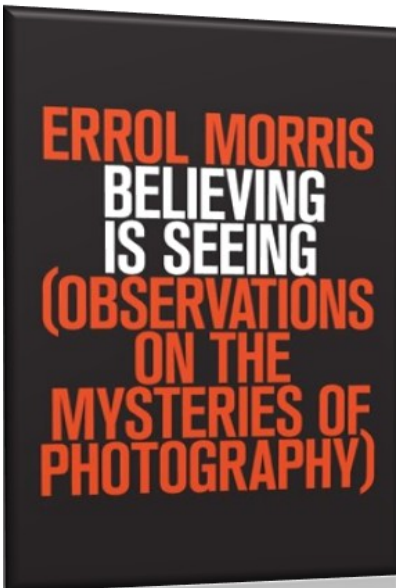


Croire, c'est voir

Hervé Laroche
ESCP Europe



Bien sûr, ce n'est pas de la recherche, ce n'est pas de la science¹. Aucune théorie ne s'en trouve confortée ou infirmée. Ce sont des enquêtes qui collent à l'événement, qui ne se détachent pas de leur objet. Pourtant, à la lecture de ces investigations, j'ai eu le sentiment intense, immédiat, d'avoir compris et d'avoir appris. Et le formidable plaisir que j'y ai pris m'invite inévitablement à faire un rapprochement avec le souvent tout aussi formidable ennui éprouvé à lire les recherches publiées dans les meilleures revues.

Errol Morris est un réalisateur mondialement connu de documentaires dont certains ont eu une audience considérable (*The Fog of War*, sur la guerre du Vietnam racontée par MacNamara ; *Standard*

Operating Procedure, sur la prison d'Abou Ghraib). J'avoue que je n'avais pas vu ses films, et que je ne connaissais pas son nom. J'ai été attiré par le titre de son livre : *Believing is Seeing*. C'est, on le sait, une des formules préférées de Karl E. Weick, par laquelle il illustre sa théorie de l'*enactment*². Le livre ne porte pas sur les organisations, ni sur les accidents. Ce n'est pas même pas un livre sur les documentaires, mais sur les photos. Les photos documentaires, celles que prennent les quidams (vous et moi, ou plutôt, dans le livre, des soldats américains passablement déboussolés dans une prison de Bagdad), les reporters (de guerre, notamment, comme Roger Fenton), ou cette race étrange de photographes qui visent à travers la consignation minutieuse du réel la construction d'une œuvre artistique (ici, en particulier, Walker Evans). Weick, la photo : cela faisait deux bonnes raisons de commander l'ouvrage d'Errol Morris. J'en ai découvert bien d'autres à sa lecture.

Le livre est composé de plusieurs essais. Je vais en sélectionner deux, les deux qui, à mon sens, ont le plus grand intérêt pour le lectorat du *Libellio d'Aegis*.

De quelques boulets sur une route (ou pas)

Le premier essai part d'une photo très célèbre et d'une anomalie bien connue des historiens et amateurs de photographie :



1. à propos de Morris Errol (2011) *Believing Is Seeing (Observations on the Mysteries of Photography)*, London, The Penguin Press.
2. Morris ne cite pas Weick, dans son livre. Il cite Kuhn (Thomas) et Polanyi (Michael), pour dire qu'il leur préfère Norwood Russell Hanson, pilote de chasse et philosophe disparu prématurément après avoir écrit *Patterns of Discovery*, un livre d'inspiration wittgensteinienne (dont j'ignorais totalement l'existence). Morris, s'il n'est pas un chercheur, n'est pas non plus un illettré.

Ce cliché, intitulé *Valley of the Shadow of the Death*, a été pris en 1855 par Roger Fenton en Crimée, pendant la guerre qui opposa les Britanniques, Français et Turcs, d'un côté, aux Russes, de l'autre. Fenton avait été envoyé en Crimée pour faire le premier reportage de guerre de l'histoire, équipé d'un lourd matériel qui n'avait rien à voir avec un réflex numérique à 24 millions de pixels et 60 photos à la seconde. L'endroit qu'il photographie est célèbre parmi les combattants pour l'intensité des bombardements d'artillerie qu'il subit. Les innombrables boulets épars en attestent.

