultats obtenus que ce mode d'enquête est devenu peu à peu une méthode de recherche. J'ai découvert que les élèves ramènent dans la salle de classe des informations que je n'aurais jamais pu obtenir moi-même au cours d'un entretien en face à face avec le dirigeant, en tant que chercheur. Les étudiants ont une nette préférence pour l'enregistrement vidéo, une technique qu'ils maîtrisent assez bien. Compte tenu de la relation de proximité établie entre l'entrepreneur et ses jeunes disciples, on remarque en suivant les jeux de regard que l'entrepreneur ne s'adresse pas à la caméra, mais au jeune, il ne songe plus à paraître mais à transmettre. Il se livre.

Au fil des ans, j'ai pu récupérer ainsi une centaine de témoignages de dirigeants et, parmi ceux-ci, une trentaine d'enregistrements vidéo intégraux dont une bonne douzaine présentent un intérêt exceptionnel. Ils nous permettent d'entendre le récit de certains épisodes clefs de l'entreprise tout en visualisant les émotions du narrateur et les réactions des étudiants. Les enfants de dirigeants déclarent souvent qu'ils n'avaient encore jamais eu l'occasion d'une conversation aussi longue et approfondie sur l'entreprise familiale. La combinaison entre le contexte familial et l'incitation scolaire provoque une situation très spéciale, une « occasion de dire » et surtout de dire plus explicitement et plus complètement que d'ordinaire, et d'autant plus que l'enfant de la famille est accompagné d'un autre élève qui, pour sa part, ne connaît rien de la saga familiale et auquel il faut tout expliquer.

Que faire de ce précieux matériau de recherche ?

Un premier usage évident consiste à présenter aux générations successives d'étudiants les meilleurs travaux réalisés par leurs collègues des promotions précédentes. Ce faisant, on ne sort pas du cadre relativement « privé » que constitue le cercle des élèves et anciens élèves. Cette démarche ne pose pas vraiment de problème de confidentialité. Elle permet de diffuser la vidéo dans son intégralité, sans altérer la qualité et l'exhaustivité du document original.

J'ai aussi procédé à une utilisation partielle, limitée et anonyme de ces données dans le cadre d'un article publié dans la *Revue Française de Socio-Économie* (Villette, 2011). Cependant, le thème de l'article n'était pas la pratique des affaires mais l'enseignement de l'entrepreneuriat. L'objet n'était donc pas d'entrer dans le détail de la pratique des affaires ni de dévoiler les aspects les plus sensibles du travail d'un dirigeant.

Pour aller plus loin, il faudrait transformer les témoignages privés en données susceptibles de s'inscrire dans un protocole de recherche donnant lieu à une publication scientifique. Ce déplacement supposerait le consentement des personnes interviewées mais aussi l'intérêt des évaluateurs de publications académiques pour ce genre de document et, surtout, un cadre éditorial suffisamment ouvert pour que la transcription des vidéos – où mieux les vidéos elles-mêmes – soient publiées aux côtés de l'analyse. Publier la vidéo et pas seulement l'analyse du chercheur respecterait l'idéal scientifique de la discussion des sources. C'est aujourd'hui techniquement faisable, mais encore difficile à faire reconnaître par les évaluateurs en tant que contribution proprement scientifique.

Il me semble pourtant que le rôle du chercheur n'est plus de « dire ce qui est », mais de mettre en présence ceux qui ont fait et ceux qui voudraient en savoir un peu plus sur les manières de faire, à toutes fins utiles. L'article académique traditionnel avec ses impératifs de généralisation, de démonstration et de concision paraît de plus en plus inadapté à l'accomplissement de cette mission.

Dans les *Essais sur la théorie de la science*, Max Weber se moque gentiment des sociologues en les qualifiant de petits prophètes accrédités par l'État pour débiter du haut de leur chaire des vérités sur le monde social. Dans *Le savant et le politique*, il écrit également :

Dans un amphithéâtre [...] le professeur a la parole, mais les étudiants sont condamnés au silence. Les circonstances veulent que les étudiants soient obligés de suivre les cours d'un professeur en vue de leur future carrière et qu'aucune personne présente dans la salle de cours ne puisse critiquer le maître. (Weber, 1963/1919, p. 19)

L'utilisation de techniques multimédia paraît la meilleure voie pour échapper au risque d'un abus d'autorité. Elle permet de diffuser et de commenter les enregistrements vidéos exhaustifs et donc de rester fidèle à la source. Même si les politiques d'évaluation des chercheurs imposent aujourd'hui de publier des articles calibrés et normés dans des revues classées (Letiche *et al.*, 2017), il me semble important aujourd'hui d'échapper à ce carcan pour revenir à une science sociale plus respectueuse de sources qu'il s'agit de présenter au lieu de les occulter. Associé à des praticiens, le chercheur peut alors devenir un modeste artisan du recueil, de la vérification, de la transmission, de la comparaison et de la mise en forme de connaissances locales et situées ■

Références

- Bucher Jean-Paul (2002) "Bâtir un empire de la bonne chère", École de Paris du Management, séminaire Vie des Affaires, 11 janvier.
<https://www.ecole.org/orateurs/454/VA110102.pdf>
- Fridenson Patrick (1989) "Faut-il être obsessionnel pour être un bon patron ?", École de Paris du Management, Séminaire vie des affaires, 2 juin.
<https://www.ecole.org/fr/seance/342-faut-il-etre-obsessionnel-pour-etre-un-bon-patron-un-cas-louis-renault>
- Goutard Noël (2006) *L'Outsider*, Paris, Éditions Village Mondial.



L'Impensable, Deauville (2018)

- Hughes Thomas Parke (1983) *Networks of Power: Electrification in Western Societies, 1880-1930*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Jenkins Reese V. (1983) "George Eastman et les débuts de la photographie populaire", Culture Technique, Centre de recherche sur la culture technique, Neuilly-sur-Seine.
<http://hdl.handle.net/2042/30883>
- Letiche Hugo, Lightfoot Geoff & Lilley Simon (2017) "Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 267, pp. 97-115.
- Observatoire des inégalités (2017) "Des Classes préparatoires et des grandes écoles toujours aussi fermés".
<https://www.inegalites.fr/Des-classes-preparatoires-et-des-grandes-ecoles-toujours-aussi-fermees>
- Villette Michel (1988) *L'Homme qui croyait au management*. Paris, Le Seuil. Prix Dauphine-Entreprise 1989. 2e édition 1989, disponible en ligne sur le site des Classiques des Sciences Sociales, Université du Québec à Chicoutimi, Canada.
https://classiques.uqac.ca/contemporains/villette_michel/homme_qui_croyait_management/management.html
- Villette Michel (1996) *Le manager jetable*, Paris, La Découverte.
- Villette Michel (1999) "Le stage en entreprise peut-il devenir un programme d'apprentissage fort", Recherche et Formation. Institut National de Recherche Pédagogique, Paris, n° 28.
https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1998_num_29_1_1529
- Villette Michel (2002) "Axa, une croissance exponentielle (1975-1999), entretien avec Claude Bébéar", *Gérer et Comprendre*, n° 69 (septembre), pp. 4-17.
<http://www.annales.org/gc/2002/gc69-2002/04-17-Villette.pdf>
- Villette Michel (2010) "Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises", *BMS- Bulletin of Sociological Methodology*, vol. 107, n° 1, pp. 74-93.
https://www.researchgate.net/publication/238043260_Pour_une_sociologie_de_l%27activite_au_travail_des_dirigeants_de_grandes_entreprises
- Villette Michel (2011) "Comment répondre à la demande institutionnelle d'enseignement de l'entrepreneuriat ? Compte rendu ethnographique d'une expérience d'enseignement", *Revue Française de Socio-Economie*, n° 7, Lille, pp. 85-103.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2011-1-page-83.htm>
- Weber Max (1963/1919) *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Édition [traduction française de Wissenschaft als Beruf]
- Weber Max (1904-1917) *Essais sur la théorie de la sciences*, Chicoutimi, Les Classiques des Sciences Sociales.
<http://dx.doi.org/doi:10.1522/24782670>

How to think novelty

The role of metaphor as a discourse and a practice of innovation

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

UNE VERSION
FRANÇAISE DE
CE TEXTE EST
DISPONIBLE SUR LE
SITE DU LIBELLIO
OU AUPRÈS DE
L'AUTEUR

How does novelty come about? Here, novelty is taken in the sense of an event that actually changes the state of the world, which creates a before and after, a disruption. This event is not planned (otherwise it would not be so new) neither is it a pure coincidence. In other words, how is it possible to understand the creativity of action (Joas, 1996), particularly in its strategic dimension (Depeyre & Dumez, 2014)?

The first question is: how to identify novelty? Many speeches that announce a disruption with fanfare actually hide a false innovation; many innovations that brought about a real disruption were not perceived as such when they first appeared. This question is directly related to another: how to analyze novelty?

This analysis is often based on an error that Schön aptly (and nicely) describes as “after-the-fact-ness” (Schön, 1963, p. 4) and explains as following: “[...] *the tendency to see thinking in terms of its products rather than its processes, the tendency to look at formed concepts which are being applied or explained rather than at partly formed concepts in process of formation*” (Schön, 1963, p. 105). It can take two forms. The first is to say that novelty arises from what preceded it and can be deduced quite easily.

It is enough to go up the rails that lead to it. In this perspective, novelty is not so new as it was predictable: it is the result of what Porter (1991, p. 104) calls “drivers” that can easily be identified to explain it. The opposite option is *aporia*: because of its radical novelty, innovation cannot be explained. It is only the result of chance and can not be anything else. Neither determinism nor chance are satisfactory explanations of novelty.

How is it then necessary to proceed? An hypothesis is that novelty is neither a speech without action, nor an action without speech, but an intertwining of speech and action. But how can this intertwining be accessed?



Forgetful Angel, Paul Klee (1939)

In situations where novelty occurs, the system of signs that constitutes language, our categorial system, is disturbed in one way or another. This disturbance is of a linguistic nature but it also affects our practical relationship to the world. Our categorial system and our ways of acting are disturbed at the same time.

This paper defends the idea that novelty comes from metaphor. This idea may seem strange. The metaphor is most often conceived as a literary and even a poetic figure. In fact, many philosophers of language have highlighted three basic properties of metaphor. First of all, it is at the very foundation of the functioning of language. The first section of an article by Hesse (1988) is entitled: “All language is metaphorical”. Far from being only a poetic figure, the metaphor has to do with the very nature of language. Second characteristic of the metaphor, it is at the same time speech and action, intertwining of the two:

Metaphor is for most people a device of the poetic imagination and the rhetorical flourish—a matter of extraordinary language. Moreover, metaphor is typically viewed as characteristic of language alone, a matter of words rather than thought or action. For this reason, most people think they can get along perfectly well without metaphor. We have found, on the contrary, that metaphor is pervasive in everyday life, not just in language but in thought and action. Our ordinary conceptual system, in terms of which we both think and act, is fundamentally metaphorical in nature. (Lakoff & Johnson, 2003, p. 3)

Finally, the third characteristic of metaphor is its link with novelty. Ricœur refers to “semantic innovation”:

To say that a new metaphor is not taken from anywhere is to recognize it for what it is, namely, a creation of language that comes to be at that moment, a semantic innovation without status in the language as something already established with respect to either designation or connotation. (Ricœur, 2003, p. 114)

Hesse explains:

Rationality consists just in the continuous adaptation of our language to our continually expanding world, and metaphor is one of the chief means by which this is accomplished. (Hesse, 1965, p. 249)

With metaphor, we therefore have a chance to be able to situate ourselves at the intertwining point of language and action, and to be able to understand the process by which novelty occurs.

It is important to clarify that our reference to metaphor differs from the existing literature on metaphor in organizational theory. The use of metaphors in organizational theory is probably as old as the organizational theory itself. Fayol already, in 1916, noted that three metaphors were often used to analyze the organization: the machine, the plant and the animal (Fayol, 1949/1916). In a more recent period, especially since Gareth Morgan’s book, the metaphor has been systematically studied in organizational theory for its role in the construction of theory (Morgan, 1986; Tsoukas, 1991; Grant & Osrick, 1996; Cornelissen, 2006; Cornelissen & Kafouros, 2008; Boxenbaum & Rouleau, 2011). These studies focused on the character of the truth or the falsity of metaphor within the framework of organizational theory. The purpose of this article is completely different. Again, our focus is on the way novelty in organizations occurs¹.

In this perspective, this article will develop four essential points.

1. There is no real novelty without *metaphor*. An innovation that does not give rise to metaphor creation is a planned innovation, a non-disruptive change.

1. A book that addresses this issue (*The Emergence of Novelty in Organizations* - Garud et al., 2015) cites Schön’s work on the reflexive practitioner but not his book on metaphor (Schön, 1963), only once his chapter (Schön, 1979).

