

*Rien n'est jamais perdu
tant qu'il reste quelque chose à trouver.
(Pierre Dac)*



Capitalisme, innovation et sociétés

DOSSIER : Vincent Descombes

& Le système hospitalier et la crise Covid

Ce numéro est dédié à Caroline Mathieu qui a participé activement au lancement du Libellio comme elle avait participé auparavant à celui de la Gazette du CRG, et l'a accompagné durant de nombreuses années. Intransigente, elle exerçait un regard critique acéré tant sur les fautes de français que sur le fond des articles, et son regard nous manque, ainsi que son énergie et sa bonne humeur.



Le Sablier III, Germaine Richier (1953), Centre Pompidou, 11 mars 2023

Rédacteur en chef : Hervé Dumez
Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout
Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

5

Capitalisme, innovation et sociétés : un retour réflexif indispensable à l'heure de l'Anthropocène

À propos de : *Le capitalisme*, de Pierre-Yves Gomez et *L'innovation mais pour quoi faire ?* de Franck Aggeri
Jean-François Chanlat

VINCENT DESCOMBES

19

Introduction au dossier

21

Faire faire

La gestion comme diathèse causative
Hervé Dumez

27

Peut-on critiquer rationnellement le fanatique ?

À propos du « Raisonement de l'ours » de Vincent Descombes
Hervé Dumez

31

Totalitarisme et jugement

À propos du « L'illusion nomocratique » de Vincent Descombe
Hervé Dumez

35

Le système hospitalier dans la crise Covid

À propos de *Voyage au cœur du système de santé* de Hervé Dumez
& Étienne Minvielle
Claire Trubert

45

Les yeux Parme

Hervé Dumez

49

Bérénice

Hervé Dumez

51

Les affinités électives, ou la chimie des sentiments

Hervé Dumez

Jean-François Chanlat rend compte, en miroir, du livre de Pierre-Yves Gomez sur le capitalisme, et de celui de Frank Aggeri sur l'innovation.

Un dossier est consacré à la philosophie de l'action de Vincent Descombes, autour de trois thèmes : la gestion comme faire faire, c'est-à-dire comme diathèse causative ; l'illusion nomocratique ; et le raisonnement de l'ours de La Fontaine (le syllogisme pratique).

Claire Trubert présente le livre d'Hervé Dumez et Étienne Minvielle sur la gestion de la crise Covid par le système hospitalier.

Racine, Stendhal, Goethe et Guitry sont l'objet de quelques divagations en cette période qui reste celle des fêtes, malgré l'état du monde.



*Le berger des Landes, Germaine Richier (1951),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

Capitalisme, innovation et sociétés : un retour réflexif indispensable à l'heure de l'Anthropocène

À propos de : *Le capitalisme* de Pierre-Yves Gomez et *L'innovation mais pour quoi faire ?* de Franck Aggeri

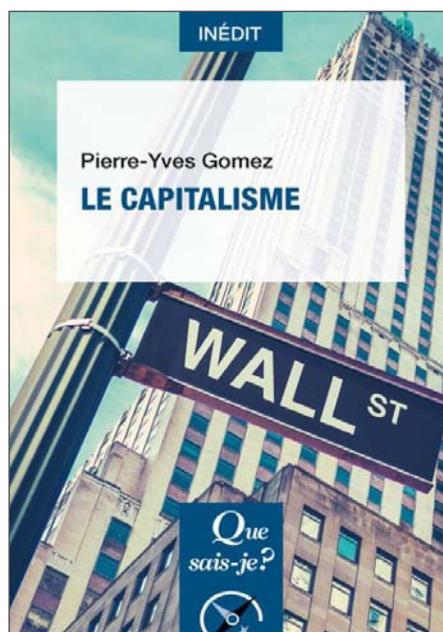
Jean-François Chanlat

professeur émérite, Université Paris-Dauphine-PSL Research
professeur affilié, HEC-Montréal
professeur invité, Université de Rennes

Le capitalisme et l'innovation ont suscité des torrents d'écrits depuis plus de deux siècles¹. Les deux ouvrages, dont je vais rendre compte ici viennent à propos pour revisiter ces deux notions, fort populaires, et qui d'ailleurs ne sont pas sans avoir des liens étroits entre elles, comme l'a montré le travail classique de Joseph Schumpeter (1942 ; 1990). Le premier est écrit par Pierre-Yves Gomez, un collègue de l'EM-Lyon célèbre dans notre champ, voire au-delà, à travers, entre autres, ses travaux remarquables sur la gouvernance d'entreprise, les conventions, le travail, le don... Le second est rédigé par Franck Aggeri, un autre collègue bien connu pour ses travaux sur l'économie circulaire, les enjeux des transitions écologiques, l'éco-conception et l'innovation responsable, menés au sein du CGS, le laboratoire de Mines Paris-PSL.

L'ouvrage de Pierre-Yves Gomez a été rédigé à l'invitation de la collection « Que Sais-Je ? » ; c'est donc une nouvelle édition sur cette thématique, après trois éditions précédentes, écrites successivement par François Perroux (1948), Alain Cotta (1979) et Claude Jessua (2011). Pierre-Yves Gomez débute donc son introduction par un rappel du contexte des éditions précédentes : celui de la Guerre froide pour François Perroux, celui du mouvement de protestation sociale et écologique des années 1970 pour Alain Cotta et celui de l'effondrement du modèle soviétique pour Claude Jessua. Celui dans lequel Pierre-Yves Gomez rédige la

1. Quand on tape par exemple le mot capitalisme sur Google, on obtient 14 700 000 occurrences. Pour le mot innovation, on relève 2 160 000 000 occurrences !



sienne est celui des années 2000 qui a conduit à une crise du capitalisme mondialisé, celle de 2008, et à des questionnements à nouveau croissants sur sa dynamique et ses effets négatifs sur fond de crise environnementale majeure.

Dans cette introduction, Pierre-Yves Gomez aborde les incertitudes qui concernent ce système, qui a perdu en 1989 son principal opposant historique (le modèle communiste), la variété de ses définitions, et les deux grands biais de lecture que la vision naturaliste du capitalisme a entraînés : (1) un biais d'occultation des autres formes d'économie qui ont pu exister dans l'histoire, et (2) un biais de surdétermination du caractère normal de ce choix en raison de son adéquation aux désirs humains ; elle se termine par une présentation de la méthode d'investigation qu'a suivie l'auteur pour rédiger ce travail :

La rigueur exige de partir d'une feuille blanche et de considérer que, quels que soient les avantages et les défauts qu'on lui prête, le capitalisme n'est ni évident, ni inévitable, qu'il est le produit des circonstances, et qu'il pourrait fort bien ne pas ou ne plus exister. Il ne se confond pas avec l'économie. Il s'est construit et déployé selon un mouvement et peut-être un hasard historique.
(p. 12)

Ce qui le conduit à poser la question suivante : « *qu'est-ce qui nous permet de croire que ce qu'on appelle "capitalisme" forme un système cohérent ?* » (p. 12) ; et à en explorer deux dimensions : son caractère « systémique » et la croyance collective partagée à son sujet qui l'amène à opérer comme une « civilisation ». Ce propos introductif s'achève sur un bref rappel historique de l'usage du terme par différents auteurs classiques : Proudhon, Marx, Sombart, Weber, Lénine. Il est suivi par les cinq chapitres qui concernent successivement sa gestation historique (chapitre deux), sa structuration sociale (chapitre trois), son caractère systémique (chapitre quatre), sa régulation et son expansion (chapitre cinq), ses critiques et perspectives (chapitre six).

Dans le chapitre deux portant sur la genèse du capitalisme, Pierre-Yves Gomez revient sur un certain nombre de travaux historiques qui ont cherché à en expliquer l'apparition, notamment en Occident. Il mobilise ainsi les travaux de l'historien allemand Karl Wittfogel, en particulier son ouvrage sur le despotisme oriental (Wittfogel, 1964) qui met en évidence le lien qui existe entre les caractéristiques propres à une zone géographique, notamment son accès à l'eau, et les régimes politiques qui en découlent. L'équilibre des pouvoirs venant du respect d'une norme transcendant toutes les autres normes sociales (dieu, tabou, convention, connaissance, croyance commune, etc.), il cherche ensuite à voir comment le régime politico-économique, une fois stabilisé, évolue.

Pour ce faire, il convoque alors Norbert Elias, avec son analyse classique de la monopolisation politique en Occident (1973 ; 1975), et revient sur les caractéristiques de l'Europe médiévale à son apogée (fragmentation du pouvoir politique, pouvoir économique exercé par des communautés, domination de la norme catholique, division en trois classes : noble, clergé, paysans) dans lequel Werner Sombart, économiste et sociologue allemand voyait les premiers éléments originaires du capitalisme dans son maître livre : *Der Moderne Kapitalismus* (1927). Mais, peu à peu, cette Europe médiévale va connaître des changements : une concentration monarchique, l'apparition d'une société de cour, une dé-laïcisation, des reconfigurations économiques, le développement du crédit, l'apparition des entrepreneurs. Si ces changements sont à l'origine de ce qu'on va appeler plus tard « le capitalisme », il ne fait pas encore « système ». Pour y arriver, il faut s'attacher, nous dit Pierre-Yves Gomez, à regarder de près la structure sociale.

Cette question est abordée dans le troisième chapitre. Aux figures canoniques médiévales du Chevalier, du Prêtre et du Paysan, vont succéder peu à peu d'autres figures, non moins canoniques de l'ère moderne : le Capitaliste, l'Entrepreneur, le Travailleur, le Consommateur et le Technocrate. Ce qui amène progressivement à une nouvelle configuration politico-économique, structurée par trois fonctions : la fonction de normalisation, la fonction d'orientation économique et la fonction de production. Dans ce nouveau régime, contrairement au précédent, ces nouvelles figures sont désormais interchangeable, et la norme fondamentale devient le profit. Cette recherche du profit n'est qu'une manière de répondre de façon moderne, nous, dit Pierre-Yves Gomez « à la question morale et politique sur la détermination de l'intérêt personnel légitime » (p. 55), et apparaît dans les faits comme « naturelle ». Cela va conduire tout droit au modèle de l'*Homo oeconomicus* si cher à l'orthodoxie économique, et à la nouvelle civilisation qui lui est associée (Braudel, 1979 ; 1985).

C'est dans le quatrième chapitre que Pierre-Yves Gomez aborde la question du capitalisme comme système. Sa consolidation est passée, selon lui, par un certain nombre de processus, que sont : la contractualisation, les concentrations coopératives et la société commerciale. L'entreprise capitaliste comme institution va alors lier entre elles les cinq nouvelles figures, déjà mentionnées : le capitaliste, l'entrepreneur, le travailleur, le technocrate et le consommateur. Suite à cette réflexion génétique, il en conclut que :

Le capitalisme résulte d'un processus évolutif au terme duquel des interactions contingentes entre des acteurs qui avaient leurs logiques propres (des changeurs, des entrepreneurs, des maîtres d'ouvrages, des féodaux en situation de monopole, etc.) se sont figés en agents-types (Capitaliste, Entrepreneur, Travailleur, Consommateur, Technocrate) pour exercer des classes de fonctions (normaliser, produire, orienter), médiatisées et stabilisées par des institutions (l'Entreprise Capitaliste, le Marché, la démocratie), l'ensemble étant mû par une commune recherche de profits individuels. Ainsi se dégage un tout cohérent : le système capitaliste. (p. 74)

À la lumière de ce regard sociohistorique, on ne peut plus opposer politique et économique. Le capitalisme est bel et bien, nous dit l'auteur, un système politico-économique au sein duquel surgissent plusieurs contradictions : des contradictions entre les deux institutions qui organisent la société : l'État et l'entreprise, et entre les deux institutions qui fractionnent la société : la démocratie et le Marché. C'est cette dialectique institutionnelle qui va nourrir un processus de régulation sans fin, permettant au système de s'adapter, de survivre et de s'étendre.

Cette dernière question est développée dans le cinquième chapitre. Pierre-Yves Gomez, s'inspirant de Piaget, nous montre que tout système ayant une capacité à s'autoréguler, le capitalisme arrive lui aussi à une certaine stabilité malgré les tensions existantes en son sein. Ces tensions demeurent vives. Elles le sont pour trois grandes raisons : la double légitimité des normes collectives et individuelles, l'interchangeabilité des personnes, la tension entre fragmentation et concentration. C'est pourquoi des régulations vont être mises en place pour faire face aux déséquilibres entraînés par les crises, les cycles économiques, et l'endettement public. Face à un système qui privilégie le profit et produit des inégalités, l'expansion se présente alors comme une solution, tout en exerçant une pression de plus en plus forte sur la Nature ; les réactions à un développement capitaliste qui conjugue à la fois bienfaits et méfaits, poussent ainsi chaque société, en raison de ses particularités, à développer « son capitalisme » ; le modèle chinois étant le dernier en date.



*La sauterelle (3 tailles),
Germaine Richier
(1955-56 / 1945 / 1944),
Centre Pompidou,
11 mars 2023*

Le sixième et dernier chapitre intitulé : « Critiques et perspectives » revient sur les éléments clés présentés. En reprenant la division braudélienne : vie matérielle, structure capitaliste et esprit, qu'il qualifie sous le vocable de *religio* (le récit qui relie), Pierre-Yves Gomez souligne les principales critiques qui lui ont été faites : celles sur ses limites matérielles, celles sur son efficacité interne, celles sur les risques systémiques et celles sur son inachèvement moral ; il rappelle enfin que, malgré toutes ces critiques et ses crises, le capitalisme arrive à chaque fois à rebondir. Pierre-Yves Gomez y voit trois

raisons à cela : l'extraordinaire réussite dans la vie matérielle, l'auto-alimentation de sa pérennité auxquelles contribuent les critiques elles-mêmes et la persistance de la norme fondamentale qu'est devenu le profit.