Ce sont ces boulets qui posent problème. Car il existe une autre photo de Fenton, qui montre exactement le même paysage, mais avec une route dépourvue de tout boulet :

Pour les historiens et spécialistes de la photographie (en particulier, Susan Sontag), il est tenu pour évident que Fenton, arrivant sur les lieux, a trouvé la route sans boulets dessus, a réalisé un cliché, puis, jugeant que la photo serait bien plus excitante avec une route parsemée de



boulets, en a placé judicieusement quelques-uns. La photo qui deviendra célèbre comme un des premiers témoignages directs de la violence des combats modernes serait donc une photo arrangée. À l'appui de leur thèse, les spécialistes invoquent essentiellement des ressorts psychologiques assez peu valorisants pour Fenton : un zèle excessif (il aurait voulu plaire à son commanditaire – un éditeur) ; la vantardise (il aurait voulu montrer à quel point il avait couru des risques terribles en faisant ce reportage) ; ou, pire, la couardise (il n'aurait pas eu le courage de se rendre sur les lieux dans les périodes de bombardements et, pour le cacher, aurait arrangé le décor pendant une accalmie).

Errol Morris ne se satisfait pas de ces évidences et de ces explications psychologiques qui ne reposent sur aucun fait tangible. Après tout, il est tout aussi plausible que la photo avec boulets ait précédé la photo sans boulets : par exemple, parce que les boulets gênaient le passage des troupes ou d'un convoi, on les aurait fait enlever ; ou bien, les boulets ont été récupérés et réutilisés. Pour découvrir dans quel ordre ces deux photos ont été prises, Morris a une idée : utiliser les ombres des boulets sur la photo. Par une lettre de Fenton, on sait quel jour et dans quelle plage horaire les photos ont été faites (entre trois et cinq heures de l'après-midi). À cette époque, réaliser un cliché prend un temps considérable. En calculant l'incidence du soleil d'après les ombres, on pourra déterminer quelle photo a été faite en premier.

Cette méthode simple et astucieuse, digne d'un « bricoleur » à la Weick, nécessite cependant que l'on puisse orienter la photo précisément. Là encore, la solution est simple : armé de cartes et de gravures d'époque, Morris se rend en Crimée. Il visite les sites, les musées et retrouve, pratiquement inchangé, l'endroit qu'il y a un siècle et demi on appelait *Vallée de l'Ombre de la Mort*. Il peut ainsi orienter la photo et calculer où se trouvait le soleil entre trois et cinq heures, quand Fenton manipulait sa grosse chambre et ses chimies (et peut-être aussi quelques boulets).

Cependant la méthode de Morris n'est pas sans obstacles techniques, que je ne détaillerai pas ici. Ils sont suffisamment sérieux pour qu'il fasse appel à des spécialistes de l'analyse des images qui ressemblent fort à ceux de la série *Les experts*, en moins glamour et, Morris le découvre avec dépit, en moins performants. En effet, hésitants, ces experts finissent par soutenir la thèse de la photo « trafiquée » (boulets replacés sur la route) en invoquant les mêmes arguments psychologiques que ceux exposés plus haut ! L'« évidence » s'impose encore par le biais d'explications toutes prêtes, plaquées sur les faits qui restent muets.

L'astucieux bricolage méthodologique mis en place par Morris a donc échoué. Cependant, il a produit une masse de données considérable : agrandissements des photos, détails, comptages, etc. Et il a poussé plusieurs personnes à acquérir une connaissance intime de ces clichés, ou plus exactement des boulets sur ces clichés, car ce sont les boulets qui ont été scrutés, mesurés, agrandis, comptés, etc. Il est naturel que les boulets aient focalisé l'attention, puisque ce sont les boulets qui sont la source de l'énigme. Et d'ailleurs, y a-t-il autre chose dans ce paysage désolé que des boulets et des cailloux ? Tiens, justement : des cailloux... Un ami de Morris, associé à distance à son enquête, a l'idée de regarder les cailloux de plus près. Il en choisit cinq (sur le côté gauche de la route) et constate que, d'une photo à l'autre, ils se sont déplacés. Ont-ils été transportés eux aussi ? Peu probable : ils se sont déplacés de quelques centimètres, dans le sens de la pente, donc vraisemblablement sous l'effet de la gravité ; laquelle n'a pu jouer qu'en conséquence d'un choc, par exemple avec le gros soulier d'un homme occupé à ramasser des boulets pour les placer plus haut, sur la route. Effectivement, la photo où les cailloux sont au plus bas niveau est celle sur laquelle les boulets sont sur la route. Les cailloux remontant rarement les pentes, c'est donc vraisemblablement la seconde photo. On peut désormais soutenir raisonnablement que Fenton a bien « arrangé » la route. L'a-t-il fait par zèle, vantardise ou couardise ? On n'en sait pas plus là-dessus, mais au moins est-on maintenant fondé à spéculer.