2. A metaphor introducing a novelty (disruption) appears in a situation of discomfort, that the usual words do not allow to think. It is in the very situation where it appears that a metaphor must be analyzed.
3. A metaphor is a *proposition* of the form “A is B, while it is obvious that A is not B”. When this proposition is put forward, the meaning of A and the meaning of B are affected and modified.
4. At the same time as it is a proposition (that is, it belongs to the domain of discourse), the metaphor is a *programme* (and so it belongs also to the field of practice).

We will rely on ignored or poorly read authors (mainly Schön, 1963; Ricœur, 1975/2003; Lakoff & Johnson, 1980; but also Hesse, 1965 & 1988).

The first part of this paper briefly introduces these authors. Then, it explains the fundamental distinction to draw between living metaphors that create novelty and dead ones. The case of the phone illustrates the process of novelty. Then the paper develops the two basic concepts of situation and programme. A second illustration is devoted to the notion of systems of systems. Finally, the paper addresses the methodological aspects of the study of metaphors and novelty and raises a conclusion.

May the style of this paper be forgiven: it is based on long (and may be too many) quotations of authors. Many articles today multiply all-out references to authors all put on the same level and often not read. We thus see Ricœur appearing in a parenthesis and in support of assertions of a disarming banality. Schön or him deserve to be read and not just quoted, and if possible understood (a challenge for Ricœur, which explains why he is quoted but rarely relevantly).

Presentation of the mobilized authors

Schön was trained in philosophy. He taught this discipline but he also was a consultant. He sought to understand how a new theory emerged and how companies innovated: “The germ of this book was the notion that the evolution of theories is very much like processes of invention and product development. that I call the displacement of concepts” (Schön, 1963, p. ix). Schön calls “displacement of concept” the metaphor.

Ricœur was a philosopher of language. Rather than studying language as a system of signs, which linguistics has essentially done since Saussure, he has tried to understand how language innovates and allows innovation, in its relation to the world, what it calls “semantic innovation”. His goal was to understand “the enigma of novel meaning beyond the bounds of all previously established rules” (Ricœur, 2003: 104). It should be noted that Ricœur was not aware of Schön’s book, the latter being not a philosopher of language.

George P. Lakoff is a cognitive linguist and Mark Johnson a philosopher. Lakoff and Johnson believe that metaphors are a tool for defining concepts: “*Rather than being rigidly defined, concepts arising from our experience are open-ended*” (Lakoff & Johnson, 2003, p. 125).

Mary Hesse was a professor of philosophy of science at the University of Cambridge. Lakoff and Johnson, as well as Hesse, read Ricœur.

Living metaphors and dead metaphors

In French, Ricœur’s work is called *The living Metaphor*. The author accepted that the title of the English translation stood out from the French original and became:

The rule of Metaphor. One wonders if this was not a profound mistake. Our language is made of dead metaphors (the notion of “dying metaphor” comes from Richards, 1936). Lakoff and Johnson (2003/1980, p. 102) take the example of the following sentence: “So far, we have constructed the core of our argument”. They note that such a sentence alone contains three metaphors: 1. An argument is a journey that brings us from one point (the introduction) to another (the conclusion); 2. An argument is a building that is based on foundations; 3. An argument is a container, it contains a heart or core. One can obviously gloss over these metaphors. But, most of the time, they play little or no role. We learnt in high school to write essays with an introduction that poses a question, two or three parts and a conclusion, by putting the transitions (the passages that bring the argument from one stage to another and make the journey smooth). Later, we learnt about writing papers that start from a research question to lead to results. These metaphors surround us, we handle them daily, but they are no longer creative.

This reality concerns the everyday language in an obvious way: we speak of the foot of a chair or, if we think of holidays, the foot of a mountain. But it also concerns the scientific language, which is full of dead metaphors as Schön notes: “biological transducer”, “atomic wind”, “genetic code”, “electromagnetic wave”, “radioactive decay”, “chemical linkage”, “electrical reservoir”, “computer memory”, “voltage drop”, “sound absorption” (Schön, 1963, p. 79) are all metaphors. That the organization can be thought of as a machine or a living being is a metaphor.

But does this metaphor still play an important role? It is so banal that one can doubt it. Note also that the metaphor is complex and a two-way story: organum, in Latin, means a machine, a mechanical artifact with levers and springs, whose model appears to be the organ, a complex musical mechanics. To speak of an organism is to use a mechanical metaphor to think the living. To speak of an organization as an organism is to use the metaphor of the living, itself thought metaphorically as a machine... The sophistication of these semiotic trips and returns can be fun to watch but plays a minimal role in our practices, like when we talk about the foot of a chair. Only the living metaphor is really interesting: “Everyone recognizes a distinction between live

and dead metaphor: metaphor is interesting only when it is alive—provoking surprise and shock, indicating new thought. When this creativity is exhausted either by paraphrase or by persistent use so that what is metaphoric becomes literal in a new context, the metaphor is dead” (Hesse, 1988, p. 4).



Harbinger of autumn,
Paul Klee (1922)

The dead metaphor does not tell us much about our current practices, in or outside organizations. A fundamental distinction must therefore be made with the living metaphor, the one that introduces novelty by surprise. What is a metaphor of this kind?

A living metaphor: What it is not, and what it is

Let's start with what is not a (living) metaphor. A metaphor does not express the polysemy of words: "*Metaphor is not polysemy [...] The appearance, with the impertinent predicate, of extra codes values that the prior polysemy could not contain by itself require an event in the realm of discourse*" (Ricœur, 2003, p. 200). In the dictionaries are arranged the different meanings of the words (polysemy). We can play with, manipulate them. But that does not create a real new meaning effect.

A metaphor is also not the application of a concept to a new instance, even unknown. In this case, there is no appearance of a real novelty because the concept remains unchanged: "*The concept itself does not change except in the trivial sense of being found applicable to one more instance*" (Schön, 1963, p. 10).

Finally, a metaphor is not a form of sub-categorization. It is sometimes conceived as the connection between two terms distant from each other, this connection being made possible because there exists a common category under which these two terms can be placed. This is the classic idea of a metaphor as a discovery of similarities that comes from Aristotle. Ricœur rather uses the notion of Ryle, that of "category mistake" (Ryle, 1949, p. 16). One cannot really speak of a discovery of an existing category allowing the connection of two distant terms, as it rather proves the destabilization of the existing categorial order. For Ricœur, the metaphor is a proposition, we must speak of a "metaphorical statement" (Ricœur, 2003, p. 74). A metaphor is thus expressed in the form of a proposition of the type "A is B". But this is a particular proposition in which "A is B" is accompanied by an implicit "A is not B". It is precisely because A is not B, because A does not belong to the same category as B, that the proposition "A is B" is a metaphor. In English, children's stories begin with « *Once upon a time* » ; in French with « *Il était une fois* ». Ricœur quotes the formula that opens the tales in Catalan: « *Aixo era y no era* » that can be translated as: « there was and there was not ». It expresses for him perfectly the propositional nature of the metaphor: "A is and is not B". As Schön states: "*All metaphors are in one sense false, in fact absurd*" (Schön, 1963, p. 50). Such a proposal is actually based on something that is apparently a categorial error.

The idea of category mistake brings us close to our goal. Can one not say that the strategy of language at work in metaphor consists in obliterating the logical and established frontiers of language, in order to bring to light new resemblances the previous classification kept us from seeing? In other words, the power of metaphor would be to break an old categorization, in order to establish new logical frontiers on the ruins of their forerunners. (Ricœur, 2003, p. 233)

Specialists of metaphor analysis note that A and B are generally not symmetrical or of the same kind. Richards (1936) proposed to call tenor or topic the term which is qualified and vehicle the qualifying term. The meaning of the metaphor comes from the interaction between the two. Lakoff and Johnson notice that often, for example, an abstract term, difficult to define, is related to a concrete term that can, by metaphor, clarify it. In all cases, the metaphor connects two terms that have not been so far, it is a creation, a semantic innovation to use Ricœur's terms.

The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another. (Lakoff & Johnson, 2003, p. 5)

But to bring together two words without a real link can only be pure nonsense. Schön, Ricœur, Lakoff and Johnson will therefore tackle this question: if I say that “A is B” when obviously “A is not B”, how is it that this proposition can make sense? Before attempting to answer this question, let's give an illustration of what a metaphor may or may not be.

First illustration: The case of the telephone

The telephone is a tool that makes it possible to hear the voice of someone who is at a distance and to speak to her. Originally, it's wired. When the mobile phone was invented, the concept of “phone” applied to this new instance, the mobile phone. But “Mobile phone” is not a metaphor. The fact that mobile phones existed at some point did not actually change the concept of phone: it still allows to transmit a voice emitted at a place to a distant place. Even though a wireless phone was unthinkable when the phone was invented, the innovation of wireless telephony did not disrupt the “phone” category. In 1993, IBM launched the Simon, which merged two objects: the telephone and the electronic agenda. The object changed and became indeterminate, problematic. The old telephone concept no longer reflected the new object. Other manufacturers were interested in the object, exploring its possibilities, and the word ‘smartphone’ appeared in 1996. In this expression, phone is the tenor and smart the vehicle. It should be noted that, unlike the case mentioned by Lakoff and Johnson, here the concrete object—the phone—is the one characterized by an abstract vehicle – smart. “Smart” is polysemic. It can refer to elegance, astuteness or intelligence. But this polysemy, in itself, is not metaphorical. If smart means elegance and astuteness, as a phone can be beautiful and integrate new astute design, smartphone is not a metaphorical proposition. But how can a phone become intelligent? Manufacturers, including Blackberry, would explore this metaphor and gave it meaning by adding features—camera, keyboard, mail, and many applications.

The case of the telephone introduces two concepts that Schön associates with the metaphor, the situation and the programme.

Metaphor in situation

The “smartphone” metaphor appears in a particular situation marked by categorical discomfort:

It is as though [the] situations asked to be cleared up, explained, straightened out. (Schön, 1963, p. 68)

When an electronic diary is added to a phone and if other features are planned to be added, the phone category does not seem to fit the object anymore, even if it continues to transmit a voice from a distance. The metaphor is a response to a problematic situation in which it appears that the old categories are no longer working well. Lakoff and Johnson do not think in terms of situation, but of experience. It is from experience that they analyze the copula “is” in the particular propositional form that constitutes the metaphor:

[...] the is should be viewed as a shorthand for some set of experiences on which the metaphor is based and in terms of which we understand it. (Lakoff & Johnson, 2003, p. 20)

In fact, the experience being situated, they are quite close to Schön's approach. Thanks to the metaphor, the situation of discomfort, perplexity, doubt, is transformed, as if the metaphor opened a possibility of control:

Still more primitively, even at the point of intimation metaphors are ways of naming aspects of the new situation and therefore fixing and controlling them. This function should not be underestimated. In every displacement of an old theory to a new situation there is a feeling of transition from helplessness to power. Before, we were aware only of what was puzzling and disturbing; now, suddenly, there is something like clarity and a basis for action. (Schön, 1963, p. 60)

In order to get out of the situation of trouble that our old categories do not manage to lift, we must develop new ideas and this is what the metaphor makes:

One of the factors governing the selection of metaphors in a new situation is the metaphor's effectiveness in leading to 'new ideas'. I do not mean a new concept, in the sense of a new theory, but the segment of a new theory that functions as a potential solution to a problem of action or explanation in a given situation. (Schön, p. 73)

These new ideas do not belong to the pure domain of language, they are language intertwined with action.

And it is indeed through the anticipatory imagination of acting that I 'try out' different possible courses of actions and that I 'play,' in the precise sense of the word, with possible practices. (Ricoeur, 1991, p. 173)

The metaphor actually works as a programme.

The metaphor as a programme

Here we come back to the fundamental question: what makes a connection between two words with distant meanings a pure nonsense or a metaphor? The clearest approach is that of Schön, who sees a metaphor as a programme of action: "Every metaphor [...] is an implicit riddle" (Schön, 1963, p. 62). As such, metaphors call for a work of elucidation.

[The] metaphors, however appropriate or inappropriate they may be, name, fix, and structure what might otherwise be vaguely troubling situations. Armed with them we feel the ability to generate hypotheses, expectations, policies. Without them, we are merely confused. They are our way of learning from the past without being tied to it [...] The very establishment of a symbolic relation provides a focus for change and a programme for the exploration of change, where change was not concretely thinkable before. (Schön, 1963, pp. 60-61)

The link between speech and action is central, here, and is close to Austin's perspective.