En conclusion, il aborde rapidement les scénarios possibles quant à son futur dont il esquisse trois formes : celle d'empires industriels au sein d'un post-capitalisme autoritaire (qui viendraient d'un renforcement des États-Nations suite aux déséquilibres constatés), celle d'un néo-féodalisme communautaire (c'est-à-dire d'un contrôle du monde par les EMN, le cas des GAFAM servant ici de modèle), et celle poussée par des mouvements migratoires massifs dans le cadre d'un post-capitalisme nomadisé venant modifier les sociétés concernées. Autrement dit, si l'avenir du capitalisme n'est pas écrit d'avance, et si toute civilisation est mortelle, selon la formule consacrée de Paul Valéry, la fin possible ou non de la civilisation capitaliste sera en définitive la résultante de nombreux facteurs, dont Pierre-Yves Gomez a cherché à esquisser ici leur degré d'importance.

Si l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez présente une synthèse personnelle sur ce qu'on entend par capitalisme, en tant que système, le second ouvrage, celui de Franck Aggeri, revient sur un des éléments constitutifs de sa dynamique : l'innovation. L'objet est ici de critiquer cette « nouvelle religion moderne », dont la citation du président Macron, qui apparaît en exergue, tiré d'un discours prononcé en 2017 au salon VivaTech, vantant l'hyper-innovation, se veut une belle illustration.

Dans l'introduction, Franck Aggeri précise en effet d'entrée les visées de l'ouvrage :

Le projet de ce livre est de mettre en évidence comment une culture de l'innovation a progressivement émergé par la Seconde Guerre mondiale pour donner naissance à la société de l'innovation contemporaine dans laquelle l'innovation est à la fois cet impératif qui s'impose à tous (individus, entreprises, organisations, États), et le phénomène empirique, centre de toutes les attentions, à la source de la croissance économique et des progrès, quels que soient les sens attribués par les innovateurs et les usagers à cette notion [...] l'objectif du livre va plus loin : il est d'analyser les limites de cette culture de l'innovation à l'heure de l'Anthropocène et des critiques sur les effets indésirables de la croissance économique à tous crins, d'identifier les pistes et les principes pour les refonder. (p. 11)

Pour ce faire, l'ouvrage se divise en trois grandes parties ; la première revient sur la formation d'une culture de l'innovation, la deuxième sur les doutes qui surgissent autour d'elle et la troisième, sur les manières d'innover autrement à la lumière des enjeux sociétaux d'aujourd'hui. Le livre se termine par une brève conclusion.

Dans la première partie, Franck Aggeri revient sur la genèse du terme, et montre, en s'appuyant sur le travail de Benoît Godin (2017), les métamorphoses qu'il a connues

au cours du temps. Il souligne ainsi que le vocable n'a pas toujours été associé à l'image positive qu'on lui donne de nos jours. C'est en effet à la fin du XIX^e siècle, dans la foulée de l'industrialisme triomphant, que l'on voit surgir le mot « invention » avec une connotation positive associée. Nous sommes pendant la seconde révolution industrielle, celle de l'électricité et de la chimie, qui entraîne de grandes vagues d'innovations technologiques. Mais, contrairement à l'idée reçue, ces innovations ne proviendront pas de figures héroïques incarnées par un entrepreneur individuel, mais bien de laboratoires d'entreprises privées, dont le West Orange Lab dirigé par Edison deviendra un des exemples célèbres de cette « science industrielle » qui se met en place, notamment aux États-Unis.

Ces innovations technologiques ne viennent par ailleurs jamais seules, elles se conjuguent avec d'autres types d'innovations, managériales et organisationnelles, celles-là, comme le taylorisme, le fordisme, le fayolisme qui visent, chacune à leur manière, une rationalisation du travail, ou avec d'autres innovations qui touchent les domaines du contrôle de gestion, du marketing, de la finance d'entreprise, ou encore les structures organisationnelles. Cet ensemble d'innovations va conduire à la création de grandes entités industrielles et à l'émergence de la figure du manager, « la main visible », soulignée par le travail classique de Chandler (1977) pour en assurer la gestion ; et c'est bien dans ce contexte que Joseph Schumpeter, une des grandes figures de la réflexion économique sur le capitalisme, va théoriser son idée d'une croissance économique fondée sur l'innovation, résultant des actions d'une fonction entrepreneuriale élargie ; le capitalisme devient un système qui se définit désormais par un processus permanent de « destruction créatrice » (Schumpeter, 1990).

Franck Aggeri, tout en rappelant l'originalité du travail de Schumpeter, n'hésite pas à en souligner toutefois aussi les limites, notamment, deux impensés : son absence de réflexion critique sur la valeur économique et sa non anticipation des effets négatifs des innovations ; négligeant aussi ce que Pierre-Yves Gomez met en évidence dans son ouvrage, ce que Jean-Michel Saussois avait souligné dans une publication précédente passée malheureusement sous les radars : la capacité que possède le système capitaliste à digérer ses crises en empruntant, notamment le langage de ses adversaires (Saussois, 2006), un phénomène bien mis en valeur dans l'ouvrage classique de Boltanski et Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme* publié plus tôt (Boltanski & Chiapello, 1999).

Dans le chapitre qui suit, Franck Aggeri s'attache à montrer comment, de cette idée d'innovation de départ, nous sommes arrivés à une véritable « culture de l'innovation ».

Pour l'auteur, l'évolution vers une telle culture, à laquelle la figure tutélaire de Schumpeter n'est d'ailleurs pas étrangère (les économistes contemporains n'hésitant pas à parler d'un véritable paradigme schumpétérien), s'est faite en trois temps : un premier qui a mis en avant un modèle linéaire de l'innovation technologique fondé sur la R&D, un deuxième qui va promouvoir des modèles d'innovation entrepreneuriaux et un troisième qui va mettre en lumière des modèles d'innovation plus frugaux, plus verts et plus sobres.

Promu par Vannevar Bush en 1945, le premier modèle part de la recherche scientifique fondamentale, financée par les fonds publics, qui se transforme progressivement en recherche appliquée, laquelle débouche *in fine* sur de nouvelles technologies qui ont des applications commerciales, et qui sont produites par le secteur privé. Si ce

modèle linéaire de l'innovation va se conjuguer au modèle fordiste pour assurer le formidable développement de l'après-guerre, il va subir des critiques à partir du tournant des années 1960, d'une part, parce que la dynamique de l'innovation n'est jamais mécanique (Burns & Stalker, 1961), et d'autre part, parce que la formation de grandes organisations industrielles fait émerger une technostructure (Galbraith, 1967) qui va oublier de nombreux acteurs clés qui rentrent dans leur dynamique (salariés, actionnaires, consommateurs).

Au cours des années 1970, les difficultés économiques rencontrées vont conduire à revoir le logiciel fordiste et keynésien dominant jusque-là. Sous la houlette de politiques néo-libérales, inspirées par l'école de Chicago, et mises en place par Mme Thatcher et M. Reagan, on va revoir l'architecture du système. La déréglementation, la privatisation, et la baisse des impôts deviennent les nouveaux mantras pour relancer l'économie. Ces changements vont se conjuguer, dans le domaine théorique, avec l'adoption de la théorie de l'agence pour aligner les décisions des dirigeants sur l'intérêt des actionnaires, devenus désormais les acteurs clés de l'entreprise. Cela va amener à la financiarisation des entreprises qui ne sera pas sans avoir des effets directs sur l'innovation, notamment sur la baisse des budgets de recherche, en raison du caractère incertain de l'activité de R&D.

Dès lors, on va s'attarder, dans ce deuxième temps, à promouvoir des modèles d'innovation entrepreneuriaux, dont la « *start-up* » va symboliser le modèle type, et assister à l'avènement d'une culture de l'innovation. C'est à ce moment-là qu'on redécouvre les formes d'agglomérations territoriales comme les « *clusters* », ces districts industriels qui dynamisent une région, dont la Silicon Valley deviendra très vite une figure emblématique. Ces nouveaux processus privilégient : l'horizontalité, le collectif, le réseau, la non linéarité ; ce qui va déboucher sur deux nouvelles idées : d'une part, sur l'idée d'une innovation ouverte (« *open innovation* »), favorisé par le formidable développement de l'Internet ; et, d'autre part, sur la promotion de l'idée d'une innovation disruptive ; cette dernière cherchant à lutter contre l'inertie et la myopie des grandes entreprises, à l'instar du cas célèbre de Kodak. Dans un tel contexte, on va ainsi favoriser la vitesse pour s'assurer qu'on sera bel et bien les premiers sur le marché ; ce qui va transformer l'univers des entreprises et l'action publique et encourager le développement d'indicateurs démontrant le lien entre innovation et croissance économique. Comme le montre Franck Aggeri, même si ces indicateurs se révèlent souvent trop frustes pour saisir la complexité du processus, cela n'empêche pas de s'y référer pour guider l'action publique et privée ; les cabinets de conseil jouant ici un grand rôle dans le développement d'outils de comparaison de performance.

Ce bouillonnement autour d'une culture de l'innovation s'accompagne, comme toujours, d'un langage approprié, une véritable novlangue, nous dit Franck Aggeri, qui puise à la fois dans l'imaginaire schumpétérien, le langage métaphorique biologique et les théories et méthodes en matière de créativité ; on en retrouve l'esprit dans le secteur public avec le Nouveau Management public (Giauque & Emery, 2016), et dans cette idée que nous devons tous et toutes devenir désormais « entrepreneur de nous-mêmes ».

Le troisième temps correspond aux dernières années. On voit apparaître sous l'influence de ce qui se passe non seulement dans les pays du Nord mais aussi dans les pays du Sud, des innovations qui se veulent « vertes, sociales et frugales ». Franck Aggeri en présente trois exemples : celui de l'innovation verte (*Tech for Good*), celui

de l'innovation sociale, à partir des travaux du Britannique Geoff Mulgan, et de l'innovation frugale, à partir de travaux indiens sur la manière d'« innover avec peu ». À la lecture de cette partie, cette culture de l'innovation apparaît comme un *patchwork* hétéroclite, plein de variations et de contradictions où les mots s'entrechoquent pour désigner en définitive ce que l'on appelait jadis le progrès :

Au fond, tout se passe comme si le mot d'innovation avait remplacé celui, plus controversé, de progrès et s'était imposé comme un concept œcuménique universel, désirable, associé à des changements nécessaires pour transformer la société. (p. 113)

Autrement dit, ce biais pro-innovation, largement partagé, est assis sur un devenir positif qui prête peu à la discussion et incarne « une figure dépolitisée du progrès sans histoire et sans connotation négative » (Aggeri, 2023, p. 115). Reprenant Mary Douglas, Franck Aggeri conclut cette partie en disant que l'innovation est bel et bien devenue une de ces catégories sociales naturalisées qui fonde une culture.

Dans la deuxième partie, Franck Aggeri aborde les doutes qui surgissent de plus en plus quant aux bienfaits supposés de certaines innovations. Pour ce faire, il part des nombreux travaux qui en soulignent les effets indésirables, et pour se poser une question importante concernant, tout d'abord, leur visibilité. Influencée entre autres par les travaux de Michel Foucault et de Pierre Lascoumes, cette question est, selon lui, étroitement associée à l'apparition de savoirs, d'expertises et de dispositifs « qui les ont rendus visibles et actionnables. » (p. 120). Ce faisant, notre auteur met en évidence trois raisons qui ont jusqu'ici contribué à l'invisibilité de ces effets indésirables : leurs effets différés dans le temps et leurs effets d'échelle ; les transferts de pollution et leurs effets sociaux et sur nos modes de vie qui sont souvent retardés ou encore hors de notre vue. Ensuite, il poursuit en s'attardant sur la face cachée de certaines formes d'innovations, financières et managériales celles-là, qui se révèlent tout autant délétères pour les sociétés, les organisations et les individus.

Dans cette deuxième partie, Franck Aggeri cherche à mettre en évidence le caractère ambivalent des innovations quelle que soit leur nature (technologique, financière, managériale) et nous invite à abandonner quatre idées bien ancrées : le biais pro-innovation, le mirage d'une croissance verte sans remise en cause du mode de développement, la contribution des marchés financiers à la fluidification marchande et, enfin, l'idée que les innovations managériales poussées par la culture de la performance conduisent au bien être. Ce qui ouvre tout naturellement à la troisième et dernière partie de l'ouvrage : « comment innover autrement ? »

Dans cette dernière partie, Franck Aggeri essaie d'esquisser des pistes de réflexion en matière de chemin à suivre, en évitant deux types de chausse-trape, d'une part, celui du « solutionnisme » (il y a des solutions à tous les problèmes, prêtes à être mises en place) et d'autre part, celui du « volontarisme politique » reposant sur les responsables politiques dont les savoirs ne sont pourtant pas toujours plus pointus que ceux de la population.

Pour imaginer d'autres voies possibles, il s'agira d'essayer d'identifier des prises pour l'action collective, c'est-à-dire repérer les enjeux, les terrains, les dispositifs où le combat pour imaginer des cultures alternatives de l'innovation plus conviviales et soutenables peut être mené. (p. 181)

Ce mouvement doit se faire autour de deux axes : 1. celui de la responsabilité des acteurs sociaux « sur les conséquences à long terme de leur action et 2. celui de l'exploration d'innovations sobres. Pour chacun de ces axes, Franck Aggeri s'appuie sur de nombreux exemples, montre les limites de certaines actions et l'importance de

promouvoir d'autres valeurs pour y arriver (sobriété, solidarité, durabilité, respect de la Nature...), autrement dit, de promouvoir un autre imaginaire social.

La conclusion de l'ouvrage reprend les points clés présentés et se termine sur une invitation à repenser nos pratiques à la lumière des formidables défis contemporains, en espérant que les crises sanitaires et climatiques nous ouvriront enfin les yeux.