À propos d'un sourire et d'un cadavre

On retrouve la même démarche, obstinée mais ouverte, pragmatique, voire éclectique, dans l'extraordinaire enquête sur la photo d'une jeune soldate souriant devant le cadavre d'un Irakien à la prison d'Abou Ghraïb. Il s'agit bien ici d'une question relevant de l'étude des organisations, puisque l'enquête de Morris part d'une histoire de dérive éthique individuelle pour dévoiler une manipulation destinée à masquer un autre comportement non éthique, bien plus grave, et organisé, celui-là.

Parmi les photos qui ont révélé au monde entier le scandale des pratiques à la prison d'Abou Ghraïb, la plus célèbre est celle de l'homme encagoulé et attaché à des fils électriques :

Mais il y en a d'autres, et en particulier celle-ci, moins connue en France :

La soldate s'appelle Sabrina Harman. Cette photo lui vaudra d'être qualifiée de « goule » (monstre féminin se nourrissant de cadavres) par la



presse américaine. Sabrina Harman appartient à la compagnie de police militaire (MP) qui garde la prison. Elle apparaît sur d'autres clichés tristement célèbres et en a elle-même pris certains.

Comme pour les boulets de Fenton, le point de départ de Morris est de remettre en question une évidence et de s'interroger sur la signification d'un sourire sur une photo. Un sourire au dessus d'un cadavre : la signification qui s'impose est, au mieux, que celle qui sourit se réjouit de la mort de cet homme et, au pire, qu'elle a pris une part active à sa mort. Pour se déprendre de cette évidence, la première étape dans l'enquête de Morris est d'élargir le contexte : que s'est-il passé cette nuit-là ? qui est cet homme ? d'où vient-il ? et qu'a fait la soldate avant et après ce cliché ?

L'homme, soupçonné d'avoir fourni des explosifs pour un attentat, a été arrêté par les forces spéciales américaines. Lorsqu'il arrive à Abou Ghraib, il est en bonne santé. Il est alors conduit dans une salle de douche pour être interrogé par un agent de la CIA. Une heure plus tard l'homme est mort. Après une réunion houleuse entre divers officiers et responsables alertés, il est mis dans un sac avec de la glace et enfermé dans la salle de douche. Le soir, lorsque Sabrina Harman prend son service, elle et les autres MP sont informés par l'officier qui les commande de la présence du corps d'un homme qui serait mort d'une crise cardiaque. Pendant la nuit, elle se rend avec un autre MP dans la salle de douche. C'est à ce moment que la photo est prise. Deux heures plus tard, elle y revient, avec son propre appareil, et prend des photos très différentes : des photos de type médecine légale, qui détaillent les blessures de l'homme (elle va jusqu'à retirer des pansements).

Le lendemain, l'homme est évacué sur un brancard, avec un masque à oxygène et une perfusion, comme un blessé. Officiellement, la raison qui est donnée pour cette mise en scène est de ne pas alerter les autres prisonniers et d'éviter ainsi tout risque d'émeute. Abou Ghraib n'est pas un endroit calme : la prison est bombardée quotidiennement, les prisonniers se révoltent, des armes sont parfois introduites. C'est aussi un endroit où se croisent, dans une grande confusion, des agents de divers services ou agences gouvernementales, des prestataires privés, en plus des membres du renseignement militaire. Personne ne sait vraiment qui est qui, mais les MP savent une chose : ils ne doivent pas faire obstacle à ces gens-là³.

Quelques jours après, Sabrina Harman écrit à sa compagne restée aux USA (Sabrina Harman est *gay*). En fait, dès qu'elle a vu l'homme dans la salle de douche, elle a douté qu'il ait pu mourir d'une crise cardiaque. C'est pour établir ce fait qu'elle est revenue faire ces photos. Et la mise en scène de l'évacuation comme un blessé a achevé de la convaincre. Elle exprime très clairement son dégoût de l'armée et de ses mensonges.