This is not far from the notion of performativity (Abrahamson et al., 2016):

Many of our activities (arguing, solving problems, budgeting time, etc.) are metaphorical in nature. The metaphorical concepts that characterize those activities structure our present reality. New metaphors have the power to create a new reality. This can begin to happen when we start to comprehend our experience in terms of a metaphor, and it becomes a deeper reality when we begin to act in terms of it. If a new metaphor enters the conceptual system that we base our actions on, it will alter that conceptual system and the perceptions and actions that the system gives rise to. Much of cultural change arises from the introduction of new metaphorical concepts and the loss of old ones. For example, the Westernization of cultures throughout the world is partly a matter of introducing the TIME IS MONEY metaphor in these cultures. (Lakoff & Johnson, 2003, p. 145)

It is necessary, however, to preserve this fundamental point from Austin's analysis—language has this in common with action that it can fail: “*It is precisely the possibility of failure that defines the speech act as an act, and that places the theory of speech acts in the context of a theory of action*” (Laugier, 2018, p. 130). So the question is not so much whether a metaphor is true or false (in a sense, as Schön says, it is always false) but whether, in a problematic situation, it offers the right programme of action or not:

Though questions of truth do arise for new metaphors, the more important questions are those of appropriate action. In most cases, what is at issue is not the truth or falsity of a metaphor but the perceptions and inferences that follow from it and the actions that are sanctioned by it. In all aspects of life [...], we define our reality in terms of metaphors and then proceed to act on the basis of the metaphors. We draw inferences, set goals, make commitments, and execute plans, all on the basis of how we in part structure our experience, consciously and unconsciously, by means of metaphors. (Lakoff & Johnson, 2003, p. 158)

To use Austin's terms to characterize performativity, a metaphor can be felicitous or infelicitous. If the programme of the metaphor succeeds, the categorical system reconfigures itself in a new way. The metaphor becomes a defined concept and it dies as a metaphor. The metaphor will have played the role of transitional vehicle between two categorical orders. It is, as Lakoff and Johnson (2003, p. 193) put it, “imaginative rationality”: “rationality” because it has an essential relation to categories, “imaginative” because it creates something new. It allows to reconfigure the categorical system in a new way.

Second illustration: The case of Systems of Systems

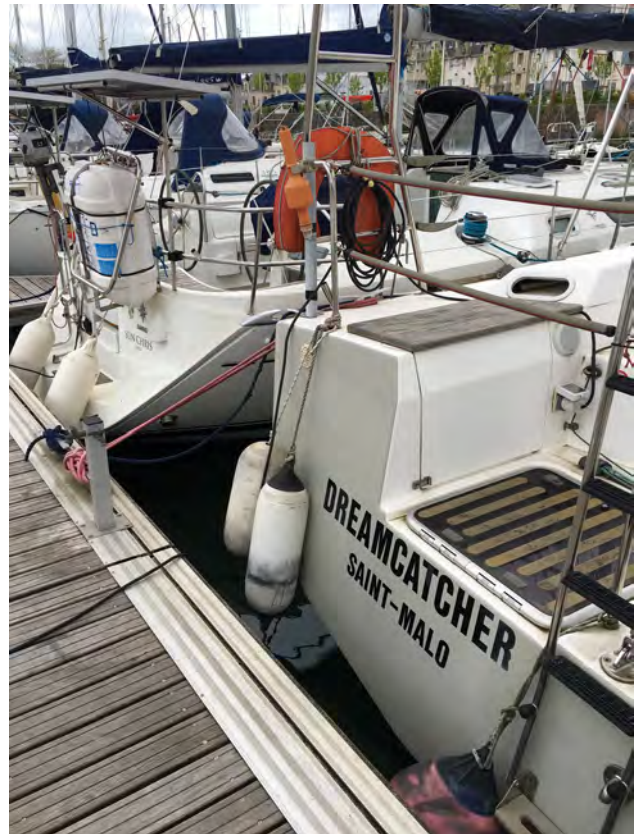
Since the 1940s, there was a fairly simple definition of what makes a system: “*A System is a set of elements in interaction*” (Bertalanffy, 1968). The concept quickly developed from a scientific (systems engineering) and industrial point of view: “*Systems thinking plays a dominant role in a wide range of fields of industrial enterprises and armaments to esoteric topics of pure science. Innumerable publications, conferences, symposia and courses are devoted to it. Professions and jobs have appeared in recent years, where they have been developed, systems analysis, engineering systems (SE) and others*” (Bertalanffy, 1968, p. 3). The systems have become more complex and sophisticated, as a nuclear submarine can be for instance, being often considered as the most complex technological existing system. But in the 1990s, new systems emerged: they were geographically distributed, connected by a network, with autonomous elements and able to perform unanticipated tasks. The community was divided: some thought they were just more complicated systems than the previous ones; others thought they constituted a new type of systems (Depeyre, 2009; Löfgren, 2014). The term “systems of systems” appeared. This expression is metaphorical in the sense that the definition of a system implies that a system cannot be composed of systems:

[...] the very specific contribution and peculiarity of the notion of a system also makes the notion of a ‘system of systems’ an antinomy, or a contradiction, in the sense of the expression “*a married bachelor*”. This is so as a system, per definition, cannot consist of other systems, it can only be constituted by system *parts* that unlike the systems as such, lack their own independent identity. (Haftor, 2015, p. 23)

It is a particular form of metaphor since the tenor and the vehicle are the same word, system. System, as we have seen, is a well-defined concept. But the mere fact of using the same word as a vehicle creates a strangeness effect: the concept that we thought was well defined is no longer so good. In this metaphor, there might also be an effect

of reference to a kind of superlative of the Hebrew type (king of kings, vanity of vanities, song of songs).

This metaphor appeared in a situation of uncertainty—are we or not in front of a form of systems of a different nature even the most complex systems?—and opened new programmes. On the scientific side, a new discipline has been developed, the systems of systems engineering (Jamshidi, 2009). But the metaphor has also opened programmes in terms of business strategy. American defense firms began to use the term. They created simulation laboratories, bought specialized companies (external asset orchestration – Helfat et al., 2007), and reorganized themselves (internal asset orchestration). The most active was Boeing whose strategy was to become a system of systems integrator based on its commercial aviation expertise. Boeing convinced the Department of Defense to create the institutional position of Lead System Integrator in the development of military systems of systems and pursued the same strategy in the area of air traffic control. The program partially failed: Boeing experienced difficulties in the development of the 787 Dreamliner presented as a system of systems (Wilber, 2009), the Department of Defense suppressed the position of Lead System Integrator following the failures in developing several military systems of systems, and Boeing failed in its attempt to develop a system of systems in air traffic control (Dumez & Jeunemaître, 2017). In a sense, the development of the program launched by the metaphor was infelicitous.



*Le Dream Catcher,
Deauville (2018)*

Methodological issues

Studying the role of metaphors in the appearance of novelty raises a methodological issue. Metaphors are not found in dictionaries, even for traditional concepts. Lakoff and Johnson point out that in a dictionary, love, for example, will be defined as a passionate affection. But it is not from this definition that we think and live love, it is from a series of metaphors that do not appear in the dictionary:

It would be very strange in a dictionary to see 'madness' or 'journeying' as senses of 'love'. They are not senses of 'love' any more than 'food' is one of the senses of 'idea'. Definitions for a concept are seen as characterizing the things that are inherent in the concept itself. We, on the other hand, are concerned with how human beings get a handle on the concept—how they understand it and function in terms of it. Madness and journeys give us handles on the concept of love, and food gives us a handle on the concept of an idea (Lakoff & Johnson, 2003/1980, p. 116).

However, these metaphors are dead metaphors. We have learned them since our adolescence in books, poems, songs, movies. We have a huge corpus allowing us to identify and analyze them.

The living metaphor lies in the discourse (the sentence). There is no grammatical feature that distinguishes metaphorical attribution from literal attribution (Ricoeur, 2003, p. 298). We saw this in the two illustrations above. Lakoff and Johnson point out that often, in the metaphor, the tenor is abstract and the vehicle concrete (love,

a journey). But in *smartphone*, the tenor is concrete (the phone) and the vehicle is abstract (smart). The purpose of the metaphor is to make us understand that what we thought as a familiar object has become something else. This is a process of “defamiliarization” (Shklovsky, 1965/1917). In the second illustration, the grammatical structure is even stranger since the tenor and the vehicle are one and the same word, “system”. In order to find living metaphors, those that introduce novelty, we must look for them through discourse analysis with the perspective of comprehensive research (Dumez, 2016). Content analysis, which is based on lexicons and statistical analysis of occurrences, is of no help (Hardy et al., 2004; Hopf, 2004). If we want to look at how the “system of systems” metaphor appeared in the strategy of American defense firms, we must go back to the annual reports of these firms and track down the expression (what has been done by Depeyre, 2009) by a suitable coding (Dumez, 2016). If you want to know when the expression first appeared, you have to do a similar job. For example, an error has often been reproduced from paper to paper: that the notion of “System of Systems” would have appeared in 1971 in a Russell L. Ackoff’s article entitled “Towards a System of Systems Concepts”. Softwares searching for the phrase “System of Systems” actually fall onto this article. But simply reading it, we see that Ackoff does not talk about system of systems at all. He explains that systems concepts are not approached in a sufficiently rigorous and systematic way and that a system of these concepts should be produced! Obviously, few authors have bothered to simply read this article and they naively reproduce, one after the other, the error that the expression “system of systems” appeared in 1971.

Methodologically, the analysis of novelty via the study of metaphors therefore presupposes:

- a. To distinguish between dead metaphors and living metaphors (what most authors who talk about metaphors in organizations do not do);
- b. To identify situations of uncertainty in which the existing categorical system is in crisis and can no longer describe what is happening;
- c. To identify with the aid of discourse analysis, in an identified corpus (for example, the annual reports of firms—Depeyre, 2009), the appearance of metaphors; it is possible that several competing metaphors be formulated (some have advocated “collaborative systems” instead of “systems of systems”);
- d. To analyze these metaphors from the perspective of the programmes of action or experiences they open up;
- e. To track the success or failure of these programmes (felicity or infelicity).

Conclusion

In situations of uncertainty, which are characterized by a malfunction of the categorical system, two options arise. The first is to continue using the usual categorical system by missing out on the novelty. The second is to proceed by metaphor to generate new ideas in the form of a program of action. In the night of July 14 to July 15, 1789, the Duke de la Rochefoucauld-Liancourt, Grand Master of the Wardrobe, woke up the king to announce the storming of the Bastille. The king asked him a question: “But is it a revolt? ”. The question showed a doubt about the way in which the existing category, revolt, could be suitable to analyze the situation, which appeared to have a new aspect compared to known revolts. “No, Sire, it is a revolution”, replied the duke. This was a metaphorical statement. The two interlocutors obviously had not even the slightest idea of what would happen following this event. Nowadays, we

think of events under the term revolution precisely with the experience of the French and the Russian Revolutions and the metaphor is dead. At the time of the exchange, it was alive. Hannah Arendt has analyzed in detail the meaning of it (Arendt, 1990). Behind the metaphor, La Rochefoucauld-Liancourt proposed to the king a programme that was not a response to a mere revolt: to go to the National Assembly, to recall Necker, to withdraw the troops the king had brought to Versailles and in Paris.

It is in the field of strategy that the analysis of metaphors from the point of view of novelty appears to prove most fruitful. Richardson (1972) opposed the activities and capabilities of the firm. Capacities are defined by the possibility of developing activities similar to those mastered by the firm. The notion of similarity seems to refer to Aristotle's theory of metaphor. A more radical theory of metaphor must be referred to, which adopts the perspective of the creativity of strategic action (Depeyre & Dumez, 2014): through metaphors, programmes are developed that do not simply identify existing similarities, but are likely to create similarities that did not exist before the metaphorical statement. This requires that situations of categorical discomfort be encountered. And, of course, it must also be taken into account that these programmes can fail ■

Références

- Abrahamson Eric, Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2016) "A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity", *Academy of Management Review*, vol. 41, n° 2, pp. 367-381.
- Arendt Hannah (1990) *On Revolution*. New York, Penguin Books.
- Bertalanffy Ludwig von (1968) *General System Theory*. New York, George Braziller.
- Boxenbaum Eva & Rouleau Linda (2011) "New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory", *The Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 272-296.
- Cornelissen Joep p. (2006) "Metaphor in Organization Theory: Progress and the Past", *The Academy of Management Review*, vol. 31, n° 2, pp. 485-488.
- Cornelissen Joep p. & Kafouros Mario (2008) "Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?", *British Journal of Management*, vol. 19, n° 4, pp. 365-379.
- Depeyre Colette (2009) De l'observable au non-observable : les stratégies d'identification, d'adaptation, de création d'une capacité de la firme. Dynamiques de l'industrie américaine de défense (1990-2007). Nanterre, Thèse de doctorat de l'Université Paris Ouest.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2014) "Dimension économique", in Tannery Franck, Denis Jean-Philippe, Hafsi Taïeb & Martinet Alain-Charles (2014) *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 315-326.
- Dumez Hervé (2016) *Comprehensive Research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2017) "Firms' Political Strategies in a New Public/Private Environment: The Boeing Case", in Garsten Christina & Sörbom Adrienne (2017) *Power, Policy and Profit. Corporate Engagement in Politics and Governance*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 100-114.
- Fayol Henri (1949) *General and Industrial Management. Translated by Constance Storrs, Foreword by L. Urwick*, New York, Pitman Publishing Corporation [1st édition : Fayol Henri (1916) Administration industrielle et générale, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, 10, pp. 5-164].
- Garud Raghuram, Simpson Barbara, Langley Ann & Tsoukas Haridimos (2015) *The Emergence of Novelty in Organizations*, Oxford, Oxford University press.
- Grant David & Osrick Cliff [eds] (1996) *Metaphor and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