Deux regards qui se croisent

La lecture de ces deux ouvrages m'a personnellement captivé pour plusieurs raisons. Tout d'abord, par la qualité du style qui, dans les deux cas, est agréable et d'une grande clarté. Comme je l'ai déjà écrit pour d'autres collègues, Pierre-Yves Gomez et Franck Aggeri font honneur à la langue française, et nous montrent qu'on peut offrir à des lecteurs francophones des contributions originales qui soignent aussi la forme. Ensuite, par le fond. Dans les deux cas, leur lecture nous amène à penser. Ces deux ouvrages illustrent une nouvelle fois la phrase du poète André Chénier que j'aime citer : « Un bon livre n'est pas celui qui dit tout, mais qui fait beaucoup penser ».

Dans le cas de Pierre-Yves Gomez, son petit ouvrage sur le capitalisme nous donne en effet à lire une synthèse personnelle magistrale, qui, en 125 pages, format de la collection, est en effet un véritable tour de force intellectuel. De la même manière, Franck Aggeri nous livre une remarquable réflexion critique sur l'innovation.

Nos deux auteurs font également preuve d'un souci similaire : remettre en perspective historique les faits sociaux qu'ils étudient. Dans un monde qui privilégie souvent l'immédiat et devient amnésique, leur rappel respectif est tout particulièrement bienvenu. En effet, tous deux n'hésitent pas à revenir à des auteurs classiques à découvrir (Sombart, Wittfogel, Mulgan...), ou à redécouvrir, ou encore parfois citer sans être toujours lus, comme Weber, Schumpeter, Elias... Ce retour historique leur permet de montrer avec à propos le caractère génétique des processus à l'œuvre. À cet égard, les deux thématiques abordées, le capitalisme et l'innovation, ne sont d'ailleurs pas sans lien : le capitalisme moderne s'appuie largement sur la science et les innovations technologiques, comme nous le rappelle Pierre-Yves Gomez, et le processus d'innovation s'appuie, quant à lui, sur les soutiens que lui fournit la logique du système (tant du secteur privé que du secteur public), comme le souligne Franck Aggeri. Si Pierre-Yves Gomez décrit certains liens entre l'innovation et la dynamique capitaliste dans le cadre de son analyse économique-politique, Franck Aggeri va, quant à lui, plus loin dans l'analyse du processus social d'innovation, en interrogeant de manière critique la vision souvent béate que l'on peut en avoir. À l'heure de l'Anthropocène, il montre ainsi les limites de certaines pratiques qui se veulent « vertes », mettant à bas en passant certains mythes qui accompagnent l'innovation. Le sous-titre de son ouvrage, « Essai sur un mythe économique, social et managérial », est donc à cet égard bien choisi.

Nos deux auteurs font aussi une place importante à ce qu'on appelle l'imaginaire social (Castoriadis, 1975) : Franck Aggeri par son évocation des mythes qui entourent l'innovation, et Pierre-Yves Gomez, par la remise à l'honneur du rôle que jouent les récits, les croyances dans la dynamique capitaliste. Ce qui permet par la même occasion de renouer de manière pertinente avec certains travaux menés en sciences sociales, notamment en anthropologie, sur les rapports entre l'idéal et le matériel (Godelier, 1987 ; Descola, 2017).

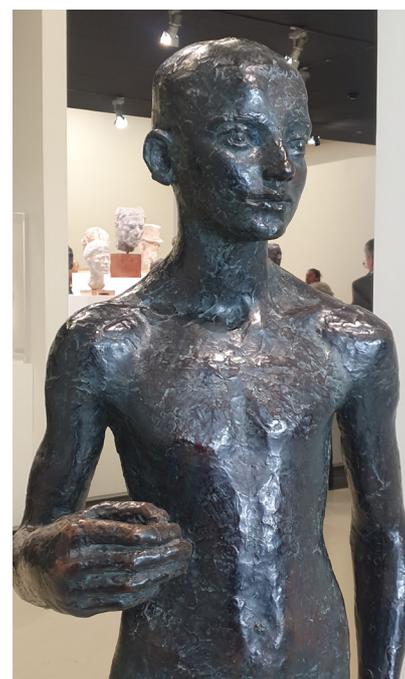
Enfin, la lecture de ces deux ouvrages amène à s'interroger sur la logique capitaliste, elle-même, en particulier sur cette vision du tout marché, dont Karl Polanyi (1886-1964) nous avait prévenus hier des effets déstabilisants pour le corps social dans son grand classique de l'anthropologie économique, *La grande transformation* (Polanyi, 1974). À l'heure des nombreux défis sociétaux et environnementaux auxquels nous faisons face, c'est donc sur ce point que je souhaiterais achever ce compte-rendu et ce à trois niveaux : au niveau de la logique marchande proprement dite, au niveau de ses effets délétères et, enfin, au niveau éthique.

Capitalisme, marché et effets sociétaux : l'actualité de Polanyi

La lecture de ces deux ouvrages a réveillé une nouvelle fois en moi mon vieux fond polanyien qui m'accompagne depuis près de quarante ans. France-Culture, signe des temps, vient de lui consacrer une série de cinq épisodes « Avoir raison... avec Karl Polanyi » (France Culture, 2023). Très cité mais rarement lu, son travail présente les raisons qui ont poussé la logique marchande à s'imposer historiquement à toutes les sphères de l'existence (terre, travail ...), et défend, suite à ce constat, l'idée contraire que tout n'est pas « marchandisable » (Caillé & Laville, 2007 ; Maucourant, 2001 ; 2011). Alors qu'il est considéré comme non pertinent par les économistes de la théorie standard, son travail, relevant selon eux d'une vision substantive et non formelle de l'économie, il est en revanche tenu en haute estime par d'autres, qui le voient comme un des penseurs progressistes majeurs, en dépit du rapport compliqué qu'il a entretenu avec le marxisme (Fanjul, 2023). En France, c'est à Maurice Godelier que l'on doit sa découverte.

À l'instar de Castoriadis qui rappelait constamment, que le capitalisme était une construction sociale-historique, Polanyi s'est efforcé de montrer quelques décennies plus tôt que la logique marchande, « arriva sans être annoncée », pour reprendre le titre du deuxième épisode de la série de France Culture qui lui est consacré (France Culture, 2023). En effet, contrairement aux économistes orthodoxes qui croient à la naturalité d'un *Homo economicus* et à celle du marché, Polanyi, en praticien des sciences sociales doté d'une culture historique, critique ces visions. Pour lui, la société de marché, qui résulte de cette logique économique marchande généralisée, n'est en effet pas viable socialement, car trop souffrante pour le corps social ; elle provoque un « désencastrement », comme il l'appelle, qui correspond historiquement à l'arrivée de l'idéologie libre-échangiste en Angleterre. Or, à l'aune de l'histoire humaine et de l'étude des systèmes économiques concrets, cette conception, qui se fonde sur une théorie du marché abstraite, est fondamentalement erronée puisqu'elle fait l'hypothèse d'un universalisme de l'intérêt qui n'existe pas. Le « désencastrement » qu'elle entraîne, provoque des mouvements sociaux qui la contestent, lesquels cherchent à « ré-encastrent » l'économie dans le social au sens large. Les demandes de ré-encastrement, variables selon les pays, apparaissent historiquement sous deux grands formes : l'une, démocratique (*New Deal*, politiques keynésiennes, Front populaire...) et l'autre, autoritaire (fasciste, nazie).

Dans son ouvrage, Pierre-Yves Gomez fait clairement écho à Polanyi et montre bien que le capitalisme (que Polanyi préfère appeler la « société de marché ») est une construction historique, et n'est pas le fruit d'un naturalisme. Sans citer nommément Polanyi, la réflexion de Franck Aggeri



Loretto, Germaine Richier (1934),
Centre Pompidou, 11 mars 2023

s'inscrit, nous semble-t-il, elle aussi, dans l'esprit polanyien, notamment en montrant combien la logique marchande est souvent pernicieuse en matière d'innovation, et combien pour en sortir, les humains devraient s'appuyer sur la solidarité et une éthique de la responsabilité. Ce qui nous conduit à soulever une autre question centrale qui est présente dans les deux ouvrages, et bien sûr chez Polanyi : le degré de compatibilité entre une logique marchande sans limites et la démocratie.

Logique marchande généralisée et démocratie sont-elles compatibles ?

L'intérêt de l'analyse historique de Polanyi, c'est qu'elle nous montre, comme nous venons de le rappeler, que la marchandisation poussée à l'extrême, provoque un « désencastrement » qui, trop souffrant pour le corps social, va susciter en retour, des mouvements de ré-encastrement dont les formes peuvent varier, l'une d'entre elles étant particulièrement problématique : la forme fasciste. Pour Polanyi, il ne fait en effet aucun doute que l'arrivée au pouvoir d'Hitler en 1933 a été une conséquence logique de la grave crise économique de 1929 :

On peut décrire la solution fasciste à l'impasse où s'était mis le capitalisme libéral comme une réforme de l'économie de marché au prix de l'extirpation de toutes les institutions démocratiques. (cité in Maucourant, 2001, p. 99)

En d'autres termes, le programme national-socialiste a été une façon de ré-encastrement l'économique dans le sociopolitique à travers l'objectif de remettre l'Allemagne au travail et de conquérir le monde sur la base d'une idéologie raciste et d'une rationalisation purement instrumentale.

Suite à la tragédie de la Seconde Guerre mondiale qui en a découlé, la période d'après-Guerre a essayé de refonder l'ordre économique sur de nouvelles bases, et ce dans un nouveau contexte : celui de la Guerre froide. Si cet agenda a tenu pendant trois décennies, les années 1980 vont être le théâtre, comme le montrent d'ailleurs nos deux auteurs, d'un retour du libéralisme dans sa version ultra, conjugué à un effondrement du modèle communiste rival. Ce retour va conduire à la mondialisation de l'économie, à l'affaiblissement des politiques sociales et à l'accroissement des inégalités. Ce qui va nous conduire à de nouvelles crises financières auxquelles s'ajoute de nos jours une grave crise environnementale.

Ces politiques d'inspiration néo-libérale, en déstabilisant l'ordre socioéconomique, conduisent plusieurs pays à adopter certaines réponses qui semblent emprunter la forme autoritaire évoquée par Polanyi ; selon les pays, elles vont tourner autour d'un néonationalisme, ou encore d'un retour du fondamentalisme religieux. Comme toutes ces réponses s'accommodent fort bien du cadre capitaliste, cela pose une question à tous les démocrates. Ce lien entre dynamique capitaliste, logique marchande, innovation et idéaux démocratiques, nous conduit tout droit à un questionnement éthique.

Face aux défis contemporains : la nécessité d'une nouvelle éthique de l'action collective

La vie sociale repose toujours sur un ensemble de valeurs. La nôtre ne fait bien sûr pas exception à la règle. Face aux défis contemporains, Hans Jonas, dans une inspiration kantienne n'hésitait pas à l'affirmer, il y a déjà trois décennies :

Agis en sorte que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre. (Jonas, 1979/2005, p. 40)

Or, nous avons vu que, loin de s'améliorer, la situation a depuis encore empiré, les rapports du GIEC et de bien d'autres organismes scientifiques se succédant pour en attester. Quant à la mondialisation, chantée hier par les chantres du libre-échange généralisé, elle ne semble plus faire rêver, la question de la Nature revenant en force, et les déséquilibres socioéconomiques nourrissant bien des critiques. Nos deux auteurs ne font pas l'impasse sur ces constats dans leurs ouvrages respectifs, bien au contraire. Ils nous invitent, chacun à leur manière, dans un esprit très proche, là encore, de celui de Polanyi, à une nouvelle éthique de l'action collective pour y répondre de manière adéquate.

Le travail de Polanyi est en effet mu par une éthique de l'action collective qui s'inscrit, comme l'a montré Gregory Baum, dans l'existence quotidienne de chacun et chacune, dans ce que Polanyi appelle *Lebensweg* (le chemin de la vie), autrement dit :

comment nous relier à ceux qui nous sont chers, comment agir envers nos voisins, comment répondre à la culture dans laquelle nous vivons, comment assumer une attitude autocritique et appropriée de nous-mêmes. » (Baum, 1996, p. 22, notre traduction)

Pour Polanyi, cet engagement dans le chemin de la vie au quotidien est la première expérience existentielle, et la base de la conscience morale. C'est à partir de là, qu'il va s'attarder à promouvoir une éthique de la solidarité, du respect de la nature et de la responsabilité individuelle, qui transcende l'utilitarisme. Car, l'utilité prônée par les économistes orthodoxes, est à la fois éthiquement problématique et culturellement dangereuse quand elle est la seule source de motivation dans la vie des gens (Baum, 1996, p. 69). N'oublions pas en effet que la rareté, un des mantras des économistes orthodoxes, n'est pas le fruit d'une réalité naturelle. Elle est créée, selon Polanyi, par la société marchande, ce que Marshall Sahlins rappellera plus tard dans un ouvrage au titre provocateur : *Âge de pierre, âge d'abondance. L'économie des sociétés primitives* (Sahlins, 1976).

Le regain d'actualité que connaît Polanyi se comprend bien à l'aune des défis rencontrés. Ses réflexions entrent en résonance avec les injonctions sociétales que nous entendons de nos jours : respecter la Nature qui nous environne, ré-encadrer l'économie dans le social, et élaborer un nouveau modèle démocratique. Le slogan « vivre autrement » devient ainsi une exigence éthique qui pousse à mettre en avant face à ces défis sociétaux, l'« associationisme » (Eynaud & Genauto, 2019), le « convivialisme » (Caillé, 2019 ; Internationale conviviale, 2020), et des modes alternatifs de développement économique fondés de plus en plus sur la frugalité, la proximité, la durabilité et la solidarité (Latouche, 2019 ; 2020).