Il reste ce sourire. Est-ce que sourire sur une photo signifie que l'on est heureux ? Non, soupçonne Morris, cela signifie juste que l'on se fait photographier, que l'on fait comme tout le monde quand on se fait photographier. Qu'il y ait un cadavre à côté ne change rien à l'affaire, quand on est dans un univers où l'on côtoie des cadavres quotidiennement. Pour prouver que ce sourire est bien le sourire machinal du quidam photographié, Morris ne peut se contenter du témoignage de Sabrina Harman. Il soumet la photo à l'analyse d'un expert en expression des émotions (Paul Ekman, de notoriété mondiale), qui confirme. C'est bien un sourire social, un sourire de convenance, qui est pourtant, pour qui le voit publié dans un journal ou sur un écran, de la plus totale inconvenance.

Alors que dans le couple monstrueux sourire-cadavre c'était le sourire (scandaleux) qui focalisait l'attention et qui « demandait » qu'on lui attribue une signification

3. Sur ce contexte, voir, outre le documentaire de Morris (Standard Operating Procedure), l'analyse de Tsoukas.

(sadisme, dérive, etc.), une fois découplé du sourire, c'est maintenant le cadavre qui « demande » une explication. Ce cadavre est celui d'un homme qui est mort sous la torture. Et si la photo scandaleuse a été diffusée et si la soldate a été poursuivie, c'est pour masquer ce fait bien plus grave qu'un sourire.

How to publish... something interesting

On l'aura compris, j'admire Errol Morris et j'envie sa liberté. Sans doute avec excès. Après avoir assisté à mon 37^{ème} atelier sur « how to publish in top-tier journals », il n'est pas exclu que je sois victime d'un moment de faiblesse. Comparer le travail de Morris avec celui d'un chercheur en gestion est à coup sûr une source de malentendus. Et puis Morris ne nous raconte pas tout. Pour réaliser ces enquêtes, il a certainement à résoudre des problèmes qui valent bien ceux que nous affrontons pour faire nos recherches et les publier. Une fois ces précautions prises, il me semble qu'il y a quelques sources d'inspirations que nous pouvons peut-être faire pénétrer entre les barreaux de la fameuse *iron cage* que nous habitons et que nous appelons *tricks of the trade* pour les rendre moins visibles. Profitant de la liberté que permet le *Libellio*, je développerai quatre points sans chercher un parallèle systématique.

Dans sa manière d'enquêter, Morris pousse assez loin l'idée d'opportunisme méthodologique chère à Jacques Girin et au CRG. En fait, il fait feu de tout bois. Cet éclectisme est soutenu par une bonne dose de créativité et une absence totale de préjugé. Il ne fait cependant pas n'importe quoi : son usage des différents outils méthodologiques est à la fois rigoureux et parfaitement pragmatique. N'étant pas soumis au rappel des canons académiques par des *reviewers* sourcilieux, il mobilise les méthodes qu'il juge appropriées, avec juste ce qu'il faut de sérieux pour obtenir la qualité de résultat qui est nécessaire à son propos. Il se soucie peu d'être systématique ou exhaustif et ne recherche que le niveau de précision nécessaire. Enfin, sa méthode est aussi un apprentissage incertain qui ouvre des opportunités de découverte d'autres méthodes (comme, par exemple, quand il passe des boulets aux cailloux, de la lumière à la gravité). Le bricolage intelligent de Morris nous rappelle que la sophistication méthodologique (qu'elle soit qualitative ou quantitative) n'a pas de valeur en elle-même. Elle n'a de valeur que par rapport à son objet, à ce qu'elle vise à découvrir. Si l'objet est difficile à atteindre, alors elle se justifie. Sinon, elle est au mieux inutilement encombrante, au pire génératrice d'effets de sens artificiels.

Ce qui intéresse Morris, c'est de questionner des évidences. Ce qui est tenu pour naturel, ce que répètent les spécialistes, ce qui nous est glissé sous le nez, ce qu'imposent nos sens, Morris le met en cause par un décadage :

When someone says that something is obvious, it seems almost certain that it is anything but obvious – even to them. The use of the word “obvious” indicates the absence of a logical argument – an attempt to convince the reader by asserting the truth of a statement just by saying it a little louder (Morris, 2011, p. 8).