- Haftor Darek M. (2015) "The Notion of 'Systems of Systems' should be abandoned", in Axelsson Jakob [ed] *Proceedings of the 1st Scandinavian Workshop on the Engineering of Systems-of-Systems (SWESoS)*. Stockholm: Swedish Institute of Computer Science (SICS), pp. 22-25.
- Hardy Cynthia, Harley Bill & Phillips Nelson (2004) "Discourse Analysis and Content Analysis: Two Solitudes". *Qualitative Methods*, vol. 2, n° 1, pp. 19-22.
- Helfat Constance, Finkelstein Sidney, Mitchell Will, Peteraf Margaret A., Singh Harbir, Teece David J. & Winter Sidney G. (2007) *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford, Basil Blackwell
- Hesse Mary B. (1965) "The explanatory function of metaphor", in Bar-Hillel Yehoshua [ed] *Logic and Philosophy of Science*, Amsterdam, North-Holland, pp. 249-259.
- Hesse Mary B. (1988) "The cognitive claims of metaphor", *The Journal of Speculative Philosophy*, vol. 2, n° 1, pp. 1-16.
- Hopf Ted (2004) "Discourse and Content Analysis: Some Fundamental Incompatibilities". *Qualitative Methods*, vol. 2, n° 1, pp. 31-33.
- Jamshidi Mohammad [ed] (2009) *System of System Engineering: Innovations for the 21st Century*. Hoboken (NJ), John Wiley.
- Joas Hans (1996) *The Creativity of Action*. Oxford/New York, Polity Press [trad. franç. : Joas Hans (1999) *La créativité de l'agir*. Paris, Éditions du Cerf].
- Lakoff George & Johnson Mark (2003/1980 1st ed) *Metaphors We Live By*, Chicago & London, The University of Chicago Press [trad. franç. : Lakoff George & Johnson Mark (1985) *Les métaphores dans la vie quotidienne*, Paris Les Éditions de Minuit].
- Laugier Sandra (2018) "The Vulnerability of Reality Austin, Normativity, and Excuses", in Tsohatzidis Savas L. [ed] *Interpreting J.L. Austin: Critical Essays*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 119-142.
- Löfgren Lars (2014) "Are Systems of Systems a New Reality?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 3, pp. 47-54.
- Morgan Gareth (1986) *Images of Organization*, Newbury Park (CA), Sage.
- Porter Michael E. (1991) "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue S2 (Winter), pp. 95-117.
- Ricœur Paul (1975) *La métaphore vive*, Paris, Seuil/Essais [trad. angl. Ricœur Paul (2003) *The Rule of Metaphor*, London/New York, Routledge].
- Ricœur Paul (1991) *From Text to Action*. New York, Continuum.
- Richards I.A. (Ivor Armstrong) (1936) *The Philosophy of Rhetoric*, Oxford, Oxford University Press.
- Richardson George B. (1972) "The Organisation of Industry", *The Economic Journal*, vol. 82, n° 327, p. 883-896.
- Ryle Gilbert (1949) *The Concept of Mind*, London, Hutchinson & Co.
- Schön Donald A. (1963) *The Displacement of Concepts*, London, Routledge.
- Schön Donald A. (1979) "Generative Metaphor: A perspective on problem-setting in social policy" in Ortony Andrew [ed] *Metaphor and Thought*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 254-283.



Le Why not, Deauville (2018)

- Shklovsky Viktor (1965/1917) “Art as technique”, in Lemon Lee T. & Reis Marion J. [eds] *Russian Formalist Criticism*. Lincoln, University of Nebraska Press.
- Tsoukas Haridimos (1991) “The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science”. *The Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 566-583.
- Wilber George F. (2009) “Boeing’s SoSE Approach to e-Enabling Commercial Airlines”, in Jamshidi Mohammad [ed] *System of System Engineering: Innovations for the 21st Century*, Hoboken (NJ), John Wiley, pp. 232-256.



L'Imprévu, Deauville (2018)

La transition énergétique : nouvelles technologies et débat public

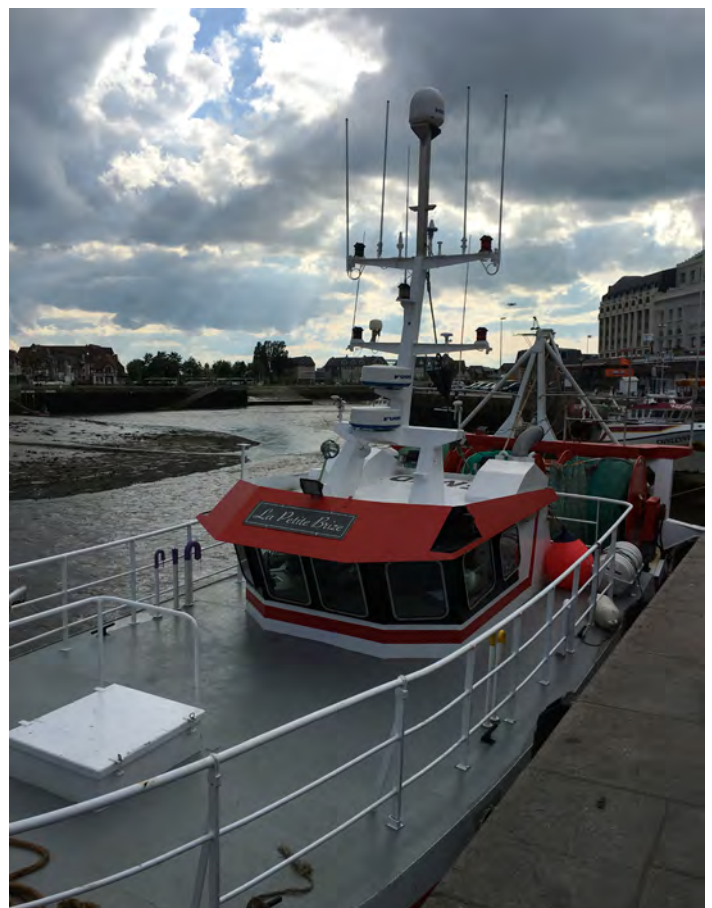
Sandra Renou

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Le 19 juin dernier, l'Institut de technico-économie des systèmes énergétiques (i-tésé), rattaché au Commissariat à l'énergie atomique (CEA), organisait une journée sur les nouvelles technologies dans la transition énergétique, dans le cadre du débat national sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE). Cette journée a déjà fait l'objet d'une synthèse par les organisateurs¹, et l'objet est ici moins de faire un compte-rendu – qui serait forcément redondant – que d'apporter un point de vue « extérieur », en tant que doctorante travaillant sur le secteur des énergies renouvelables (EnR) et les questions de transition énergétique. On notera au passage que la journée a davantage porté sur les nouvelles technologies en elles-mêmes, abordées une à une lors des présentations. L'objet de cet article est donc de faire le lien entre les « nouvelles technologies » dont il a été question lors de cette journée et la « transition énergétique », qui fait l'objet d'un intérêt croissant, tant dans les recherches en sciences dites « dures » comme celles menées au CEA (qui, depuis 2009, est devenu « Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives »), qu'en sciences humaines et sociales. L'intérêt d'une plus grande synergie entre ces deux domaines a d'ailleurs été souligné à plusieurs reprises lors de cette journée.

Dans un premier temps, un bref exposé du contexte dans lequel se sont déroulées ces journées sera conduit, à savoir le débat public national sur la PPE. Puis la notion de transition énergétique sera explicitée, avec ses enjeux contemporains, tant d'un point de vue technique que sociétal, avant que ne soient détaillées les technologies qui ont été présentées lors de la conférence. La question de la transdisciplinarité des recherches sur la transition énergétique sera abordée en conclusion.

1. http://i-tese cea.fr/fr/Publications/Lettre_tese_34/index.php



*La Petite brize,
Trouville (2018)*

Le contexte : le débat national sur la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie

Du 19 mars au 30 juin dernier a eu lieu le débat national sur la PPE. Pour reprendre les propos du site internet consacré à ce débat :

Élaborée par le ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES – Direction générale de l'énergie et du climat – DGEC) en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) est l'outil de pilotage de la politique énergétique créé par la loi de transition énergétique pour la croissance verte votée en 2015.

Elle exprime les orientations et priorités d'action des pouvoirs publics pour la gestion de l'ensemble des formes d'énergie sur le territoire métropolitain continental, afin d'atteindre les objectifs de cette loi.

La programmation pluriannuelle de l'énergie couvre, en principe, deux périodes successives de cinq ans. Par exception, la première programmation publiée en octobre 2016, couvrait deux périodes successives de respectivement trois et cinq ans, soit 2016-2018 et 2019-2023.

La révision de la PPE d'ici la fin de l'année 2018, objet du présent débat public, couvrira les périodes 2018-2023 et 2024-2028.

Compte tenu de l'importance du sujet, les pouvoirs publics ont ainsi estimé important de rendre ce débat public, afin que chacun puisse exprimer son point de vue, être force de proposition et participer ainsi à la décision. Ce n'était pourtant pas la première fois qu'un tel débat était organisé sur la question : dès 2003, le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin avait en effet lancé un autre « débat national sur les énergies » (Leloup, 2003). Les moyens à disposition des pouvoirs publics en termes de technologies en faveur de la démocratie participative ont néanmoins pu donner au débat actuel une autre dimension.

Pour organiser ce débat, les pouvoirs publics ont sollicité la Commission nationale du débat public (CNDP), autorité administrative indépendante instaurée en 1995 et chargée de piloter ce type de projet. Afin de veiller au respect de ces principes (informations transparentes, points de vue argumentés, égalité de traitement entre les participants), celle-ci a mis en place une commission particulière *ad hoc*. Celle-ci est présidée par Jacques Archimbaud, ancien membre – entre autres fonctions – du Ministère de l'environnement en tant que conseiller auprès de Dominique Voynet, puis chargé de mission auprès d'Yves Cochet. Ce débat national a donné lieu à deux types d'initiatives : des rendez-vous et des espaces d'expression.

Les rendez-vous

La commission a d'abord animé des « ateliers d'information et de controverse », non ouverts au public mais filmés et mis en ligne sur le site internet, au nombre de 12 au total. Ces ateliers ont fait intervenir des hommes et femmes politiques, des militants d'associations ou de syndicats, des membres d'organismes publics comme l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) ou d'entreprises publiques comme RTE (Réseau de Transport d'Électricité), des responsables d'entreprises, etc., et portaient sur des sujets plus ou moins polémiques, comme le nucléaire, la question sociale, le prix de l'énergie, pour n'en citer que quelques-uns.

En outre, la commission a supervisé de nombreuses « initiatives », sous forme de réunions, d'ateliers ou de conférences, à un échelon local. Au total, ce sont près de 90 débats qui ont ainsi eu lieu dans près de 70 villes de France, ayant abouti à 60 comptes rendus recensés (sur le site, au 20 juillet 2018²).

2. <https://ppe.debatpublic.fr/calendrier-carte-initiatives-du-debat-ppe#calendrier-html>

C'est d'ailleurs dans ce cadre que s'est déroulée la journée i-tésé sur les nouvelles technologies dans la transition énergétique.

Autre évènement organisé par la commission, le G400 a rassemblé 400 personnes de la France entière tirées au sort pour s'informer au cours du débat et donner leur avis le 9 juin à Paris sur les différentes questions mises en débat³.