À la lecture de ces deux ouvrages, nous constatons que nos deux auteurs, chacun à sa manière, participent à ce questionnement éthique. Ils le font à la fois en rappelant l'importance des valeurs, en promouvant une éthique de la solidarité sur la guerre de tous contre tous, et en invitant pour ce faire à emprunter des voies de développement qui soient en résonance avec ces impératifs éthiques.

Conclusion

À leur manière, comme nous pouvons le voir, les livres de Pierre-Yves Gomez et de Franck Aggeri arrivent à point nommé pour alimenter nos questionnements sur deux sujets fondamentaux. En nous offrant une réflexion de fond sur deux questions aussi centrales et étroitement liées que la dynamique capitaliste et l'innovation, ils permettent tout d'abord d'accéder, pour tous ceux et toutes celles qui ne seraient

pas très familiers avec ces questions, à un ensemble de références centrales. Ensuite, ils nous donnent à penser des voies possibles pour nous en sortir en nous montrant, tous deux à leur manière, que penser le capitalisme et l'innovation à la lumière de l'histoire, c'est aussi contribuer à la réflexion sur notre mode de développement, en pleine crise aujourd'hui. Enfin, ils rejoignent les nombreuses voix qui se sont élevées dans l'histoire, notamment depuis quelques décennies, pour défendre un humanisme civique démocratique qui fasse toute sa place à la solidarité (Sainsaulieu, 1991 ; 2002 ; Eynaud & França de Filho, 2019 ; Caillé, 2019 ; Internationale convivialiste, 2020), voix qui cherchent à redéfinir l'entreprise, la gestion, et le développement économique dans le sens du plus grand nombre (Etzioni, 1988/2010 ; Segrestin & Hatchuel, 2012 ; Roger, Segrestin & Vernac, 2014 ; Dietrich, Pigeyre & Vercher-Chapsal, 2015 ; Clarke, O'Kelley & O'Brien, 2019 ; Lazonick & Schin, 2019 ; Hatchuel, Levillain, Segrestin & Vernac, 2020), et donc à refonder une nouvelle totalité sociale légitime (Eraly, 2019 ; Laufer, 2022 ; Chanlat, 2023).

Ces deux ouvrages sont donc à lire absolument par tous ceux et toutes celles qui s'intéressent de près à une refonte de nos cadres socioéconomiques et à un processus d'innovation qui se veut vraiment responsable dans un contexte où notre survie collective en dépend ■

Références

- Baum Gregory (1996) *Karl Polanyi on Ethics and Economics*, Montréal, McGill-Queens University Press.
- Benjamin Walter (2019) *Le capitalisme comme religion*, Paris, Payot.
- Boltanski Luc & Chiapello Eve (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Braudel Fernand (1979) *Civilisation matérielle, Économie et capitalisme, Trois volumes*, Paris, Armand Colin.
- Braudel Fernand (1985) *La dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion, Champs.
- Burns Tom & Stalker G-M (1967) *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Publication.
- Caillé Alain (2019) *Extensions du domaine du don. Demander-donner-recevoir-rendre*, Arles, Actes Sud.
- Caillé Alain & Laville Jean-Louis (2007) "Actualité de Karl Polanyi", *Revue du Mauss*, 2007/1, n° 29, pp. 80-109.
- Castoriadis Cornelius (1975) *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- Chandler Alfred (1977/1989) *La Main visible des managers*, Paris, éditions Economica.
- Chanlat Jean-François (2023) *Homo Anthropologicus. La gestion à l'épreuve de la condition humaine*, Caen, Editions EMS.
- Clarke Thomas, O'Kelley John & O'Brien, John [eds] (2019) *The Oxford Handbook of the Corporation*, Oxford, Oxford University Press.
- Cotta Alain (1979) *Le capitalisme*, Paris, Presses Universitaire de France, Que Sais-Je ?.
- Descola Philippe (2017) *La composition des mondes. Entretien avec Pierre Charbonnier*, Paris, Flammarion.
- Dietrich Anne, Pigeyre Frédérique & Vercher-Chapsal Corinne (2015) *Dérives et perspectives de la gestion. Échanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Lille, Septentrion.
- Elias Norbert (1974) *La civilisation des mœurs*, Paris, Payot.
- Elias Norbert (1975) *La dynamique de l'Occident*, Paris, Payot.
- Eraly Alain (2019) *Une démocratie sans autorité*, Toulouse, Erès.
- Etzioni Amitai (1988/2010) *Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, Simon and Schuster.

- Eynaud Philippe & França de Filho Genauto (2019) *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Toulouse, Erès.
- Fanjul Sergio C. (2023) "Los diez pensadores que más influyen en la izquierda", *El País*, 25 juin.
- France Culture (2023) "Avoir raison avec... Karl Polanyi", cinq épisodes, 21-25 août.
- Galbraith James Kenneth (1967) *Le nouvel État industriel*, Paris, Gallimard.
- Godelier Maurice (1987) *L'idéal et le matériel. Pensée, économies, sociétés*, Paris, Fayard.
- Giauque David & Emery Yves [eds] (2016) *L'acteur et la bureaucratie au XXI^e siècle*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- Godin Benoît (2019) *L'innovation sous tension. Histoire d'un concept*, Ste-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- Hatchuel Armand, Levillain Kevin, Segrestin Blanche, & Vernac, Stéphane (2020) *Entreprises, Responsabilités et Civilisations*, Paris, Presses des Mines.
- Internationale convivialiste (2020) *Second Manifeste convivialiste. Pour un monde post-néolibéral*, Arles, Actes Sud.
- Jessua Claude (2001) *Le capitalisme*, Paris, Presses Universitaire de France, Que Sais-Je ?
- Jonas Hans (1979/2005) *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Paris, Flammarion.
- Latouche Serge (2019) *La Décroissance*, Paris, Presses Universitaire de France, Que sais-je ?
- Latouche Serge (2020) *L'abondance frugale comme art de vivre : Bonheur, gastronomie et décroissance*, Paris, Bibliothèque Rivages.
- Laufer Romain (2020) *Tocqueville au pays du management. Crise dans la démocratie*, Caen, Editions EMS.
- Lazonick William & Schin & Jang-Supp (2019) *Predatory Value Extraction: How the Looting of the Business Corporation Became the US Norm and How Sustainable Prosperity Can Be Restored* *How the Looting of the Business Corporation Became the US Norm and How Sustainable Prosperity Can Be Restored*, Oxford, Oxford University Press.
- Marx Karl (1997) *Le capital*, Paris, Éditions sociales.
- Mauss Marcel (1968) *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaire de France.
- Maucourant Jérôme (2001) "Une lecture de Karl Polanyi", *L'Économie politique*, 2001/4, n° 12, pp. 90-106.
- Maucourant Jérôme (2011) *Avez-vous lu Polanyi ?*, Paris, Flammarion.
- Perroux François (1948) *Le capitalisme*, Paris, Presses Universitaire de France, Que Sais-Je ?
- Polanyi Karl (1974/1944) *La grande transformation*, Paris, Gallimard.
- Roger Baudoin, Segrestin Blanche & Vernac, Stéphane [eds] (2014) *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Paris, Vuibert.
- Sainsaulieu Renaud [ed] (1991) *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu Renaud (2002) *Des sociétés en mouvement*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Salhins Marshall (1976) *Âge de pierre, âge d'abondance. L'économie des sociétés primitives*, Paris, Gallimard.
- Saussois Jean-Michel (2006) *Un capitalisme sans répit*, Paris, La Dispute.
- Schumpeter Joseph (1942/1990) *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Payot.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil.
- Sombart Werner (1927) *Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart*, München, Duncker & Humblot.
- Wallerstein Immanuel (1985) *Le capitalisme historique*, Paris, La Découverte.
- Weber Max (1923/1991) *Histoire économique*, Paris, Gallimard.
- Wittfogel Karl August (1977/1964) *Le Despotisme oriental, traduit par Michèle Pouteau*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Dossier Vincent Descombes



Le Prestidigitateur,
Germaine Richier (1945),
Centre Pompidou,
11 mars 2023

Vincent Descombes est un philosophe contemporains majeur. Il a reçu en 2005 le grand prix de philosophie de l'académie française.

Ce dossier est composé de trois textes.

L'un porte sur un passage d'un livre de 2004. Il porte sur la grammaire de l'agir gestionnaire, le faire faire comme diathèse causative.

Les deux autres partent d'essais repris dans un ouvrage de 2007, « Le raisonnement de l'ours » et « L'illusion nomocratique ».

Tous les trois ont trait à la philosophie de l'action et font donc écho aux problématiques de gestion ■

Références

Descombes Vincent (2004) *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même*, Paris, Gallimard.

Descombes Vincent (2007) *Le raisonnement de l'ours et autres essais de philosophie pratique*, Paris, Seuil.



*L'échelle, Germaine Richier [œuvre en collaboration avec Zao Wou-Ki] (1956),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

Faire faire

La gestion comme diathèse causative

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

En hommage au groupe Langage et Travail

La plus simple définition que l'on puisse donner de la gestion est que celle-ci consiste à « faire faire ». C'est ainsi que Jacques Girin la définit : « le bon manager [...] est là pour faire faire » (Girin, 2016, p. 237). À lui qui maniait la langue française avec dextérité et bonheur, et avait investi le champ de la linguistique pour penser les situations de gestion, la grammaire du « faire faire » a pourtant échappé. On se permettra donc ici de prolonger sa pensée à partir d'un texte de Vincent Descombes (il est extrait d'un livre – 2004 – mais sera cité à partir de sa reprise – 2007).

Il existe un concept linguistique, celui de diathèse, qui identifie les positions possibles de l'actant dans la phrase. La diathèse la plus simple distingue la voix active de la voix passive.

Le chat a mangé la souris.

La souris a été mangée par le chat.

C'est bien le chat qui agit en mangeant la souris. Mais le chat – l'actant, donc – peut être placé au début de la phrase, comme sujet du verbe d'action, ou, au contraire, à la fin de la phrase, comme complément d'agent. Les deux phrases ont le même contenu empirique, mais l'une raconte l'action du point de vue du chat, l'autre du point de vue de la souris, sans que l'actant ne change (il s'agit bien du chat). Le fait que l'actant puisse passer de sujet à complément d'agent constitue la diathèse.

Ici, il n'y a pas de degré dans l'agir. Mais il existe une autre diathèse, que l'on peut appeler diathèse causative, qui permet d'introduire précisément des degrés dans l'agir.

Lorsque l'on dit :

Le maître fait faire ses devoirs à l'élève

C'est bien l'élève qui fait les devoirs. Par contre, il les fait parce que le maître les lui fait faire. On voit bien que l'élève agit en termes de devoirs alors que le maître n'agit pas sur ce plan, mais en même temps l'action de l'élève est différente d'une action

qu'il entreprendrait de sa propre initiative. L'action dépend d'un agent qui n'est pas celui qui agit, et sans lequel l'action n'aurait pas lieu.

Dès lors que plusieurs acteurs interviennent, le problème se pose de savoir comment le travail de l'œuvre est divisé entre eux. Forment-ils une simple chaîne causale, à la façon des anneaux qui sont attachés les uns aux autres de telle sorte que le mouvement de l'un d'entre eux provoque celui de tous les autres ? Ou bien ces agents coopèrent-ils sur un pied d'égalité, chacun agissant de sa propre initiative ? Ou bien y a-t-il parmi eux un agent principal et des agents auxiliaires ? (Descombes, 2007, p. 78)

On voit donc que l'action à plusieurs peut se faire selon une chaîne stricte, de nature quasi-mécanique, ou peut se faire entre agents parfaitement autonomes qui décident de coopérer en toute liberté, ou, enfin, selon une chaîne hiérarchique souple (avec des éléments de délégation, de subsidiarité, de négociation), même si le statut des agents est inégal. Cette inégalité introduit la question du pouvoir.¹ De ce point de vue, faire faire est assez flou en français. L'anglais connaît également la forme causative, mais il est plus précis. Quand on emploie la forme *to make somebody do something*, la formule a une connotation d'obligation, d'exercice d'un pouvoir. *We will make them reconsider their decision* : nous allons les obliger, les contraindre à reconsidérer leur décision. *To get someone to do something* ne comporte pas cette connotation, ou beaucoup moins. *She gets her assistant to make her travel arrangements* – Elle demande à son assistante de préparer son voyage. Bien qu'il existe une relation hiérarchique entre « elle » et son assistante, « elle » demande, elle n'oblige pas.

Donc, dès qu'il y a « faire faire », la diathèse se fait causative, c'est-à-dire que l'on sort de l'action purement individuelle d'un sujet sur un objet en ajoutant un autre agent. Dès que l'on entre dans l'action à plusieurs, donc dans la gestion, la grammaire de l'action se modifie. Par exemple (l'exemple est dans Tesnières, 1988, p. 260), lorsque l'on passe simplement de :

Alfred voit une image

à

Charles montre l'image à Alfred.

Explication :

Que nous a appris la voix causative ? Au moins ceci : il peut arriver que l'activité d'un agent A ne soit pas exclusivement son opération, mais qu'elle soit en même temps celle d'un autre agent B. Pour décrire l'activité de A comme une activité de B, nous appliquons un verbe auxiliaire causatif (« faire ») au verbe narratif qui décrit l'opération de l'agent immédiat (A), ce qui fait surgir derrière lui l'instigateur, l'agent principal (B). Par exemple, le verbe « voir », lorsqu'il est mis à la voix causative, devient « faire voir », c'est-à-dire « montrer ». (Descombes, 2007, p. 82)

Ou, autrement :

Du même coup, on peut appeler action propre d'un agent celle qui, de fait, n'apparaît en aucune façon comme étant aussi l'action de quelqu'un d'autre. Lorsque que l'agent fait quelque chose sans que personne ne le lui fasse faire, on pourra dire qu'il le fait de lui-même. C'est une autre façon de dire que l'individu est l'agent principal, et pas seulement l'agent immédiat, de son action. (Descombes, 2007, p. 82)

Ce qui amène ce commentaire sur le statut de l'actant ou agent :

Par l'opération causative, le premier actant initial (A) est comme dégradé au rang d'agent immédiat (et donc plus facile à détecter), tandis qu'un

1. Je remercie Anni Borzeix pour cette remarque.

autre individu entre en scène comme l'agent principal de toute l'affaire. (Descombes, 2007, pp. 79-80)

On doit alors distinguer l'action immédiate d'un acteur (il fait la chose) de l'action propre d'un acteur (il fait la chose de manière tout à fait autonome, il la fait de lui-même, en tant qu'agent immédiat et agent principal). La même action ouvre donc à deux descriptions distinctes, celle de l'agent immédiat et celle de l'agent principal. On est ici au cœur de la gestion, et au cœur de la description et de l'analyse des faits managériaux.