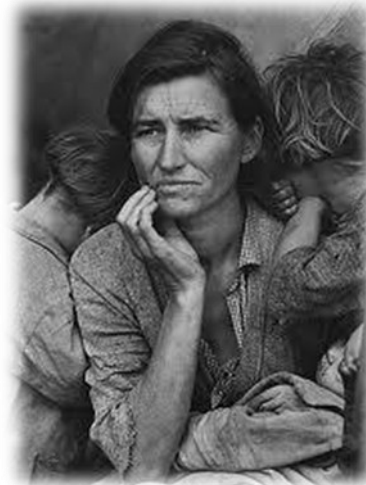
C'est là sa manière de créer son *research gap*. Comme toutes ces opérations de décadage, une fois effectuées, elles paraissent finalement faciles – j'allais même écrire : « évidentes », tant l'évidence se reconstitue immédiatement comme une étendue d'eau redevient lisse après qu'une pierre en a crevé la surface. Oui, on peut sourire bêtement en n'importe quelle circonstance : n'est-ce pas évident (maintenant) ? Ajoutons encore que le décadage, on le voit avec l'exemple des cailloux, n'est pas une opération instantanée. Au décadage initial sur l'évidence que proclament les historiens de la photographie, va s'ajouter un décadage

méthodologique (utiliser les seuls contenus des photos pour trouver l'ordre de la prise de vue), qui débouchera, par sérendipité, sur un troisième décadre (passer des boulets aux cailloux).

Dans ses décadres, Morris se montre spécialement méfiant envers les explications ayant recours à la psychologie naïve pour attribuer des intentions aux protagonistes. Il se focalise sur les faits « durs », et lorsqu'il fait de la psychologie, c'est pour analyser un sourire comme il a analysé des cailloux. Néanmoins Morris est très soucieux de donner la parole aux protagonistes et prend cette parole très au sérieux. Il fait montre d'un grand respect envers ceux qu'il interroge, même quand il s'agit d'une soldate qui, en dehors de l'affaire ici racontée, a été impliquée dans d'autres aspects des scandales d'Abou Ghraib. Morris est à la fois méfiant et respectueux, distant et proche.

Enfin, il me semble que le travail de Morris est à mettre en rapport avec la quête du Graal que nous menons tous : la contribution. Bien que résolument collé aux faits, à l'anecdote, à l'épisode, ne produit-il pas un savoir précieux, aussi précieux, sinon plus, que celui que nous produisons, nous qui sélectionnons avec grand soin des corpus empiriques pour leurs vertus méthodologiques, même s'ils ne nous intéressent pas en eux-mêmes, et les utilisons comme supports pour dégager une « contribution » qui ne peut être que « théorique » ? Sans aller jusqu'à imaginer que les enquêtes de Morris puissent être publiées dans *Organization Science*, il est peut-être possible d'espérer que les supports de publication desserrent un peu le corset formel des articles et admettent que la contribution puisse être d'une autre forme qu'une suite de propositions numérotées et généralement incompréhensibles du fait de leur formulation excessivement condensée.

Mais sans doute, à ce stade, je pousse trop loin ma parabole maladroite. Bien sûr qu'il faut publier dans les meilleures revues... *Believing is Seeing*, ce n'est pas de la science, ce n'est pas de la recherche, c'est juste un livre passionnant, qu'on pourra lire pour se détendre entre deux réponses aux *reviewers*. En plus des boulets et des sourires douteux, ceux qui auront envie de le lire pourront faire la chasse à un réveil-matin sur la cheminée d'un fermier de l'Alabama pendant la Grande Dépression, découvrir avec stupéfaction que l'icône du désespoir qu'est la *Migrant Mother* de Dorothea Lange s'est métamorphosée en grand-mère embourgeoisée, assister à la naissance d'une épidémie de photos de peluches dans les décombres de Tyr (Liban), et partir à la recherche de trois enfants, à l'air si sérieux sur la photo, que serre dans sa main un soldat yankee anonyme, mort au combat à Gettysburg.



Dorothea Lange – *Migrant Mother*

Références

- Hanson Norwood Russell (1958) *Patterns of discovery*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Kuhn Thomas S. (1983/1962) *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion [trad. franç. de : Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press].

Morris Errol (2011) *Believing Is Seeing (Observations on the Mysteries of Photography)*, London, The Penguin Press.

Sontag Susan (2003) *Regarding the Pain of Others*, New York, Picador/Farrar, Straus and Giroux.

Tsoukas, Haridimos (2010). "Strategic decision making and knowledge: A Heideggerian approach", *In* Wilson David C. & Nutt Paul C. [Ed] *Handbook of Decision Making*, Oxford, Blackwell, pp. 379-402. ■