3. Voir le questionnaire national : https://ppe.debatpublic.fr/sites/debat.ppe/files/documents/6_questionnaire_a_remplir.pdf

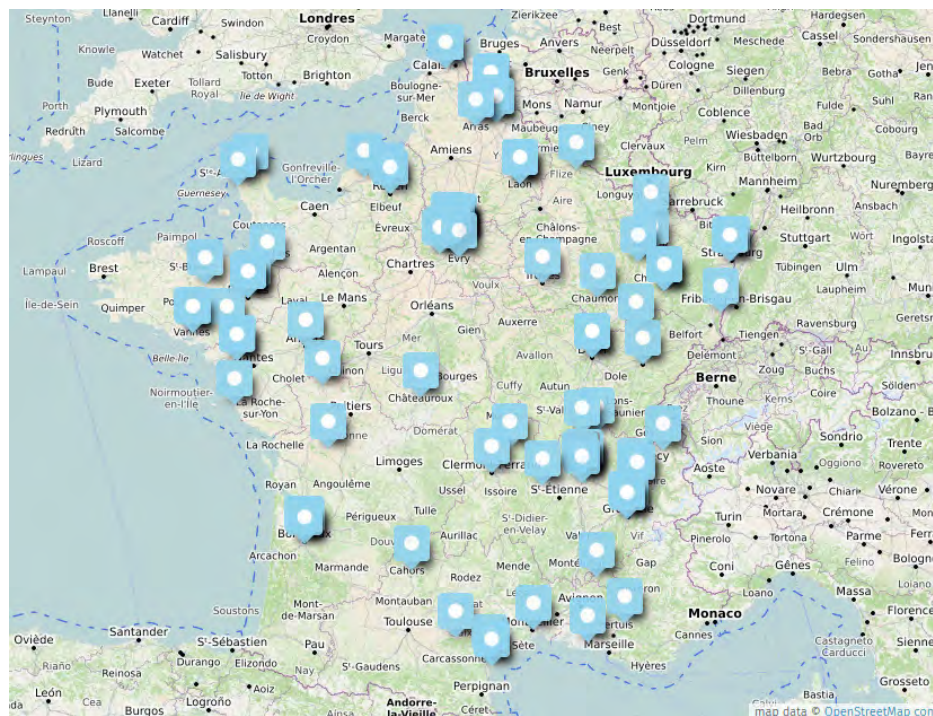


Figure 1. Carte des initiatives du débat PPE

Les espaces d'expression

L'un des objectifs du débat était de permettre au public de s'exprimer et éventuellement d'interpeller les pouvoirs publics. Pour ce faire, plusieurs « espaces d'expression » ont été ouverts :

- Le questionnaire national du débat (cf. supra). Plus de 11000 personnes y auraient répondu⁴.
- Les questions-réponses, sur la PPE ou sur le débat, le ministère et la commission s'étant engagés à y répondre sous 15 jours. Ainsi, 666 questions ont été posées en ligne.
- Le forum de discussion, permettant aux participants de donner leur avis sur la PPE ou sur le débat ou de commenter les avis laissés par d'autres. On recensait, au moment de la rédaction de ce papier, 561 avis laissés.
- Les « cahiers d'acteurs », déposés par des représentants de personnes morales et devant respecter un format précis. 191 ont été déposés au total.
- Les « contributions » ou « points de vue », également sous forme de fichier mais d'un format plus libre que les cahiers d'acteurs, pouvant être déposés par tout participant s'exprimant en son nom propre ou représentant d'une personne morale. Au final, 328 points de vue sont à disposition sur le site internet.

4. <https://www.connaissancedesenergies.org/retour-sur-le-debat-public-de-la-ppe-180705>

La réunion de clôture du débat a eu lieu le 29 juin dernier au comité économique, social et environnemental. Désormais sont attendus la publication du compte rendu et le bilan de l'État, dans lequel ce dernier doit indiquer les enseignements qu'il tire

du débat public et la manière dont ils seront pris en compte dans la production du texte définitif.

Ce débat n'a pas seulement une utilité politique, mais il peut également constituer, pour les chercheurs en gestion intéressés par les questions de transition énergétique, une source considérable d'informations et de données disponibles en ligne et donc facilement accessible.

Les nouvelles technologies et la transition énergétique

Même si cela n'a pas été considéré comme tel lors de la journée sur le thème des nouvelles technologies et de la transition énergétique, l'ensemble du dispositif mis en place autour du débat national sur la PPE peut lui aussi être considéré comme une nouvelle technologie. La journée était surtout axée sur quatre catégories de technologies : l'hydrogène, le stockage, la cogénération et le numérique. Mais avant de revenir sur les technologies dont il a été question, il faut s'interroger sur la définition de la transition énergétique.

La transition énergétique

A priori, la transition énergétique signifie le passage des énergies fossiles aux énergies renouvelables. Les énergies considérées comme renouvelables sont principalement l'énergie solaire, l'énergie éolienne, la géothermie, etc., mais les technologies exploitant ce type d'énergies ne sont finalement pas si « nouvelles » que ça, et commencent à se développer sur une grande échelle (avec, par exemple, près de 60 % d'énergie d'origine renouvelable en Suède). Néanmoins, l'intitulé de cette journée n'était pas « Les énergies renouvelables dans la transition énergétique » – c'eût été trop facile – mais bien « Les nouvelles technologies dans la transition énergétique ». Ainsi, la perspective est élargie, et faire le pont entre les « nouvelles technologies » et la transition énergétique passe par une autre définition de la transition énergétique, qui est alors vue comme un changement dans les modes de production et de consommation d'énergie. Si l'on prend plutôt cette définition, on ne s'intéresse plus tant à la distinction entre énergies fossiles et énergies renouvelables qu'à la capacité des innovations technologiques à répondre aux changements de production, et surtout d'usages. Ces changements peuvent être regroupés en deux catégories :

- l'électrification d'usages ayant auparavant massivement recours à des énergies polluantes et réduisant alors leurs émissions en étant alimentés par des sources d'énergie non-polluantes (avec des enjeux principalement en matière de mobilité et de transports) ;
- les économies d'énergie, en réduisant les pertes et/ou la consommation d'énergie, quelle que soit sa source (avec des enjeux principalement dans le domaine de la thermique, du bâtiment et l'industrie).

Ainsi, pour reprendre une définition plus complète de la transition énergétique synthétisant notre propos :

La transition énergétique consiste à passer de sources de production d'énergie polluantes et épuisables à des sources moins polluantes et durables, mais aussi à passer à une consommation parcimonieuse de l'énergie. (Bréchet *et al.*, 2015)

Les nouvelles technologies

Une meilleure intégration entre sciences dures et sciences humaines et sociales dans le domaine de la transition énergétique passe par une meilleure compréhension, par les ingénieurs et chercheurs en sciences dures, des enjeux humains et sociétaux,

mais également par une meilleure compréhension, du côté des sciences humaines et sociales, du vocabulaire utilisé par les premiers. Avant d'exposer les nouvelles technologies dont il a été question, on a donc jugé bon de fournir au lecteur un memento faisant le point sur les grandes notions physiques que l'on peut rencontrer lorsqu'on s'intéresse aux questions énergétiques et dont la compréhension permet de mieux saisir les enjeux.

Mémento « lexical » de physique pour néophytes s'intéressant aux problèmes énergétiques

Définitions

Energie (E) : capacité d'un système à produire un travail, mécanique ou équivalent, exprimée en joules (J) pour l'énergie à proprement parler, ou en tonne équivalent pétrole (tep), ou encore en wattheure (Wh) pour l'énergie électrique. Il s'agit d'un stock.

Puissance (P) : énergie produite ou consommée pendant une certaine unité de temps (t), exprimée en watts (W). Il s'agit d'un flux.

Ainsi, E et P sont liés par la relation $P = E/t$ ou $E = Pt$

Rendement (ρ) : rapport entre l'énergie utile fournie et l'énergie totale consommée.

Multiples et sous-multiples usuels

$1 J = 1 Ws$ et $1 h = 3600 s$

$\Rightarrow 1 Wh = 3600 J = 3,6 kJ$

$1 kWh = 1000 Wh = 3,6 MJ$

$1 MWh = 1000 kWh = 3,6 GJ$

$1 GWh = 1000 MWh = 3,6 TJ$

$1 TWh = 1000 GWh = 3,6 PJ$ (pétajoules)

$1 tep = 11,63 MWh = 11630 kWh$

Ordres de grandeur

L'énergie annuelle consommée en France est en moyenne de 3,7 tep par habitant, et en particulier 6,9 MWh d'électricité par habitant.

Chaque Français consomme en moyenne une puissance de 2kW d'électricité (en instantané).

Les lave-linges ont une puissance moyenne de 2200 W et une consommation moyenne comprise entre 0,2 et 0,3 kWh.

Sources : <http://webetab.ac-bordeaux.fr/Pedagogie/Physique/Physico/Electro/e08puiss.htm> pour la partie 1, Wikipédia pour la partie 2 et Banque mondiale pour la partie 3.

- **L'hydrogène**

L'hydrogène est un gaz, qui peut servir de carburant et présente l'avantage d'émettre moins de particules polluantes que les carburants traditionnels. On estime qu'on pourrait charger environ 10 millions de véhicules en combustible hydrogène (André & Tlili, 2018). Cette nouvelle technologie s'inscrit donc plutôt en réponse à la dimension « mobilité » de la transition énergétique.

L'hydrogène pourrait également servir à alimenter les réseaux de chauffage, se substituant ainsi au gaz naturel et répondant à la dimension « bâtiment ».

Une limite à son développement en tant que source nouvelle d'énergie est qu'il s'agit d'un gaz très volatile, donc difficile à transporter en limitant les pertes, même sur



*L'Épilogue, Deauville
(2018)*

courte distance. De plus, pour le moment, sa production consomme plus d'énergie primaire qu'elle ne produit d'énergie secondaire.

Mais par ailleurs, l'hydrogène peut également constituer une forme de stockage d'énergie, *via* le *Power to gas*, ce qui conduit à la technologie suivante.

- *Le stockage et les transferts d'usage*

Les technologies de stockage d'électricité existent déjà depuis longtemps avec les barrages. Dans une moindre mesure, il en va de même pour les batteries, mais elles sont beaucoup moins puissantes et moins développées. En raison de l'intermittence des énergies renouvelables, liées à l'intensité du vent et du soleil notamment, et de nos besoins en énergie plus stables dans le temps, il est nécessaire de chercher des solutions de stockage si l'on veut que la part des EnR dans le mix énergétique augmente.

La principale innovation en matière de stockage, ce sont les transferts d'usage, aussi bien dans le domaine automobile que thermique. Les véhicules électriques peuvent en effet apporter de la flexibilité, en se chargeant et se déchargeant en fonction des besoins du réseau. Par ailleurs, le

chauffage est lui aussi marqué par une variabilité saisonnière, dont la source est thermique ; or, on sait déjà stocker de la chaleur, et ce à un coût raisonnable. Tout l'enjeu est alors de relier le lissage dont on a besoin à plus grande échelle (l'année) avec ce stockage thermique (Leblanc & Perdu, 2018).

Les principales limites au développement des technologies de stockage sont, d'une part, liées au fait que les batteries actuelles sont très gourmandes en terres rares, ce qui entre en contradiction avec l'idée de développement durable sous-jacente à la transition énergétique, et d'autre part que les réseaux énergétiques actuels sont encore inadaptés au stockage à grande échelle.

- *La cogénération*

La cogénération consiste à produire simultanément plusieurs types d'énergie, par exemple de l'énergie électrique en même temps que de l'énergie thermique. Toute production d'énergie entraînant nécessairement des pertes qu'il importe de « récupérer », les centrales nucléaires et thermiques – qui produisent de l'électricité – pourraient alors être source en même temps source de production d'énergie thermique (Leurent & Pallère, 2018).

Pour le moment, les réseaux de chaleur français ne sont pas encore assez grands, mais sinon ces énergies ont un fort potentiel de développement, aussi bien au niveau résidentiel qu'industriel. En outre, on notera que les réseaux de chaleur sont mieux adaptés aux courtes distances, et nécessitent donc d'être pilotés au niveau local.

- *Le numérique*

Le CEA a développé, dans le cadre de l'Alliance des sciences et technologies du numérique (Allistene), une feuille de route sur l'impact du numérique sur l'énergie (Patillon & Nominé, 2018).

Le premier point important de cette feuille de route est l'usine du futur et le jumeau numérique. Il faut ici distinguer deux facettes : d'une part la simulation (le jumeau numérique du réacteur nucléaire permet de le simuler au plus près de la physique, en intégrant l'ensemble des mesures sur site), de l'autre le système (qui permet de prendre l'usine dans sa globalité, et d'en faire une analyse décomposée en systèmes et sous-systèmes). Cela doit aboutir *in fine* à une simulation complète et pertinente, par exemple d'un réacteur.

Le deuxième point à souligner dans cette feuille de route est la certification des éléments, utilisant à la fois l'intelligence artificielle et la modélisation. Il est ainsi possible de réécrire de façon numérique, et non plus à la main, l'ensemble des tests pertinents pour certifier les différents composants, par exemple d'un smart grid.

Le troisième grand champ d'interactions entre numérique et énergie est occupé par les capteurs. En effet, on cherche à trouver des règles permettant d'optimiser les interventions visant l'excavation des réseaux de chaleur, sur des points où il y a des problèmes de fuites par exemple, et cela est facilité par les capteurs.

Enfin, le dernier point de la feuille de route met en avant l'importance de la veille énergétique, pour gérer les variations et optimiser le rapport production-consommation.

Pour une plus grande interdisciplinarité dans la transition énergétique

La journée organisée par l'i-tésé du CEA appelait à une plus grande interdisciplinarité des recherches menées en matière énergétique. Cet appel est ici relayé, en montrant les initiatives encourageantes dans cette voie comme le grand débat national sur la PPE, malgré les limites de celui-ci, et en plaidant pour une meilleure intégration des recherches sur la question de la transition énergétique entre disciplines.

Comme on l'a vu, l'objectif du débat national sur la PPE était de mêler des participants venus de tous horizons, de toutes formations, et de toutes disciplines. Même si on n'a pas encore les informations sur les caractéristiques des répondants, les pouvoirs publics ont au moins eu l'initiative de mettre en place un dispositif permettant de confronter les points de vue, afin de s'approcher d'une forme de « démocratie de l'énergie » (Burke & Stephens, 2017).