Prenons le cas de cette description d'une action, emprunté à la grammaire latine, qui réduit l'action à plusieurs à l'action d'un seul, faisant disparaître l'agent auxiliaire :

Caesar fecit pontem

César fit le pont.

Bien évidemment, César n'a pas construit le pont avec ses mains et ses bras. Le fait d'utiliser la voix active alors que la diathèse causative est attendue (César a fait faire un pont) laisse entendre que l'agent principal l'est tellement que les agents auxiliaires le sont très peu au point de n'avoir guère d'importance, et fait disparaître leur sueur comme leur expertise technique. En réalité, la description de l'action est (volontairement) incomplète :

Le fait que l'agent immédiat soit comme « dégradé » dans l'échelle de l'agir ne veut donc pas dire qu'il ne soit actif qu'en apparence. Cela veut seulement dire qu'il y a, derrière lui, un autre individu qui lui est antérieur dans l'ordre des initiatives. Ce que l'opération causative déplace n'est pas le fait d'agir, mais plutôt le fait d'agir à titre principal au regard d'une certaine description de l'action. Mais, s'il en est ainsi, il faut que les agents subordonnés retrouvent le statut d'agents principaux au regard d'une autre description de la même action, une description qui soit à la mesure de leur capacité à agir d'eux-mêmes. Les soldats de César n'ont pas décidé de construire un pont à tel endroit, mais ils décident certainement des mouvements qu'ils font pour exécuter le commandement général. On pourrait peut-être formuler ainsi ce point grammatical : pour que A fasse quelque chose à l'instigation de quelqu'un d'autre (B), lequel se révèle être l'agent principal, il faut que A soit à d'autres égards l'agent principal de ce qu'il fait. Si les agents de César n'étaient pas des agents autonomes à un niveau plus élémentaire, par exemple lorsqu'il s'agit de déplacer maintenant (plutôt que dans cinq minutes) telle pierre (plutôt que telle autre), alors il faudrait dire que c'est César qui fait tout. Il n'y aurait pas d'autre agir que celui de César et tout se passerait comme s'il n'utilisait pas des agents auxiliaires, mais seulement des instruments inertes. L'idée que l'agent principal d'une œuvre collective soit en fin de compte le seul à agir apparaît comme une idée confuse et même incohérente, puisque cela revient à poser un instigateur sans personne pour agir à son instigation. De fait, il est aisé de glisser de la notion d'un agent auxiliaire à celle d'un pur instrument. Il semble que mainte théologie de l'agir providentiel repose sur une confusion de ce genre. De même, s'il l'on en croit Cornelius Castoriadis², le rêve d'un contrôle parfait de l'activité des agents d'exécution, qui est au cœur de l'idée moderne d'une administration des hommes planifiée d'en haut, et qu'on retrouve aussi bien dans la technique humaine du taylorisme que dans les organisations totalitaires, ce rêve absurde exprime précisément le vœu contradictoire de faire agir d'autres agents (pour démultiplier son propre agir) sans pour autant laisser à ces agents l'autonomie nécessaire à une action intelligente. (Descombes, 2007, pp. 79-80)



*Le cheval à 6 têtes,
Germaine Richier (1954-56),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

2. Voir par exemple C. Castoriadis, *Sur la Politique de Platon*, Paris, Seuil, 1999, p. 54. [note de l'auteur]

Il apparaissait important de citer ce texte dans son ensemble, parce qu'il est essentiel pour l'analyse des actions managériales. Vincent Descombes introduit une précision en distinguant le point de vue rétrospectif du point de vue anticipatif. Lorsqu'on analyse l'action qui a été faite, on a tendance à la voir comme un enchaînement mécanique causal. C'est le cas pour le « faire faire ». Quelqu'un a fait faire quelque chose à quelqu'un d'autre qui a effectivement réalisé ce qui lui était demandé (César a ordonné, et le pont été construit). Mais quand on demande à quelqu'un de faire quelque chose, on est bien conscient que ce quelqu'un dispose d'une marge d'autonomie, d'un certain degré de l'agir, qui fait qu'on n'est pas assuré qu'il va faire ce qu'on lui a demandé.

Ce n'est pas comme s'il suffisait de demander aux gens de nous rendre des services pour qu'ils se mettent inmanquablement à leur service. En fait, nous considérons qu'il y a des choses qui dépendent d'eux : ils peuvent les faire ou non, selon qu'ils veulent les faire ou pas. Nous tentons d'obtenir qu'ils consentent à les faire par différents moyens : prières, menaces, cadeaux, rappels des engagements pris, etc. Mais quelle que soit la forme que prend notre demande, le simple fait de demander à quelqu'un d'agir montre que nous reconnaissons en lui le sujet propre de certaines opérations. (Descombes, 2007, pp. 83-84)

Plusieurs points peuvent alors être soulignés en conclusion.

1. Une action managériale n'est pas de la forme A fait C, mais de la forme B fait faire C à A. Ou, si l'on veut parler en linguiste, la forme grammaticale de l'action managériale est la diathèse causative. La gestion est en effet un « faire faire ». Il y a donc au minimum deux agents dans une action managériale, dont l'un est instigateur et l'autre auxiliaire.
2. Une action managériale suppose donc obligatoirement deux descriptions : une description de l'action de l'instigateur (le « faire faire ») et une description de l'action des agents auxiliaires, le « faire ». La description d'une (seule et même) action managériale n'est complète que si elle présente cette double dimension.
3. Pourtant, la dérive qui consiste à ne décrire que l'action de l'instigateur, ce qui revient à faire de l'agent auxiliaire un simple instrument, est forte. Le « Caesar fecit pontem » guette toujours. Soit qu'il adopte la forme : « Tel PDG a changé profondément la stratégie de son entreprise » ; soit qu'il adopte une forme dans laquelle l'agent auxiliaire est un pur et simple instrument passif entre les mains de son instigateur : « Tel PDG a remodelé culturellement son entreprise » (en plaçant à l'arrière-plan le fait que l'entreprise est faite d'agents qui ont leur marge d'autonomie). On remarquera que le risque d'une telle dérive est surtout présent lorsqu'un chercheur en gestion essaye d'analyser rétrospectivement l'action managériale passée.
4. Il est également tentant de concevoir la distinction agent instigateur/agent auxiliaire sous l'angle de la relation hiérarchique : le supérieur hiérarchique est mécaniquement l'instigateur de l'action et le subordonné l'agent auxiliaire. Est-ce si simple ? L'instigateur est en réalité défini par Descombes simplement comme « antérieur dans l'ordre des initiatives ». Il est parfaitement possible qu'un subordonné hiérarchique soit « antérieur dans l'ordre des initiatives » à son supérieur hiérarchique et que ce soit lui qui « fasse faire ». Ce peut être également le cas d'un tiers en position de conseil. On pense ici au rôle que Jean Monnet jouait auprès des politiques qu'il conseillait : de manière habile, en restant en retrait sans jamais se mettre en avant, il était l'instigateur de décisions sans qu'il n'ait joui d'aucun pouvoir hiérarchique. La relation instigateur/agent auxiliaire est une relation d'inégalité, asymétrique, mais l'inégalité n'est pas forcément celle de l'ordre hiérarchique habituel. En conséquence, comme l'a noté Descombes (voir ci-dessus), l'agent « immédiat » est « plus facile à détecter »

que l'instigateur. C'est l'un des problèmes méthodologiques rencontrés par le chercheur qui étudie l'action managériale.

5. Dans la double description que réclame l'action managériale, le degré de l'agir, qui suppose par essence une forme de dégradation, demande à être précisé et analysé. L'agent auxiliaire n'est jamais un pur instrument (ou très rarement et dans des cas limites). Il peut discuter, négocier, interpréter ce qu'on lui demande, il jouit d'une marge d'autonomie. Mais laquelle ? L'un des points clefs de l'analyse de l'action managériale repose sur la détermination de la forme de « dégradation » du degré de l'agir que suppose pour l'agent auxiliaire l'action managériale.
6. L'expression « dégradation du degré de l'agir » est de nature grammaticale, mais « dégradation » est sans doute trop connoté. En réalité, sur le plan managérial, cette « dégradation » due simplement à l'inégalité en termes d'antériorité entre l'instigateur et l'agent auxiliaire peut se traduire en enrichissement (ou, au contraire, en dégradation effective) de l'action à plusieurs. Le « faire faire » s'exprime en effet sous la forme d'un mandat (pour reprendre l'analyse de Jacques Girin – Girin, 2016, p. 237) comportant inévitablement des zones de flou, volontaires (« débrouillez-vous ») ou involontaires et inévitables, et les agents secondaires, sur la base des informations dont ils sont souvent les seuls à disposer, jouissent d'une marge d'autonomie (le degré de l'agir qui les caractérise) pour interpréter et orienter leur action en conséquence. Le résultat est sans doute ce qu'Arendt a analysé (Dumez, 2006), c'est-à-dire une incertitude radicale de l'action, une imprévisibilité constitutive, due au fait qu'elle est collective et qu'il est impossible de prévoir les actions et réactions des uns et des autres en ce qu'ils disposent d'une autonomie dans leur degré d'agir. Le faire n'est jamais exactement ce que le « faire faire » pouvait anticiper.

Comme lorsque Austin étudie l'action *via* l'analyse des excuses (Austin, 1979 ; Dumez, 2011), l'approche par le langage de l'action managériale en tant que « faire faire », dans le fil de la philosophie analytique et dans la ligne de l'approche de Jacques Girin, peut sans doute orienter la recherche en gestion dans des voies originales ■

Références

- Austin John Langshaw (1979, 3rd ed) "A Plea for Excuses", in Austin John Langshaw, *Philosophical papers*, Oxford, Oxford University Press, pp. 175-204.
- Descombes Vincent (2004) *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même*, Paris, Gallimard [le passage se situe entre les pages 90 et 97].
- Descombes Vincent (2007) *Les degrés d'agir in Gnassounou Bruno, Philosophie de l'action. Action, raison et délibération*, Paris, Vrin, pp. 75-84.
- Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.
- Dumez Hervé (2011) "Penser l'action par les excuses, accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 61-67.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations situations et agencements* (édité par Jean-François Chanlat & Hervé Dumez), Québec, Presses de l'Université Laval.
- Monnet Jean (2014/1976) *Mémoires*, Paris, Fayard.
- Tesnière Lucien (1988, 2^{ème} ed) *Éléments de syntaxe structurale*, Paris, Klincksieck.



*La taumachie [détail], Germaine Richier (1956),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

Peut-on critiquer rationnellement le fanatique ? À propos du « Raisonement de l'ours » de Vincent Descombes

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Weber oppose la rationalité en valeurs (*Wertrationalität*) et la rationalité instrumentale (*Zweckrationalität*). C'est expliquer qu'il n'y pas une seule forme de rationalité (la bonne adaptation des fins aux moyens), mais que d'autres comportements peuvent être qualifiés de rationnels. Mais rationnels jusqu'où ? Est-ce à dire que quelqu'un qui agit par conviction, sur la base de ses valeurs, n'est plus critiquable quant à la rationalité de son action ?

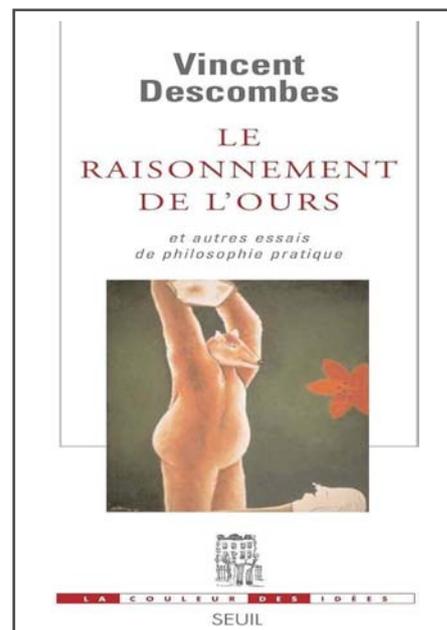
Le texte de Vincent Descombes (2007) prend pour point de départ la préface de Raymond Aron au livre de Weber, *Le savant et le politique*. Aron fait remarquer que l'opposition entre éthique de responsabilité et éthique de conviction renvoie à la « conscience déchirée » du « clerc dans la politique ».

Elle est déchirée entre un sens des responsabilités de l'acteur au regard des conséquences historiques de ses actes et un sens des exigences absolues et inconditionnelles de la moralité. En somme, si Weber ne laisse personne indifférent, c'est parce que chacun de nous y retrouve un trouble qu'il a éprouvé personnellement. (Descombes, 2007, p. 86)

Aron se demande alors pourquoi Weber insiste sur l'incapacité radicale à réconcilier les deux exigences éthiques, notant : « *il est impossible de donner une solution définitive à la question* » (*Essais sur la théorie de la science*, « sur la neutralité axiologique », cité in Descombes, 2007, p. 89, note). Cette position de Weber, explique Aron, conduit à ne pas pouvoir faire la différence entre un modéré et un fanatique.