Autour des questions de « développement durable » et de gouvernance s'est ainsi formée une problématique commune sur les procédures à mettre en place pour pouvoir rapprocher, ou au moins faire réfléchir et discuter, des acteurs aux intérêts potentiellement divergents. (Rumpala, 2008)

De manière un peu plus subjective, on regrettera néanmoins la faible communication qu'il y a pu avoir autour de cet événement, notamment à destination du « grand public ». Pour que cette initiative soit vraiment intéressante en termes de prise de décision publique comme en termes d'impact sur les lois et actions mises en œuvre dans le futur en faveur de la transition énergétique, il aurait été nécessaire que ce débat ne se cantonne pas aux milieux déjà sensibilisés à ces questions (en particulier associations et entreprises), et fasse véritablement interagir ces derniers avec les citoyens *lambda*. L'accent aurait en effet dû être mis davantage sur la communication

en amont, peut-être par une publicité dans les médias (presse, radio, télévision) à la manière de ce que propose régulièrement l'ADEME.

Une plus grande interdisciplinarité doit surtout se traduire par une meilleure intégration des recherches. Cela passe peut-être tout d'abord par un élargissement de ce qu'on appelle la « transition énergétique », à laquelle on préférera par exemple la notion de « transition durable » (*sustainable transition*) de Geels (2011). En effet, cette transition n'implique pas que des recherches dans le domaine énergétique à proprement parler, elle mobilise plusieurs types d'acteurs, dans des domaines connexes à celui de l'énergie (par exemple l'agriculture, les transports, le bâtiment, etc.).

Sustainability transitions are necessarily about interactions between technology, policy/power/politics, economics/business/markets, and culture/discourse/public opinion. (Geels, 2011, p. 25)

En outre, on assiste depuis quelques années à la multiplication des « scénarios » énergétiques, c'est-à-dire des outils de prospective qui vont orienter la décision et les recherches vers telle ou telle technologie. Ces scénarios sont produits par des organismes divers : des institutions internationales et nationales (Agence Internationale de l'Énergie, Conseil Mondial de l'Énergie, ou, en France, Ministère – via le Commissariat général au développement durable – ou ADEME) ; de grandes entreprises pétrolières (Shell, BP, Total, Statoil, etc.) ; des ONG et associations (Greenpeace, Négawatt) ; ou encore d'autres types d'organisations (consortiums d'industriels, avec par exemple le Conseil de l'hydrogène, qui réunit environ 25 industriels dans le monde).

Deux critiques peuvent être adressées à ces scénarios : d'une part, leur multiplication peut conduire à une certaine confusion, à la fois pour les chercheurs et pour les décideurs publics ou privés. De plus, dans la mesure où ils orientent la décision, les comportements et les choix de ces scénarios doivent être questionnés, car ils ne sont pas neutres. Ils peuvent ainsi être considérés comme des instruments de gestion, une « technologie invisible » (Berry, 1983), et doivent donc être questionnés comme tels.

Dès lors, l'interdisciplinarité des recherches sur les nouvelles technologies dans la transition énergétique implique, pour les enseignants-chercheurs, une plus grande sensibilisation en amont des étudiants dans tous les domaines relatifs à ces questions, et la coordination des efforts de recherche dans toutes les sciences afin de développer les technologies (au sens large du terme) permettant de répondre aux enjeux énergétiques de la transition vers une énergie plus propre et durable ■

Références

- André Jean & Tlili Olfa (2018) “L'hydrogène, quand ? Pour quels marchés ?”, *Les nouvelles technologies dans la transition énergétique*, 10^{èmes} Journées I-tésé, Saclay, 19 juin.
- Berry Michel (1977) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, École polytechnique, Centre de Recherche en Gestion.
- Bréchet Thierry, Dessouroux Christian, Quadu Fiorella & Verelst Simon (2015) “Transition énergétique et fragmentation territoriale : une analyse prospective appliquée à la Wallonie”, *VertigO – la revue électronique en sciences de l'environnement*, vol. 15, n° 3.
- Burke Matthew J. & Stephens Jennie C. (2017) “Energy Democracy: Goals and Policy Instruments for Sociotechnical Transitions”, *Energy Research & Social Science*, vol. 33, pp. 35-48.

Geels Frank W. (2011) “The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms”, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 1, n° 1, pp. 24-40.

Leblanc Elvire & Perdu Fabien (2018) “Les stockages d’énergie”, *Les nouvelles technologies dans la transition énergétique*, 10^{èmes} Journées I-tésé, Saclay, 19 juin.

Leloup Jacques (2003) “Le débat national sur les énergies”, *Réalités industrielles*, Août, pp. 15-20.

Leurent Martin & Pallère Henri (2018) “La cogénération nucléaire, quel potentiel ?”, *Les nouvelles technologies dans la transition énergétique*, 10^{èmes} Journées I-tésé, Saclay, 19 juin.

Patillon Jean-Noël & Nominé Jean-Philippe (2018) “La révolution numérique au service de la transition énergétique”, *Les nouvelles technologies dans la transition énergétique*, 10^{èmes} Journées I-tésé, Saclay, 19 juin.

Rumpala Yannick (2008) “Le développement durable appelle-t-il davantage de démocratie ? : Quand le développement durable rencontre la gouvernance”, *VertigO – la revue électronique en sciences de l’environnement*, vol. 8, n° 2.

*** Pour aller plus loin ***

- https://i-tese cea.fr/fr/Publications/LettreItese/Lettre_itese_34/index.php
- <https://ppe.debatpublic.fr/calendrier-carte-initiatives-du-debat-ppe#calendrier-html>
- <https://www.connaissancedesenergies.org/retour-sur-le-debat-public-de-la-ppe-180705>
- <https://webetab.ac-bordeaux.fr/Pedagogie/Physique/Physico/Electro/e08puiss.htm>
- <https://donnees.banquemondiale.org/theme/energie-et-mines>



Le S'il-te-plait, Deauville (2018)



Le Contre-Courant, Deauville (2018)

Anouar El-Sadate

Hervé Dumez

La porte de la cellule 54 se referme, deux tours de clés résonnent dans son dos, puis un verrou, et un autre encore. Planté en son milieu, il contemple la pièce nue. Pas de table, pas de chaise ni de lit, pas même une lampe. Juste une natte, trop petite pour que le corps d'un homme puisse s'y allonger, et une couverture, écœurante de crasse. À l'isolement, il se trouve coupé de toute information et les livres ne lui sont pas autorisés. L'été, son regard vide se perdra sur les lignes grouillantes que forment les cafards. L'hiver, le temps suintera interminablement à la manière des plaques d'humidité sur les murs, sans parvenir à s'écouler. La seule visite autorisée est celle de sa femme mais leur mariage ayant été arrangé par leurs familles, il lui demandera de ne plus venir et divorcera une fois libéré.

Durant deux ans, il est seul face à lui-même, dans une inactivité forcée et un silence oppressant. Il aurait pu, et sans doute dû, sombrer dans la folie. Des années plus tard, des visiteurs au palais présidentiel décriront des rencontres au cours desquelles il pouvait rester trois quarts d'heure le regard perdu, sans rien dire, totalement immobile sauf à tirer lentement et par intermittence des bouffées de sa pipe, son interlocuteur ne sachant plus que faire et n'osant interrompre ce mutisme.

Il se repasse le déroulé de sa vie, seule chose qu'il puisse faire. Son enfance, avec les garnements de son petit village natal, Mit Abou El Kom, dans la pauvreté et le bonheur. Les années d'apprentissage du jeune officier. Sa haine des Anglais et de l'occupation de l'Égypte qui l'a conduit à des tentatives de contact avec Rommel et à prendre part à l'assassinat d'Amin Osman, collaborateur des Britanniques, motif pour lequel il a été emprisonné. Devant ses juges, il a nié farouchement toute implication – on le libèrera d'ailleurs finalement faute de preuves. Mais lui sait qu'il appartenait au groupe qui a planifié le meurtre.

Une fois dehors, il épouse Jihane, égyptienne et anglaise, reprend ses activités clandestines mais persuade Nasser et ses amis de ne plus pratiquer l'assassinat politique. Lorsque se déclenche



Anwar el-Sadate

le soulèvement militaire, Nasser l'envoie prendre le bâtiment de la radio. Attendant la fin de la lecture matinale des sourates, il s'empare enfin du micro et annonce au pays la fin du régime monarchique. Pour tous les Égyptiens qui descendent aussitôt dans la rue, la révolution a sa voix. On le charge alors de transmettre au roi, qui séjourne dans son palais d'Alexandrie, un ultimatum : soit l'exil, soit le jugement et la prison. Il fait armer le yacht royal, organise le transfert à son bord de la famille royale et donne l'ordre d'appareiller. Les batteries côtières ont reçu un message leur enjoignant de ne pas tirer et des avions de chasse celui de survoler le navire en signe de respect et d'adieu définitif. Le 26 juillet 1952 à dix-huit heures, Farouk quitte les eaux égyptiennes à jamais.

Les lendemains sont difficiles. Ses compagnons n'ont pas supporté qu'il ait incarné sur les ondes, à lui seul, le nouveau visage du pouvoir. Sentant autour de lui jalousie et hostilité sourde, il préfère ne pas être nommé ministre. Nasser, toujours suspicieux, se méfie de lui mais lui demande néanmoins de négocier le départ des derniers soldats britanniques après soixante-quinze ans d'occupation. Lorsqu'il annonce à la surprise générale la nationalisation du canal de Suez, Sadate lui explique que c'est une erreur : l'armée égyptienne est trop faible pour pouvoir mener une guerre et la politique suivie la rend inéluctable. C'est la déroute face aux Britanniques, aux Français et aux Israéliens. Heureusement pour l'Égypte, la coalition doit se retirer après que le président Eisenhower l'en a sommé. Au lieu d'utiliser les revenus du canal pour moderniser l'économie égyptienne, Nasser, qui n'est guère intéressé par les questions économiques et sociales, parcourt le tiers-monde en se faisant acclamer comme s'il avait à lui seul défait les anciennes puissances coloniales. En 1967, le chef d'état-major lui ayant assuré que l'armée égyptienne était prête, le Raïs prend une série de décisions qui ont toute chance de conduire à une nouvelle guerre avec Israël. Le 5 juin, alors que l'avion du général est en vol et qu'il est donc impossible de tirer, les bombardiers israéliens détruisent au sol la totalité de l'aviation égyptienne. Quatre jours plus tard, les blindés de Tsahal atteignent les rives du canal de Suez après avoir traversé le Sinaï. Sadate dira : la guerre a débuté et s'est terminée pendant que notre chef d'état-major était en l'air... Le conflit dure à peine six jours. La guerre qui s'ensuit, dite d'usure, est un échec. La déroute est telle que Nasser ne s'en remettra pas. Prostré, il réalise juste que le seul dans son entourage à qui il puisse vraiment faire confiance, le seul à lui avoir tenu des discours de vérité, est Sadate. Au moment de monter dans l'avion qui doit le conduire au sommet de Rabat, Nasser se tourne vers lui et lui dit qu'il a décidé de le nommer vice-président. En réponse au refus qu'il reçoit, il ordonne : tu prêteras serment demain.

Le 29 septembre 1970, Sadate est invité à dîner à la résidence du chef de l'État. À dix-huit heures, un coup de fil lui enjoint de venir d'urgence. Lorsqu'il arrive, on lui annonce que Nasser est décédé et que de vice-président il est devenu chef de l'État.

Le pays est dans un état critique, ayant subi une défaite militaire humiliante. Le pouvoir est miné par des intrigues. Totalement dépendante de l'aide soviétique, l'économie a sombré dans le marasme, Décrit comme le « toutou de Nasser », le nouveau président apparaît comme une doublure falote. On raille ses costumes bien coupés, son sourire éclatant digne d'une publicité pour un dentifrice à rayures, et ses déclarations aussi creuses que tonitruantes sur la nécessité de punir Israël. À l'étranger, sa personnalité n'apparaît pas plus convaincante. Henry Kissinger l'a traité d'imbécile, de clown et de bouffon.

Quand il s'installe au bureau présidentiel pour la première fois, l'huissier lui apporte une pile de retranscriptions de conversations téléphoniques diverses, la plupart personnelles : Nasser s'en repaissait. Sadate écarte le tout et explique qu'il n'y aura plus d'écoutes que dans les cas de sécurité nationale et sur l'ordre d'un juge.

Comme on pouvait s'y attendre, une rencontre a rapidement lieu avec Brejnev. À Moscou, il demande des matériels militaires, missiles, avions de combat, munitions, pour réarmer l'Égypte. Les Russes les promettent mais expliquent qu'ils ne pourront être utilisés qu'avec l'aval soviétique. Il refuse : il n'a pas combattu l'occupation britannique de l'Égypte pour la remplacer par celle d'une autre puissance. De retour, il fait arrêter les hauts dirigeants égyptiens trop proches de Moscou qui avaient d'ailleurs commencé à comploter contre lui.

Pour lui, l'année 1971 doit marquer un tournant. Se coupant des pays arabes et surprenant les chancelleries, il propose la paix à Israël sur la base des frontières d'avant 1967 et du règlement de la question palestinienne. Mais Golda Meir, le premier ministre israélien, ne veut pas s'engager dans des négociations qui pourraient signifier le retour du Sinaï à l'Égypte. Les États-Unis, quant à eux, prêtent à peine une oreille polie à cette déclaration.

Puisqu'il y a impasse de ce côté, force est de renouer le contact de l'autre. Comme la Russie veut conserver le pied qu'elle a posé en Égypte et que Sadate a besoin d'elle pour moderniser son armée, un accord est finalement trouvé et les armes soviétiques finissent par arriver.

Le 6 octobre 1973, à quatorze heures, plus de deux cents appareils décollent pour bombarder les positions israéliennes dans le Sinaï : postes de commandement, centres de communication, batteries. La surprise est entière. 90 % des objectifs sont détruits en une vingtaine de minutes. S'ensuit un barrage d'artillerie tel qu'on n'en avait pas vu depuis la Seconde Guerre mondiale, puis l'infanterie traverse le canal de Suez sur des canots pneumatiques. À la tombée de la nuit, cinq divisions blindées sont entrées profondément sur la rive est.

Ce même soir, les Soviétiques qui n'ont pas été tenus au courant ordonnent aux Égyptiens de signer un cessez-le-feu dans les quarante-huit heures et Sadate refuse. Une gigantesque bataille de chars s'engage. Alors que le monde a eu beaucoup de mal à croire aux premiers communiqués de victoire de l'armée égyptienne, il apparaît évident le troisième jour que l'armée israélienne est en situation difficile. Moshe Dayan, le ministre

de la Défense, déclare que Tel Aviv est menacée. Henry Kissinger à son tour exige un cessez-le-feu, que l'Égypte persiste à refuser. Des unités israéliennes se faufilent et franchissent à leur tour le canal, semant la confusion sur la rive ouest. Sadate est persuadé que son armée pourra les contenir mais les Américains fournissent rapidement à Israël les informations données par leurs satellites et des matériels ultra-modernes qui infligent des pertes importantes à l'Égypte. Ils se font de plus en plus menaçants, alors que les Soviétiques traînent les pieds pour soutenir leur camp. Se trouvant désormais face à la puissance américaine sans grand soutien de la part des Russes, Sadate n'a plus guère le choix. Le cessez-le-feu s'impose. Les Israéliens, voulant entrer dans les négociations en position de force et sauver la face, en profitent pour renforcer leur position sur la rive ouest et encercler la troisième armée égyptienne. Sadate menace alors de liquider la poche et Kissinger joue les médiateurs.

Finalement, Tsahal quitte la rive ouest et l'armée égyptienne reste sur la rive est.

Incontestablement, Sadate a marqué un point décisif : il a mis fin au mythe de l'invincibilité d'Israël et montré qu'il fallait désormais compter avec l'Égypte qui a repris les deux rives du canal.

Le pays est pourtant exsangue. Quand Kissinger le rencontre finalement pour la première fois, l'homme l'impressionne alors qu'il continue à ne pas comprendre sa manière d'être et de faire. Le courant passe pourtant. L'Union soviétique, sentant que l'Égypte peut lui échapper, cesse toute livraison d'armes. En signe de volonté de paix, l'Égypte annonce la réouverture du canal.

Tirant sur sa pipe, le président égyptien multiplie les longues promenades solitaires sur la rive du Nil. Dans les réunions qu'il tient avec ses conseillers, ses silences sont de plus en plus pesants. Au parlement, il déclare qu'il est prêt à aller jusqu'au bout de la terre, et jusqu'à la Knesset même, pour faire avancer la paix. Personne ne prend cette phrase absurde au sérieux. Elle est pourtant une annonce, même si personne n'est au courant du projet réel. Jihane

ne l'apprend que quelques heures avant son exécution et elle est prise de panique : elle sait qu'il vient très probablement de se condamner à mort et qu'il ne l'ignore pas. Le 19 novembre 1977, son avion se pose à Tel Aviv. En le voyant rouler sur le tarmac, un de ses conseillers qui avait accompagné le président à l'aéroport soupire en se tenant la tête : soit cet homme est complètement fou, soit il est vraiment grand...



Le président égyptien Anwar el-Sadate à la Knesset, (20 novembre 1977) (Crédit : Ya'akov Sa'ar/GPO archive)

Un faucon, Menahem Begin, venait de remporter les élections dans le pays adverse. Aucune ouverture ne paraissait donc possible. C'est lors d'une discussion avec le président roumain, Ceausescu, que l'idée folle avait surgi : précisément, seul un faucon était peut-être susceptible de mener son pays à la paix et c'était peut-être une occasion à saisir. Certes, comme tout pays engagé dans une guerre longue, l'Égypte n'avait peut-être pas d'autre choix, mais la haine entre les deux nations était aussi ancienne que tenace et apparaissait insurmontable. Seul un geste insensé pouvait avoir une chance, même infime, de changer le cours des choses. Sadate choisit donc de se rendre dans le pays avec lequel le sien était en guerre depuis plus de trente ans. Les dirigeants israéliens eux-mêmes, qui se tiennent tous à l'aéroport pour l'accueillir à sa descente de la passerelle, demeurent stupéfaits par l'audace de la démarche.

Le lendemain de son arrivée, un convoi l'amène prier à la mosquée al-Aqsa d'où le prophète fut enlevé vers le ciel, son vœu le plus cher. Puis il monte à la tribune de la Knesset, et, dans le monde entier, devant de petits écrans, des groupes familiaux ébahis et fascinés regardent cette image noir et blanc d'un homme qui s'adresse aux représentants du peuple contre lequel il a déclenché une nouvelle guerre à peine quelques années auparavant et qu'il a failli écraser. Il demande à Israël de se retirer des territoires conquis, y compris Jérusalem, de laisser se créer un État palestinien, et garantit en échange sa sécurité. Son discours se conclut par *Salaam aleikum*, la paix soit avec vous. Pour la première fois, un dirigeant arabe reconnaît le besoin de sécurité d'Israël.

Il obtient le retour du Sinaï sous souveraineté égyptienne. Ce sera la seule fois qu'ils démantèleront des colonies et les Israéliens font savoir clairement qu'ils ne se retireront pas des autres territoires occupés – ils y procèdent d'ailleurs à de nouvelles implantations. Les États-Unis n'useront pas de leur puissance pour qu'ils fassent d'autres concessions. Sadate se retrouve alors isolé, considéré comme un traître à la cause palestinienne. En Égypte même, alors que la politique qu'il défend s'incarne dans le slogan « pas de religion en politique et pas de politique dans le domaine religieux », l'islamisme se développe dangereusement sous l'action des Frères musulmans, notamment sur les campus. Des attaques sont lancées contre les coptes. Quand le Shah d'Iran, que tous les pays courtoisaient du temps de sa grandeur, est obligé de s'exiler et qu'aucun gouvernement n'accepte de l'accueillir, il prend la décision de le faire, par ce qu'il estime être son devoir. Il se retrouve seul, haï, méprisé, de toute façon incompris.

Le 6 octobre 1981, date anniversaire du déclenchement des hostilités contre Israël, il préside un défilé de commémoration. Alors que passent six Mirage au-dessus de la tribune officielle et qu'il a les yeux fixés sur le ciel comme tous les spectateurs, dans le bruit assourdissant nul ne remarque un véhicule qui s'approche de la tribune. Un commando en descend et commence à tirer. Ses gardes du corps veulent le jeter à terre mais il leur résiste. Ce que redoutait son épouse en le sachant fatal se réalise, et il ne lui demeure, dans l'intensité de sa douleur, que la fierté

de savoir qu'il est mort debout. Malgré ses demandes insistantes, il avait toujours refusé de porter un gilet pare-balles.

Durant sa présidence, la décision avait été prise de raser une vieille prison du Caire destinée à être remplacée par un bâtiment moderne. Une cérémonie avait été organisée un matin pour le lancement des travaux et on lui avait demandé de prendre une masse pour donner le premier coup, symbolique, de la démolition. Mais il frappa plus fortement que prévu, et une nuée de cafards s'en trouva libérée. Il avait alors continué à taper, en sueur, les yeux perdus, hagard, comme s'il allait à lui seul, dans son égarement, abattre le mur et même le bâtiment. Son entourage avait dû le maîtriser pour le faire revenir à lui-même.

Reste l'image d'un homme élégant et droit lisant ses notes devant, muette de stupeur mais finissant par l'applaudir, la représentation nationale du pays contre lequel il avait déclenché et gagné une guerre et à qui il vint proposer la paix. Parfois, en de rares et brefs moments, un être à lui seul semble pouvoir faire le monde meilleur ■

Référence

Carroll Raymond (1982) *Anwar Sadat*, New York, Franklin Watts.

La Terrasse de la Tranquillité au-dessus des Contingences

Hervé Dumez

Les mandarins étaient recrutés sur concours, dont l'épreuve principale était une dissertation suivie d'un oral. L'examineur, se caressant la barbe, s'interrogeait :

« Vous avez écrit dans votre dissertation : “à l'époque de l'empereur Yao, Gao Tao était en charge de la justice ; alors qu'il allait procéder à une exécution, et qu'il avait par trois fois prononcé : ‘Qu'on le tue !’, par trois fois l'empereur Yao dit : ‘Qu'on le libère !’.” De quel classique cette anecdote est-elle extraite ? »

Le candidat s'inclina, ce qui lui donna le temps de prendre une contenance, mais il n'y eut qu'un très bref instant de silence.

« Je l'ai inventée », fut sa réponse.

Le professeur ne sut quoi admirer le plus, de l'aplomb du candidat à l'écrit, de sa franchise à l'oral, ou de la finesse de son analyse. Il se dit que le ministre serait plus à même de porter un jugement. Il savait que la copie du candidat était apparue à ce dernier, de loin, comme la meilleure de toutes. Ouang Xiu ne manqua pas, bien évidemment, de poser la même question. Cette fois, Su Shi répondit :

« Autrefois, lorsque Cao Cao donna à son fils la femme de Yuan Shao, qu'il venait de tuer, Kong Rong lui dit : “L'empereur Wen, après avoir attaqué l'empereur Zhou, donna à son frère la concubine Danji de l'empereur défunt. – Dans quel classique avez-vous lu cela ? lui demanda Cao Cao. – C'est en me fondant sur ce qui s'est passé aujourd'hui que je le conjecture.” Ce que j'ai écrit sur l'empereur Yao et son ministre de la Justice relève de la même sorte de conjecture. »

Changeant de visage, le ministre s'exclama :

« Celui-ci appartient à la même sorte d'hommes que moi ; il est différent des autres. Je suis vieux et je vais me retirer ; à lui, je peux confier ma mission. »

Fleurs rouges, Qi Báishí



Que le candidat ait pu imaginer une anecdote venant à l'appui de sa thèse, l'avouer franchement, puis ne pas hésiter à en imaginer une autre, cette fois à l'appui de son audace, montrant que le passé devait servir le présent et non l'obérer, le remplit de bonheur. Su Shi s'inclina profondément, à plusieurs reprises :

« *Vous exagérez ; mais bien que je sache que vous exagérez, je n'oserai pas ne pas y voir un encouragement.* »

*
**

Admis donc au concours, le nouveau fonctionnaire commença sa carrière en province. À Fengxiang, les gens s'angoissaient : la sécheresse menaçait les récoltes et la famine était proche. Su Shi, lui, se construisait un pavillon. Il faisait creuser un étang et y planter des arbres pour en faire un lieu de méditation et de repos. On pria, la pluie vint et sauva la région : « *Les fonctionnaires s'en félicitèrent dans leurs bureaux, les marchands chantèrent sur les marchés, et les paysans dans les champs furent ravis. Les soucis se transformaient en joie, les maladies en guérison.* » Su Shi nota qu'aux temps anciens, on prenait soin de nommer les joies et les plaisirs, afin d'en garder le souvenir. Il décida d'appeler son lieu de détente, achevé au moment où l'averse bienfaisante s'était manifestée, le Pavillon du Plaisir de la Pluie. « *Les occasions de se réjouir, qu'elles soient grandes ou petites, on les marque pour n'en oublier aucune.* »

*
**

À trente ans à peine, comme tout le laissait présager depuis sa réussite aux examens, il fut nommé à la capitale, au bureau de l'Histoire, lui qui n'avait pas hésité à la déformer pour lui faire dire ce qu'il désirait qu'elle montrât. Mais son père mourut bientôt et il dut se retirer durant trois ans pour marquer le deuil, comme la tradition l'imposait. Lorsqu'il revint, les réformateurs avaient pris le pouvoir. Leurs intentions étaient bonnes, il ne les contestait pas, mais il anticipait des effets négatifs pour le peuple. Il eut le courage d'affirmer ses opinions. « *Quand un homme de bien veut s'acquérir des mérites hors du commun,* » avait-il écrit, « *il ne doit pas faire de plans pour se protéger lui-même.* » Il n'eut pourtant pas le courage de démissionner et demanda à être nommé juge à Hangzhou.