C'est à partir de ce problème qu'il faut raisonner. Quelle est la logique d'action du fanatique ? Elle est celle de quelqu'un qui ne délibère pas parce qu'un principe s'impose à lui sans qu'il ait besoin d'en discuter avec lui-même.

L'éthique de la conviction n'est pas nécessairement l'expression d'un dédain pour le sens des responsabilités. Elle est l'attitude logique de quelqu'un qui estime avoir une place dans un ensemble pratique plus vaste. Ce n'est pas à moi, se dit le sujet d'une telle éthique, de régler l'ordre du monde, ni de veiller à la bataille dans son ensemble. Je m'en tiens à ce qu'il m'est demandé de faire à ma place par la cause commune. (Descombes, 2007, p. 94)



Le sujet qui applique une éthique de conviction se décharge du soin de la délibération personnelle : il se réfère au pouvoir, qui donne des ordres, à un gourou, ou à un dieu transcendant. Pour illustrer cette posture, Weber cite en effet un principe de théologie morale : « *Le chrétien doit agir avec rectitude et pour le succès de son action s'en remettre à Dieu.* » (*Essais sur la théorie de la science*, cité in Descombes, 2007, p. 94)

Dans tout cet exemple, il n'y a donc qu'un personnage qui procède véritablement à un raisonnement pratique : c'est celui qu'Aron appelle le « sage. » C'est pourquoi il ne faut pas l'opposer à l'extrémiste comme le plus raisonnable au moins raisonnable, mais comme un sujet autonome qui pense son action à un sujet qui se décharge sur un supérieur du souci de déterminer rationnellement et par lui-même ce qu'il doit faire. Le jour où le militant change sa valeur transcendante en absolu immanent, il renonce à son pouvoir de juger par lui-même des conséquences de ses actes. (Descombes, 2007, p. 95)

Si l'on pousse le raisonnement de Descombes, il n'y a donc raisonnement pratique (et donc action ?) que si l'on délibère, si l'on réfléchit aux conséquences de ses actes. Ce qui s'oppose alors à l'action est l'automatisme qui opère sans délibération. Le militant ne développe pas de raisonnement pratique : il suit un principe venu de l'extérieur s'imposant à lui comme une nécessité. Weber, alors, peut-il être considéré comme un nihiliste ? Aron note qu'il s'inscrivait dans la tradition de Hume, c'est-à-dire qu'il pensait que l'on ne pouvait pas déduire un « *ought* » d'un « *is* », un impératif d'un constatif. Si l'on considère que l'on ne peut pas démontrer un principe moral à la manière dont on peut démontrer que $2+2=4$, alors doit-on renoncer à l'idée même de raison pratique ? C'est la question posée.

Le problème pratique est de savoir ce qui doit être fait. (Descombes, 2007, p. 104)

Ce point est fondamental, et pas toujours compris. L'énoncé : « X est meilleur que Y » est un jugement de valeur. Mais il n'est pas un énoncé pratique en lui-même, il ne me dit pas ce que je dois faire.

Le trait caractéristique du raisonnement pratique est qu'il se termine par une action (et non par la simple acquisition d'une opinion sur ce qu'il faut faire). (Descombes, 2007, p. 114)

On voit que le raisonnement pratique tourne autour d'une transition entre un énoncé de valeur et une implication à agir. On est ici naturellement renvoyé à Aristote. Ce dernier découvre (ou formalise) le syllogisme (en grec, syllogisme veut dire simplement raisonnement) dans le domaine logique :

Tout homme est mortel
Socrate est un homme
donc Socrate est mortel

Mais Aristote a également avancé l'idée qu'il peut y avoir des syllogismes pratiques. S'il est formulé à la troisième personne, le syllogisme dit pratique ne débouche que sur une opinion concernant ce qu'il faut faire. Il n'est un réel syllogisme pratique que s'il est mené à la première personne : il prend alors la forme de l'intention et conduit l'acteur à agir (ici, Descombes reprend von Wright, 1963). On peut alors revenir au problème soulevé au début de notre réflexion :

Je puis maintenant revenir à la question soulevée à propos de la position de Max Weber : est-il vraiment impossible de contester la rationalité du fanatique monomaniac ? Je crois qu'on peut établir qu'une philosophie qui ne voit pas en quoi consiste l'irrationalité du fanatique méconnaît la différence entre un raisonnement indicatif (un raisonnement destiné à dégager une vérité qu'exprimera une proposition à l'indicatif) et un raisonnement

directif (un raisonnement destiné à déterminer une action à accomplir par un jugement pratique). (Descombes, 2007, p. 117)

Quelle est la différence entre un syllogisme logique et un syllogisme pratique, entre un raisonnement hypothético-déductif et un raisonnement pratique ? Pour répondre à cette question, Descombes va s'appuyer sur Peter Geach (1972).

Un raisonnement hypothético-déductif ne peut être contesté que de deux manières :

1. Formellement, si la conséquence n'est pas bonne ;
2. Matériellement, si l'un ou l'autre des prémisses est fausse.

Un raisonnement pratique, quant à lui, peut être contesté de trois façons, les deux précédentes, plus une troisième : parce qu'une prémisses a été oubliée.

À la différence du raisonnement théorique, le raisonnement pratique est susceptible d'être annulé ou vidé de sa force par l'addition d'une nouvelle considération. Jamais une déduction théorique ne peut être annulée par l'addition d'une prémisses. En revanche, dans le cas d'un raisonnement pratique aboutissant à la conclusion qu'il faut faire une certaine action, on peut en général concevoir une nouvelle prémisses pratique dont la satisfaction soit incompatible avec l'accomplissement de cette action. Il suffit alors de prouver à l'auteur du raisonnement qu'il aurait dû inclure cette prémisses parmi celles sur lesquelles reposait sa délibération. On oppose donc à son raisonnement la « prémisses manquante ». (Descombes, 2007, p. 118)

Cette démonstration doit se faire en deux temps. Aux objectifs que s'est fixés l'acteur (a, b, c, d) on ajoute un objectif e, et l'on montre alors que l'action ne permet pas d'obtenir l'ensemble des objectifs de a à e ; ensuite, on montre que l'objectif e entre bien dans les objectifs de l'acteur. L'examen de l'ensemble des aspects de la situation est ce que Thomas d'Aquin appelait la *circumsectio* (Goyet, 2020, p. 189). On voit tout de suite, néanmoins, qu'il y a un problème (et même plusieurs...) avec cette approche :

On sait par ailleurs qu'il est impossible d'explicitier toutes les fins auxquelles tient un acteur. La liste serait interminable. Par conséquent, l'agent, au moment où il doit fixer dans les prémisses les objectifs qui sont les siens, doit faire preuve de perspicacité. Il doit énoncer non seulement les transformations qu'il se propose d'introduire dans l'état du monde, mais aussi les limites dans lesquelles il entend maintenir son intervention. Or c'est cette limitation qui n'a pas été opérée par le militant fanatique de l'exemple d'Aron. D'où son irrationalité, qui est incontestable. (Descombes, 2007, p. 119)

Et l'on comprend alors pourquoi l'essai de Vincent Descombes s'intitule : « Le raisonnement de l'ours ». L'ursidé dont il est ici question est celui de la fable de La Fontaine, *L'ours et l'amateur des jardins*. Pour éviter qu'une mouche ne trouble le sommeil de son maître, la bête s'empare d'un pavé qu'elle jette pour écraser l'insecte et, ce faisant, tue le dormeur.

Notre ours est un mauvais raisonneur, comme dit fort bien La Fontaine. Il n'est pas seulement un « extrémiste », un « passionné », qui manquerait de « modération ». Il raisonne mal, parce qu'il raisonne comme un monomane. Il se comporte comme un agent attaché à un but unique, visant obstinément un objectif posé de façon inconditionnelle ou inaccessible à toute révision au cours de la réflexion sur les moyens d'atteindre le but. La prémisses manquante est évidemment que le vieillard doit continuer à dormir



[observation d'une oeuvre de]
Germaine Richier,
Centre Pompidou,
11 mars 2023

(et donc à vivre). Le but à atteindre (chasser la mouche) faisait lui-même partie d'un but plus général (assurer le confort et le bien-être de l'Amateur des jardins). (Descombes, 2007, p. 120)

En termes wébériens, l'ours est rationnel d'un point de vue instrumental : le lancer du pavé a bien tué la mouche. Mais il s'est visiblement pris les pattes dans son raisonnement pratique, puisqu'il a du même coup tué son ami.

Si l'on poursuit Descombes, on pourrait se dire que le raisonnement pratique se situe entre deux extrêmes (*in medio stat virtus*) : d'un côté l'action reposant sur un objectif considéré comme indiscutable et donc indiscuté, non délibéré, et, de l'autre, un acteur qui à force de délibérer entre une multitude d'objectifs finalement contradictoires entre eux, se trouve paralysé par sa délibération sans fin au point de ne plus pouvoir agir (cas que n'envisage pas Descombes). Le raisonnement pratique reposerait sur ni trop, ni trop peu (*circumspectio* : attention à la prémisse manquante !) de délibération sur les objectifs de l'action. La « perspicacité » dans le choix des objectifs est ce que les Grecs appellent *phronèsis* (Dumez, 2021), que l'on traduit par prudence. Cette notion est plus particulièrement étudiée dans l'essai de Descombes consacré à l'illusion nomocratique, qui est le sujet de l'article suivant de ce dossier ■

Références

- Descombes Vincent (2007) “Le raisonnement de l'ours” in Descombes Vincent *Le raisonnement de l'ours et autres essais de philosophie pratique* Paris, Seuil, pp. 85-121.
- Dumez Hervé (2021) “La vertu de l'action. À propos de *La prudence chez Aristote* de Pierre Aubenque”. *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n° 3, pp. 61-67.
- Geach Peter (1972) “Kenny on Practical Reasoning” in Geach Peter, *Logic Matters*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 285-288.
- Goyet Francis (2020) “La forme d'un discours de phronimos. Rhétorique avec Vincent Descombes” in Callegaro Francesco & Xie Jing (2020) *Le social à l'esprit. Dialogues avec Vincent Descombes*, Paris, Éditions de l'EHESS, pp. 185-200.
- Von Wright Georg Henrik (1963) “Practical Inference”, *The philosophical Review*, vol. 72, n° 2, pp. 159-179.
- Weber Max (2002/1917-1919) *Le savant et le politique*, Paris, 10x18.

Peut-on critiquer rationnellement le fanatique ? À propos du « Raisonement de l'ours » de Vincent Descombes

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Dans un texte que commente Cornelius Castoriadis, Platon énonce que devrait être l'action parfaitement rationnelle, sachant que nous ne sommes pas parfaits, loin de là, pour écarter ce modèle comme impossible :

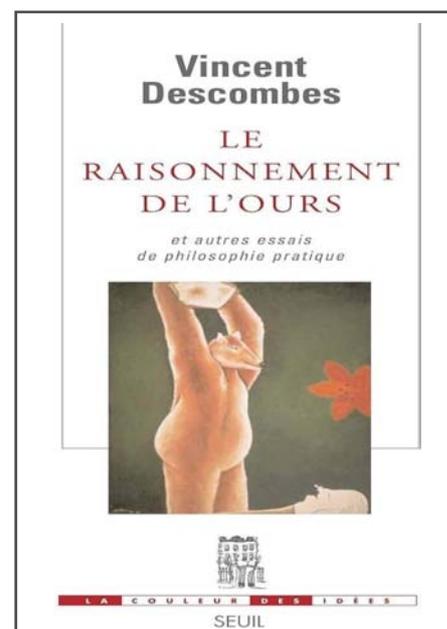
Car, Socrate, comment serait-on jamais capable de venir s'asseoir [parakathèmenos], à tout instant de la vie, auprès de chaque particulier pour lui prescrire exactement ce qu'il doit faire ? (Le Politique, 295a-b, cité in Descombes, 2007, p. 291)

Ce qui est décrit là est précisément l'ambition totalitaire : être assis (ou debout) à côté de tout individu pour lui « prescrire exactement ce qu'il doit faire ». Elle repose sur l'idée qu'il existe un epistèmon, « quelqu'un qui sait ce qu'il faut faire en toutes circonstances » (Descombes, 2007, p. 291). On est renvoyé là au guide suprême, au grand timonier, au Duce ou au Führer. Mais, comme on le voit dans le texte, Platon décrit cette ambition comme une impossibilité. La solution platonicienne est alors un *second best*, il s'agit des lois. Elles sont imparfaites, parce qu'incapables de dire « exactement » ce qu'il faut faire, étant trop générales pour s'adapter directement aux situations concrètes bien trop diverses et de plus changeantes. Et l'on comprend alors pourquoi Castoriadis a trouvé dans ce texte le « noyau de toute critique du totalitarisme » (Castoriadis, 1999, p. 188, note, cité in Descombes, 2007, p. 292). Cette critique repose sur trois points de vue.

Le premier est celui de l'utopie. Pour Castoriadis, Platon condamne ainsi « toute tentative de définir et de fixer la société parfaite » (Castoriadis, 1999, p. 53, cité in Descombes, 2007, p. 293).

Pour ma part, j'approuve la définition que donne ici Castoriadis de la pensée politique : il ne s'agit aucunement de définir sur le papier la meilleure constitution et de se demander comment elle pourrait se réaliser, il s'agit de se demander comment telle société particulière peut se donner elle-même à elle-même « la législation qui lui correspond » (p. 53).

Dans ce propos, nous avons la formule d'une mutation démocratique, par opposition à toutes les formules insurrectionnelles qui reposent sur l'activisme d'une minorité saisie par une utopie. (Descombes, 2007, p. 294)



La Révolution, ce substantif au singulier, est l'utopie par excellence.

Le deuxième point de vue critique sur le totalitarisme est celui qui porte sur la bureaucratie. Castoriadis n'entend pas par-là une classe qui s'est étendue.

Il y a développement d'une bureaucratie là où nous assistons à deux phénomènes :

- a. Une division des tâches d'exécution et des tâches de direction ou de conception des buts (comme phénomène de différenciation au sein d'une organisation humaine) ;
- b. Une rationalisation des tâches d'exécution (en vue d'en maximiser l'efficacité) par une décomposition suivie d'une programmation séquentielle éliminant toute espèce d'hésitation, d'incertitude ou de recours au jugement personnel de l'agent. (Descombes, 2007, p. 295)

Concernant le b, une note renvoie au taylorisme et à ses formes plus récentes. La bureaucratie se heurte en réalité à la même impossibilité que soulignait Platon, et pour les mêmes raisons :

En effet, cette rationalisation doit exclure les exécutants tout en faisant appel à eux dans leur capacité d'initiative et d'invention. Elle doit les exclure pour substituer la compétence de la règle (écrite, codifiée) à la compétence de l'agent, mais elle doit les inclure (ne serait-ce qu'en éveillant leur intérêt) pour qu'ils appliquent les règles, ce qui ne peut se faire, montre Castoriadis, qu'au prix d'une appropriation du règlement par les exécutants.

[...] aucun système humain ne peut vivre [...] s'il ne postule, même dans l'esclavage, un capacité minimale d'autonomie chez les sujets. (pp. 168-169)

Le système est contradictoire tant qu'il n'a pas changé les exécutants en automates, mais il se paralyserait aussitôt s'il parvenait à « hétéronomiser » les agents. (Descombes, 2007, pp. 296-297)

Le troisième point de vue critique porte sur l'universel abstrait. On retrouve ici une question traitée par Descombes dans d'autres textes (voir dans ce numéro, l'article consacré au « raisonnement de l'ours »). La loi, la règle, la norme, a un caractère général qui ne me permet pas de savoir quoi faire dans la situation où je me trouve. Cet écart est tout le problème de la raison pratique. Je ne peux passer de la règle à l'action que par un jugement.

En formulant le jugement pratique, je donne une réponse qui établit un ordre de préséance entre les descriptions d'une situation : je choisis la description qui doit l'emporter du point de vue des diverses exigences de la rationalité pratique (= agir au mieux) et par conséquent je choisis d'agir comme si les descriptions subordonnées étaient sans pertinence ou sans importance. Je juge qu'elles n'affecteront pas le résultat de l'action. L'abstraction est donc ici une décision qui peut être grave. (Descombes, 2007, p. 300).

Le jugement dont il est question ici ne consiste pas à savoir simplement si tel cas relève de telle règle. Il consiste à « discerner ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas » (Castoriadis, 1999, p. 58, cité in Descombes, 2007, p. 301). Cette faculté de juger est la *phronèsis*, que l'on traduit depuis Cicéron par *prudentia*, prudence (voir Dumez, 2021).

La *phronèsis*, c'est trouver à partir d'un cas unique une règle originale qui s'applique à ce cas et peut-être à d'autres cas qui vont venir. Le cas surgissant étant unique, il n'est pas subsumable sous une loi déjà là. (Castoriadis, 1999, p. 46)

Le problème qui consiste à réconcilier une loi générale avec un cas forcément particulier, est en soi insoluble. Il ne s'agit donc pas de cela.

Mais, alors, quel est le problème ? Le problème est que, du point de vue pratique, une situation quelconque ne se présente justement pas comme un cas, comme le cas

où telle règle particulière doit forcément s'appliquer, mais comme plusieurs cas en un seul, comme le point d'application possible de plusieurs règles qui ne sont pas toujours conciliables [...] Il y a donc un problème pratique parce qu'il y a plusieurs descriptions possibles de la situation, descriptions entre lesquelles il n'y a pas lieu de choisir du point de vue théorique (car elles sont également vraies), mais entre lesquelles il est nécessaire de choisir du point de vue pratique, car elles appellent des réponses et des lignes de conduite différentes.

La phronésis n'est donc pas une faculté supérieure unissant l'universel et le singulier (une sorte de raison dialectique). Elle est bien plutôt, comme le disait Castoriadis, l'exercice d'un sens qui permet de distinguer ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. Il ne s'agit donc plus de ce qui existe, mais de ce qui importe. Il s'agit d'assigner un ordre de valeur ou de priorité : il y a les choses importantes, qu'on ne peut pas se permettre de négliger, et il y a les choses secondaires, qu'on peut tenir pour insignifiantes ou indifférentes à la chose qui nous occupe. (Descombes, 2007, pp. 303-304)

Texte riche, où l'on passe du totalitarisme et de sa critique au problème de l'action et à la phronésis, cette faculté de formuler des jugements qui mènent à l'action, avec bien évidemment le risque de ratage ■

Références

- Castoriadis Cornelius (1999) *Sur Le politique de Platon*, Paris, Seuil.
- Descombes Vincent (2007) "L'illusion nomocratique" in Descombes Vincent, *Le raisonnement de l'ours et autres essais de philosophie pratique*, Paris, Seuil, pp. 287-309.
- Dumez Hervé (2021) "La vertu de l'action. À propos de *La prudence chez Aristote* de Pierre Aubenque". *Le Libellio d'Aegis*, vol. 17, n° 3, pp. 61-67.



*Le tombeau de l'orage, Germaine Richier (1956),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

Le système hospitalier dans la crise Covid

À propos de *Voyage au cœur du système de santé* de Hervé Dumez & Étienne Minvielle

Claire Trubert

Médecin hospitalier et Master MIMR

Paru en septembre 2021, le livre d'Hervé Dumez et Étienne Minvielle est une invitation au voyage au cœur de la crise Covid pour le système de santé. L'invitation au voyage suggère le déplacement de la réflexion, en France, de région en région, d'hôpital en hôpital, d'acteurs en acteurs, avec le souhait de broser de façon, sinon exhaustive (plus de cent témoignages recueillis en un an), du moins la plus diversifiée possible, le panel des expériences et des ressentis des personnages-clés du système de santé, étendu à tous ses échelons organisationnels et humains. L'objectif serait, après ces tâtonnements, d'évoluer vers un modèle de fonctionnement capable d'intégrer à la fois les activités ordinaires et extraordinaires générées par un événement aussi redoutable que cette crise. Mais de quelle crise parle-t-on ? L'ambiguïté est ainsi cultivée avec intelligence : si sa date de parution situe sans équivoque cette recherche au cœur de la crise COVID-19, celle-ci a pris place au cœur d'une crise latente plus globale et complexe, du secteur hospitalier en particulier.

Nous nous attacherons dans un premier temps à dessiner la forme sous laquelle les auteurs ont choisi de dérouler leur travail, avant de survoler brièvement les concepts-clés qu'ils ont réussi à faire émerger du terrain au travers des différentes parties de l'ouvrage, en discuter les contributions pratiques, et enfin peut-être leur apporter d'autres éléments d'éclairage.

La forme du documentaire à la recherche des « leçons » de management issues du terrain

L'ouvrage est structuré de façon didactique en trois parties, centrées sur la gestion de la crise COVID-19. La première concentre les témoignages de multiples acteurs, restitués en collant à la chronologie des événements marquants de la crise COVID-19, de ses signes annonciateurs à la campagne de vaccination et la « troisième vague ». Y sont également exposées les diverses opinions à propos des débats (souvent polémiques) qui ont jalonné cette période, de la problématique symbolique de l'approvisionnement des masques à la surmédiation de la crise, et autres commentaires concernant la distribution des rôles de chaque catégorie d'acteurs. La seconde partie s'applique à en extraire des « enseignements », confrontés aux cadres conceptuels de la gestion de crise, pour



aboutir à des principes managériaux au sein de ce genre de contexte tels que la gestion de l'inconnu, les bonnes pratiques favorisant les mécanismes de résilience ou la coordination nécessaire de la gouvernance à tous les échelons. La dernière partie propose d'intégrer ces enseignements dans la gestion au quotidien pour que le système de santé ne soit plus déstabilisé par une crise mais sache composer « avec », notamment grâce à un renforcement des collaborations selon différents modes, et à la reconnaissance des compétences organisationnelles humaines et systémiques, qui favoriseraient son agilité.

Le choix d'utiliser comme substrat essentiel le témoignage des acteurs est un parti pris qui se révèle particulièrement bénéfique : en effet, en gardant une position de retrait, les chercheurs préservent une certaine impartialité (hormis pour la sélection des témoignages présentés) concernant cette crise qui a beaucoup prêté à la prise de partie, tout en favorisant une restitution la plus fidèle possible car vue « de l'intérieur », par des entretiens au plus près du terrain. Ce parti pris reflète clairement la volonté des auteurs de faire en sorte que les « leçons » tirées soient issues de l'expérience pratique des acteurs concernés, et non dispensées de façon académique par des chercheurs en management, afin de réduire au maximum les écarts quant à leurs déclinaisons opérationnelles. Cette posture de discrétion et d'humilité permet également aux chercheurs de se faire légitimement « la voix » unifiée des acteurs, qui autrement n'auraient peut-être pas la chance d'être écoutés avec suffisamment de crédit (cf. annexe). Les principaux biais auxquels les chercheurs déclarent avoir été confrontés résident essentiellement dans le risque de « l'oubli », voire de la « reconstruction rationnelle rétrospective », justifiant leur démarche de recueil des témoignages « à chaud », au cœur même des différentes vagues de l'épidémie (deux campagnes d'entretiens semi-directifs entre fin avril-début juin 2020, et mi-octobre 2020-fin février 2021) ; le tout dans une fenêtre temporelle bornée en amont par le biais inverse de « jugement immédiat irrationnel », nécessitant un décalage savamment dosé concernant la restitution des événements par les acteurs, alors sous le coup de l'émotion et sans recul sur les faits. Ainsi les chercheurs signalent-ils avoir été vigilants à extraire le factuel des convictions individuelles, en enrichissant leur recherche par des articles de presse et des documents officiels, et avec un souci d'actualisation des données. Le *benchmarking* avec les autres pays européens était rendu complexe par de nombreux facteurs (organisations différentes des systèmes de santé, évolutions locales de l'épidémie etc.), et l'aspect inédit de cette crise sanitaire (d'ampleur et de gravité incomparables avec celles d'EBOLA ou de la grippe H1N1). Si la méthodologie de recueil des données apparaît ainsi objectivement rigoureuse dans le but de se prémunir au maximum des biais classiquement rencontrés dans ce genre d'étude, la qualité de la rédaction conforte cette volonté d'inscription dans le pur registre scientifique, grâce à une forme qui évoque celle du documentaire : une description factuelle venant ponctuer les multiples témoignages qui sont successivement confrontés, et dont la pluralité des profils ainsi que des provenances géographiques permet d'élaborer une vision élargie et d'aborder l'ensemble des problématiques qui ont pu être rencontrées. Il est remarquable que leur diversité soit d'une telle richesse, et donc vraisemblablement d'une telle complexité, que les auteurs signalent ne pas avoir rencontré d'effet de « saturation des données » même après cent entretiens. Au fil de la lecture, ces données sont confrontées au matériel scientifique des sciences de gestion déjà existant en la matière, par de nombreuses références qui viennent enrichir et orienter la réflexion menée par les auteurs. Enfin,

cet ouvrage se présente en outil clair et pratique, qui comporte régulièrement des résumés et autres tableaux de synthèse, comme un regroupement de conseils rendus accessibles et mis à la disposition des chercheurs comme des praticiens du terrain.

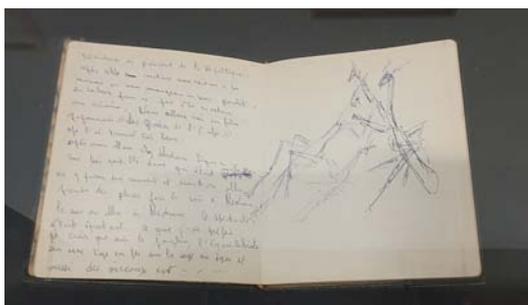
L'étude combine donc démarche pédagogique, qui permet une certaine démocratisation auprès des praticiens, et rigueur académique. Nous allons désormais relever les éléments fondateurs de la réflexion menée à travers l'ouvrage.

Différentes phases et différents types de management avec un même système de gouvernance

La première partie du récit fait place à la narration des différentes phases de la crise COVID-19, à travers les témoignages d'acteurs divers : infirmières de réanimation ou non, médecins, directeurs des hôpitaux, cadres de santé, mais aussi des employés des Agences Régionales de Santé (ARS), des personnels d'EHPAD ou du SAMU, etc. Par la somme de leurs témoignages sont abordées l'ensemble des grandes problématiques qui ont émaillé ces périodes : sidération organisationnelle initiale, peur des soignants, gestion du matériel, des flux de patients, interactions avec les directions et les ARS, distribution des efforts, fatigue, tensions liées au SEGUR, collaboration des secteurs public et privé, décloisonnement/reclouisonnement entre les services, décalage terrain/gouvernance étatique, politisation et exposition médiatique de certains médecins, etc. Ceci apporte la preuve que collectivement les acteurs de terrain savent cerner la totalité et multiplicité des enjeux liés à la crise, sans doute même au-delà de ce qu'une commission d'experts ou de chercheurs consacrée au sujet aurait pu rapporter, et donc que tenir compte de leur avis a du sens.