Il passa par Ruyin où son protecteur était en poste. « *Votre départ, lui dit ce dernier, est en harmonie avec ce que je ressens : celui qui est mu par l'intérêt personnel n'est pas mon disciple.* » Su Shi s'inclina et partit rejoindre son poste. Ouyang Xiu mourut peu après.

*
**

Le nouveau magistrat affecta de supporter sa relégation en province d'un cœur égal et fit restaurer une terrasse au bout de son jardin, qui donnait sur la rivière et les montagnes. En été, il y trouvait le frais ; en hiver, un air clair et pur. Son jeune frère, pour qui il eut toute sa vie une affection profonde, remarqua : « *Comme je vois que, où que tu ailles, tu es heureux, c'est sans doute que tu erres à l'extérieur des choses.* »

Il suggéra d'appeler ce refuge : La Terrasse de la Tranquillité au-dessus des Contingences.

Su Shi pouvait bien donner le change et écrire : « *L'homme de bien est tout à fait conscient de sa propre valeur et ce n'est que si personne ne sait l'utiliser qu'il se retire sans regret* », quels que fussent ses efforts, le goût et le regret du pouvoir l'habitaient.



Dans un de ses poèmes d'exil, il dit que toute sa vie, il parla trop. Du fond de sa relégation, il ne résista pas à la tentation d'écrire des vers satiriques sur les nouveaux maîtres de l'empire et cette fois on le jeta en prison, où il resta cent jours. Il n'eut toujours pas le courage de démissionner et on le reléqua suppléant au service des eaux de Huangzhou. Lui qui avait joui de l'autorité et des honneurs, se trouva sans responsabilité, avec un revenu de survie. Il s'installa dans une cabane sur un coteau, de l'autre côté du fleuve, et décida d'abandonner son patronyme, devenant Su Dongpo, Su « pente à l'est », du nom du lieu-dit où il se fixa.

*On m'a foulé au pied
J'ai refusé de haïr
On m'a trainé dans la boue
J'ai refusé de haïr
On m'a accroché une pancarte au cou
J'ai refusé de haïr
Je lutte pour pouvoir écrire mon dernier mot
sur la porte d'un horizon lointain*



Il tentait de se convaincre. « *J'ai posé ma canne et j'ai souri : que sont échecs et réussites ? Mon fils Guo m'a demandé pourquoi je riais ; je devais rire tout seul.* »

Il cherchait à saisir les plus simples plaisirs. Un soir que la lune était entrée silencieusement dans sa petite maison, l'éveillant de sa tendre clarté, il se leva et se rendit jusqu'au monastère du Lien avec le Ciel. Zhang Huimin, le bonze son ami, s'était lui aussi laissé réveiller par la lumière argentée. Ils se promenèrent tous deux, admirant l'ombre étrange des bambous et des pins sur le sol. « *Quelle nuit est sans lune ? Quel est le lieu sans bambous et sans pins ? Mais rares sont les flâneurs comme nous deux.* »

Il s'adonnait aussi à l'invention de nouvelles manières de fabriquer de l'alcool, rendant malades tous ceux qui avaient le malheur de goûter ses essais. Il eut la main plus heureuse en cuisine en perfectionnant une recette de porc braisé et fondant qui nous régale toujours et porte son nom.

Surtout, il peignait et écrivait. « *Parmi tout ce qui peut donner du plaisir, qui suffit pour régouir sans pour autant ennuyer, rien ne vaut la calligraphie ou la peinture.* » Son admiration allait à Tao Yuanming, l'auteur de la *Biographie des regrets éternels*, qui avait brillamment passé ses examens, était devenu fonctionnaire, n'avait apprécié ses fonctions que par la



*L'oiseau noir,
Bada Shanren*

petite quantité de riz à laquelle il avait droit et qu'il distillait pour en faire de l'alcool, qui avait rapidement renoncé à toute charge pour devenir poète : « *Il n'a pas écrit beaucoup de poèmes, mais ils sont simples et empreints de beauté, à la fois dépouillés et travaillés.* »

« *Être une grotte vide, sans plus d'incertitudes* », voilà ce à quoi il aspirait et ne parvenait pas. Il connaissait ses faiblesses : « *Je me retirais dans mes pensées et cherchais un moyen de repartir à zéro. En revenant en arrière, je considérais les idées que j'avais soulevées et mes actions qui n'étaient pas en accord avec le Tao. Ce n'est pas seulement d'aujourd'hui que datent de telles fautes en moi. Que je veuille en corriger une et, je le crains, j'en commets une autre. Je me suis aperçu que j'étais bien souvent incapable de*

m'attaquer à mes erreurs et de changer de comportement. Le Tao, me dis-je en soupirant, ne suffit pas à maîtriser notre énergie, notre nature ne suffit pas à vaincre nos habitudes. Au lieu de les déraciner, on ne fait que couper le bout des mauvaises herbes. Même si aujourd'hui je me corrige, plus tard je recommettrai les mêmes maladresses. Peut-être pourrais-je rejoindre sincèrement la communauté bouddhique et demander à m'en laver entièrement. »

Jamais pourtant il ne rejoignit cette communauté à laquelle il se sentait attaché par le souvenir ému de sa mère, qui ne voulait pas que l'on fit du mal aux oiseaux et qui faisait régner la paix et le bonheur autour d'elle par la pureté et la droiture de ses intentions. Au détour d'un vers, il fait une allusion discrète à une anecdote du *Huainan Zi*, le grand classique du temps des Han. Un vieillard n'avait qu'une jument : elle disparaît et il pleure ; mais elle revient quelques jours après accompagnée d'un superbe étalon ; son fils tente de monter le nouveau venu, il est jeté à bas et se casse la jambe ; mais sa jambe cassée le fait échapper à la conscription... De chaque malheur peut naître un bien, un nouvel élan.

*Le sage ferme les yeux dans la contemplation.
Son esprit se fait lac immobile et profond
Et dans la réflexion de ce miroir des eaux,
Il sait que tout n'est rien
Qu'un rêve rêvé en vain.*

La vérité est qu'il continuait de s'accrocher à l'espoir d'un retour au pouvoir.

*
**

Il aimait aussi.

*Je te vois. Tu brosses tes cheveux, tu les dénoues.
Je vois flotter sur tes lèvres un sourire pensif.
Demain, c'est jour de fête. Reçois cette orchidée,
Et tu découvriras sur la soie de ta robe,
Le poème pour toi que j'inscris dans ses plis.*

Et il connut la souffrance des séparations.

*Si la vie ne nous séparait pas,
Comment saurait-on qui on aime ?
Le vent d'automne vient puis s'en va,
Les souvenirs ne s'effacent pas.*

*Le voyageur traîne le pas
Sur le sentier de la colline.
Il sait : le pavillon est vide
Où vivait celle qu'il aimait.
On a gardé en vain
Les nids des hirondelles.
Elles ne sont pas revenues.
Les joies passées sont bien passées.
Entends-tu à la fin de la nuit qui pâlit
Le soupir du temps qui s'en va ?*

*
**

Sa réputation de poète s'établit. Un de ses poèmes se distribua partout dans l'empire.

*Depuis longtemps je regrette de ne plus m'appartenir,
Quand oublierai-je les soucis de mes activités ?
Le vent nocturne est calme et frémit à peine.*

*Partir d'ici sur un petit bateau,
Que le fleuve et la mer emmènent ce qui me reste à vivre.*

Lorsque les ministres qui avaient exilé son auteur l'eurent entre les mains, ils furent pris de panique. Fallait-il comprendre que Su Shi s'était enfui, en bateau, loin de son lieu de résidence forcée ? Avait-on perdu sa trace ? Se pouvait-il qu'il eût choisi la clandestinité et, peut-être profitant de son aura de poète, décidé de soulever le peuple ? Ces quelques vers ébranlèrent le centre de l'empire. Après délibération, l'affaire fut jugée trop grave pour que l'empereur lui-même n'en fût pas informé. Un cavalier partit aussitôt de la capitale et, tuant ses montures sous lui, parvint à Huangzhou. Réveillant le chef de l'administration locale, il le terrorisa d'une question : Su Shi avait-il échappé à sa surveillance ? Le malheureux, hagard, sachant qu'il y allait de sa tête, se précipita accompagné de l'officier vers la pente de l'est.

On trouva le poète endormi sur le sol de sa chaumière.

*
**

En 1085, le nouvel empereur congédia les réformateurs et rendit le pouvoir aux conservateurs : Su Dongpo fut rappelé à la capitale, au Grand Secrétariat. Puis il repartit en province, cette fois comme

gouverneur. À Hangzhou, sur le lac, il fit construire une digue splendide, ombragée de grands arbres et agrémentée d'un long pont de pierre, que l'on peut toujours traverser.

Neuf ans plus tard, les conservateurs sont à nouveau chassés, et il est exilé sur une île désolée, Hainan, loin de tout.

Nous vivons tous sur une île. Si l'on renverse une bassine d'eau et qu'un brin d'herbe flotte dessus, la fourmi qui s'y accroche s'affole, ne sait pas comment se sauver. Peu après, l'eau sèche, la fourmi peut reprendre son chemin et, en voyant ses congénères, elle leur dit en pleurant : « J'ai failli ne plus vous revoir. Comment aurais-je su qu'en un instant, il y aurait une route aussi large que l'espace qu'embrasse la vue. » En pensant cela, le sourire m'est revenu, et le douzième jour du neuvième mois de l'an 1098, buvant avec des visiteurs et étant un peu ivre, j'ai confié à mon pinceau d'écrire ces quelques notes sur du papier.

Il attendit encore deux ans au milieu de l'eau, accroché au brin d'herbe de son espoir. En 1100, alors qu'il avait soixante-deux ans, le nouvel empereur le rappela. Il mourut en chemin, à Changzhou.

*
**

*Un maigre croissant de lune s'accroche à de rares
platanes ;
Au plus profond de la nuit, les hommes deviennent
silencieux.
À ce moment, je vois des ermites aller et venir.
Dans la brume, la silhouette d'un héron solitaire ;
Effrayé, il tourne la tête.
Il semble regretter que personne ne le comprenne.
Il essaie toutes les branches gelées sans vouloir se percher,
Triste et solitaire, dans le froid d'un îlot.*

*
**

Parfois nos vies s'assombrissent et nous sommes ce héron affolé qui voudrait voler au loin mais doit se poser, épuisé alors que ne s'offrent à lui que des branches également glacées au contact desquelles ses pattes se brûlent tour à tour, l'empêchant de trouver le repos, notre détresse étant ignorée de nos proches même.

*
**

Parfois aussi elles s'éclairent, comme ce jour où s'ouvrent les portes d'une prison.

*Après cent jours, la liberté, presque le printemps.
Les années qui me restent je vivrai dans la joie,
La porte franchie, envie de danser, le vent sur le visage.
Au galop, mon cheval, les pies nous acclament.
Vidons une coupe de vin. Je rêve un rêve.
Prendre un pinceau, laisser venir à moi un poème.*

*
**

Mais de ces parfois, à la fin, que reste-t-il ?

*La vie de l'homme
L'empreinte d'une oie sauvage sur la neige
Envolé, l'oiseau est déjà loin.*

Mille ans aux neiges successives se sont égrenés depuis qu'il prit son envol. Je ne comprends ni sa langue, si complexe, ni son pays et son temps. Pourtant, debout dans l'ombre de sa mesure blottie au flanc de la montagne, un peu au-dessus du fleuve et de ses brumes, tenant entre ses mains une tasse de son mauvais alcool et sans doute un peu gris, il me sourit. Et, ensemble, nous allons marcher sous la lune ■

Références

- Pimpaneau Jacques [traducteur] (1998) *Biographie des regrets éternels. Biographies de Chinois illustres*, Arles, Philippe Picquier.
- Roy Claude (1994) *L'ami qui venait de l'an mil*, Paris, Gallimard.
- Su Dongpo (2003) *Sur Moi-Même. Traduit du chinois et présenté par Jacques Pimpaneau*, Arles, Éditions Picquier poche.

*Le Bye, Deauville (2018)*

*Wir sind die Treibenden.
Aber den Schritt der Zeit,
nehmt ihn als Kleinigkeit
im immer Bleibenden.*

*Les empressés, voilà ceux que nous sommes,
Mais le pas que fait le Temps,
Tenez-le pour petite chose
Dans ce qui reste pour toujours.*

*Alles das Eilende
wird schon vorüber sein;
denn das Verweilende
erst weiht uns ein.*

*Tout ce qui se presse,
Sera vite déjà passé ;
Car ce qui séjourne
Seul nous initie.*

*Knaben, o werft den Mut
nicht in die Schnelligkeit,
nicht in den Flugversuch.*

*Enfant, ne jette pas ton audace
dans la rapidité,
Pas dans des tentatives d'envol.*

*Alles ist ausgeruht:
Dunkel und Helligkeit,
Blume und Buch.*

*Tout est dans le repos :
Obscurité et clarté,
Fleur et livre.*

(Die Sonetten an Orpheus, I, 22)