Ces enjeux se sont succédé, renforcés, parfois contredits, et l'on retiendra essentiellement qu'ils auront été modulés localement par deux phénomènes intrinsèques (dans l'espace et dans le temps) à cette crise : d'une part, la fracture géographique entre les régions, touchées diversement par le nombre de cas mais dont l'activité a pourtant été perturbée partout ; d'autre part « l'union sacrée », caractérisée par un alignement des positions, des ressources financières rendues illimitées, et une collaboration totale et inconditionnelle de tous les secteurs au cours de la première vague ; puis un changement de paradigme dès lors qu'il a fallu reprendre une activité « normale » en parallèle des « cas COVID+ » à partir de la seconde vague. Plutôt que d'y voir à tort un simple « tournant » ou l'évolution naturelle de la première crise – qualifiée « d'extrême » – dans la mesure où la situation n'est pas un retour à la normale qui viendrait la clôturer, ce changement de positionnement des acteurs révèle en réalité la transition vers une autre crise plus durable, que les auteurs qualifient d'« urgente ». En effet, si l'incertitude est moins profonde du point de vue strictement médical, cet état nécessite toujours une forte consommation de ressources financières, matérielles et organisationnelles, inhabituelles et de durée indéterminée ; et donc nécessite un management intermédiaire, différent et adéquat.

Dans la seconde partie de leur ouvrage, les auteurs, en référence à la littérature, exposent des principes directeurs concernant la gestion des crises : se préparer à l'inattendu d'abord par un système de veille puis un système d'enquête dès l'apparition de premiers signaux significatifs dans le but de réduire l'incertitude ; puis profiter des phases de décompression pour capitaliser les apprentissages et poursuivre la préparation face à une éventuelle récurrence. Ceci interroge naturellement le système de gouvernance, élément-clé d'une résilience performante articulée à différents échelons et à travers le territoire.



Sans titre (Croquis de mantes), Germaine Richier (1954-1955), Centre Pompidou, 11 mars 2023

Les témoignages recueillis semblent – peut-être à la surprise de certains – s'accorder en réaffirmant l'importance d'une gouvernance bicéphale médicale et administrative, dès lors qu'il s'agit de gérer une crise médicale ; et non une autogestion complète par l'une ou par l'autre des parties, alors incapable de répondre de façon adaptée à la fois au besoin d'expertise pour l'organisation des soins et pour les conditions de support plus global de leur mise en œuvre. En outre, ils démontrent également l'importance du management de proximité, par les médecins qui animent équipes soignantes avec le concours indispensable des cadres de santé, en interaction

particulièrement rapprochée à cette occasion avec la direction des établissements. Néanmoins, ils montrent également les maladroites de l'interventionnisme de l'État, ou de l'exercice de facilitation plus ou moins réussi de la part des Agences Régionales de Santé ; et donc comment ces deux niveaux de tutelles peuvent interférer – en bien comme en moins bien – avec les initiatives locales. Devant le succès variable en fonction des unités géographiques, et du degré d'implication des tutelles diversement apprécié selon la typologie des établissements desquels elles sont responsables (Centres Hospitaliers Universitaires avec une organisation intrinsèque robuste et de grandes ressources internes, en regard d'hôpitaux plus petits, plus isolés et plus démunis pour gérer des réorganisations en urgence) les chercheurs émettent l'hypothèse que ces résultats mitigés résultent moins d'un problème de structure du système de santé selon différents échelons, que de la posture que chacun d'eux a adoptée pour gérer la crise, et limiter ainsi le phénomène de ce que les auteurs appellent « régulation disjointe », traduisant les écarts entre les volontés institutionnelles et la réalité vécue et menée sur le terrain. C'est là un nouveau point-clé identifié par les chercheurs, à condition que le rôle de chacun des niveaux soit pleinement compris et assumé par tous, en faisant l'effort de s'adapter à la multiplicité des contextes locaux.

Nous avons brièvement résumé les deux axes réflexifs et quelques arguments que les auteurs ont choisi de développer pour faciliter la compréhension des ressources organisationnelles à mobiliser devant ce genre de bouleversement, à l'échelle locale comme nationale. À savoir tout d'abord la reconnaissance de plusieurs types de crises, qui nécessitent des stratégies de gestion différentes en termes de ressources et modifient le positionnement des acteurs en fonction des missions à accomplir. Ensuite la performance d'un système de gouvernance, dont la structuration actuelle ne semble pas remise en cause, capable de réguler et de coordonner les actions à mener pour continuer à tendre vers un but commun au cœur de ces crises. Nous allons désormais suivre les auteurs en montrant ce qu'une « gestion réussie » de crise implique de façon pratique, et la manière dont le cadre « habituel » de fonctionnement peut être lui-même propice à l'agilité organisationnelle.

La crise comme un continuum de l'activité normale

Le management de crise consiste « à revenir à un fonctionnement normal après un élément perturbateur » (p. 105) ; la résilience est alors définie comme la « capacité [...] à maintenir le fonctionnement antérieur (p. 126), fiable (p. 110), [...] pendant et après l'affrontement d'un événement adverse » ; à deux reprises, donc, le fonctionnement « de crise, dans l'adversité » est opposé à au fonctionnement « normal, antérieur, fiable ». Or les chercheurs ont montré précédemment que la crise, à partir de la seconde

vague de la COVID-19, se caractérise par son aspect progressif et surtout son absence de fin déterminée. Dans ce continuum, la crise devient alors elle-même « normale ». Sa gestion doit donc permettre d'assumer simultanément deux missions : soigner les patients atteints de COVID et assurer la prise en charge des patients atteints d'autres pathologies conventionnelles. Le déploiement des ressources allouées varie alors en fonction de l'intensité de la crise, et des besoins de l'une ou l'autre mission. Cette métaphore a pour mérite de rappeler qu'une certaine fluidité est nécessaire, et l'on pourrait la filer encore un peu plus en assimilant les tutelles à un « booster » permettant de déplacer le curseur plus vite vers l'une ou vers l'autre.

Cette fluidité, stipulent les auteurs, n'implique pas un plan de bataille précis contre de potentielles futures crises (rappelant à plusieurs reprises l'axiome qu'« anticiper une crise » est un contresens), mais l'acquisition de réflexes renforçant des compétences organisationnelles déjà existantes, tellement évidentes au quotidien que rendues « invisibles », et qui pourtant se sont dévoilées de façon cruciale à l'occasion de la crise COVID-19. Concrètement elles se sont traduites par des expériences inédites, faisant basculer des services d'hôpitaux dans des états de réorganisation transitoires mais parfois à vocation d'être pérennisés, comme le raconte un des témoignages à propos d'un projet traînant pour lequel la crise a eu un rôle catalyseur (p. 165).

Ceci a pu avoir lieu seulement parce que, d'une part, les unités opérationnelles ont pu s'affranchir de certaines contraintes réglementaires, et parce que, d'autre part, les barrières politiques entre parties-prenantes sont tombées ; une crise devient donc le « lieu idéal ». Mais est-ce possible au quotidien ? Les auteurs abordent à cette occasion les concepts d'ambidextrie organisationnelle (entendue comme l'expression d'une créativité organisationnelle non résolument transgressive, afin de maintenir la stabilité de l'organisation), ainsi que de coopération (entendue comme une émulation collaborative maintenue active grâce à un contexte de concurrence). L'enjeu est pour les tutelles, de trouver l'équilibre entre favoriser l'autonomie du terrain, expert de son activité et plus réactif car en ligne, et guider les établissements en difficulté ; et donc trouver leur posture entre accompagnement, et direction sans tomber dans l'hyper-régulation. L'exercice est d'autant plus délicat qu'il pose la sempiternelle question de savoir comment obtenir une uniformisation des gouvernances de terrain, cohérente à travers le système de santé, et, à la fois, permettre leur personnalisation, plus adaptée aux contextes locaux. Pour les auteurs, la pierre angulaire se trouve au niveau du management de proximité, formé et habitué (par des cursus complémentaires autant que par les expériences vécues sur le terrain) à composer avec directives officielles et contraintes locales à tous les instants, dont il faudrait probablement réappuyer la marge de manœuvre, par exemple par plus de délégation.

Nous avons ici suivi le raisonnement selon lequel atténuer la brutalité de la crise passe par le fait d'y être au préalable préparé, afin que les changements de régimes soient moins disruptifs avec le fonctionnement habituel et ne déstabilisent pas le système. Ceci passe par l'acquisition de réflexes organisationnels au quotidien afin d'optimiser la réactivité et la pertinence des réponses apportées, l'échelon-clé étant celui du management de proximité. La difficulté pour les tutelles est alors de se positionner en soutien comme en guide, afin de fonctionner elles-mêmes en synchronie avec les unités opérationnelles, sans télescopage, peut-être dans la veine actuelle du système de partenariat, où la hiérarchie est « affaissée ». Néanmoins, dans l'hypothèse où, à l'avenir, ces différents principes sont appliqués, seront-ils suffisants, non pas pour gérer une nouvelle crise « extrême » ni même « urgente »,

mais pour gérer l'autre crise hospitalière, celle d'arrière-fond, évoluant à bas bruit depuis plusieurs années ? Nous allons ainsi désormais quitter le raisonnement des chercheurs, et questionner par nous-mêmes les possibles raisons pour lesquelles, si la crise a permis de débloquent certains verrous organisationnels avec des répercussions bénéfiques, leur pérennisation ou une réitération pourraient être vouées à l'échec dans le quotidien, et pourquoi transformer le système hospitalier par un projet managérial ne sera peut-être pas suffisant.

Gérer « avec » la crise à l'hôpital, ou gérer un hôpital « en crise »

Plusieurs témoignages dans l'ouvrage attestent que la crise a été un évènement propice à de nombreuses réorganisations bénéfiques : collaborations itératives entre médecins et directeurs d'hôpitaux qui ont ainsi appris à mieux se connaître et à comprendre leurs enjeux respectifs, réaménagement des services, création de nouvelles filières dans l'optique du « parcours-patient », etc. (p. 75 ; p. 76 ; p. 84 ; p. 92). Ces expériences de réorganisation ont été « testées et approuvées » avec un succès imprévisible, chacun des acteurs en reconnaissant les bienfaits y compris extrapolés « au quotidien » (p. 141). Pourtant tout le monde nuance son propos et redoute qu'elles ne soient pas pérennisées, et que tout finisse par redevenir « comme avant » (p. 44 ; p. 51 ; p. 168 ; p. 184 ; p. 213). Comment l'expliquer ? Nous nous proposons d'analyser ce problème à la lumière de certaines caractéristiques spécifiques de la gestion de cette crise COVID-19, qui s'est présentée comme une opportunité inouïe.

Nous l'avons vu, la phase initiale de crise « extrême » a vu tomber certaines barrières politiques – y compris internes – mais également lever les contraintes exercées par les tutelles – soit par « découplage » involontaire en lien avec une déconnexion au moins partielle du terrain, soit par reconnaissance et facilitation de la marge de manœuvre des acteurs de 1ère ligne. Cela rappelle deux états de fait triviaux mais fondamentaux : contrairement à l'état de crise, au quotidien, il y a limitation des ressources, et il y a des jeux de pouvoirs et de territoires en termes de juridiction ; ce que des directeurs résumant très bien en traduisant les rôles d'arbitrage et de coordination habituels des ARS qui « donnent les autorisations et signent les chèques » (p. 83). À ce titre, l'état de crise a eu comme conséquence une redéfinition des objectifs : faire de son mieux en sauvant le plus de vies possible quoiqu'il en coûte (p. 188).

Loin de déresponsabiliser les professionnels, ce cadre a entériné l'acceptation de procédures dégradées au prix d'ajustements élevés et de consommation de ressources considérables (financières certes, mais aussi physiques, émotionnelles, matérielles, organisationnelles). Ainsi, l'optimisation de l'expertise a correspondu à la renonciation à un haut niveau de complexité des prises-en-charge des malades qui devaient être soignés « en toutes circonstances » (p. 138). Il est bien évident que ce schéma d'action n'est pas acceptable au quotidien, à l'heure où les débats professionnels et publics appellent à des soins complets permettant de recouvrer la santé dans son sens le plus holistique (cf. la définition de la santé selon l'OMS), avec une meilleure coordination vers le secteur social, et un haut degré de personnalisation des différents besoins ; tandis que les standards de Qualité hospitalière évoluent progressivement vers une exigence de résultats dans la nouvelle version de la certification HAS (2020), et que le recours de plus en plus fréquent aux contentieux judiciaires à propos de stratégies de prise-en-charge de patients laisse planer une menace permanente. Comme exemple pratique, le recours aux protocoles communs dans les réanimations, utile au cœur

de la crise pour rendre opérationnel en un temps record un maximum de ressources en personnels, s'oppose à l'expertise médicale (dans son sens le plus large, incluant l'expertise paramédicale) exigée par tous (soignants comme patients) au quotidien. Ceci illustre que le changement ne peut survenir que : soit par réallocation des ressources existantes, soit par adjonction de nouvelles ressources, et que le choix doit être réalisé en fonction du compromis sur le résultat escompté. Ce qui pose alors la question de la validation de ce compromis. Gardons cela en tête, et suivons maintenant un raisonnement analogue à celui des auteurs, distinguant les phénomènes advenant au cours de la crise en phase « extrême » de ceux observables en phase « urgente ».

La seconde phase a été différente, marquée par la nécessité de coupler management des cas COVID et management du Non-COVID ; sorte de phase intermédiaire entre fonctionnement extrême et fonctionnement normal. Les auteurs ont mis en évidence la résurgence au moins partielle des enjeux politiques (entre secteur public et privé, ou les questions de programmation chirurgicale) et de gestion des ressources, qui restaient en tension (car contraintes) en particulier pour la question du personnel ; leur faisant poser la question d'une phase initiale « solidaire » beaucoup trop consommatrice en énergie, ayant paradoxalement pré-épuisé le système alors qu'il entrait en phase de « résistance » (p. 172). Il devient alors rétrospectivement facile d'en imputer la responsabilité aux décisions qui ont été prises lors de la phase initiale, ce qui occulterait une autre explication plausible à cet « épuisement » : à savoir l'état de fragilité préexistant du système dans lequel a pris lieu cette crise – dont la prise en compte est une prérogative pourtant indispensable si l'on souhaite mener une évaluation fiable des ressources initialement à disposition. Ainsi, si les auteurs nous proposent de penser une crise « à intégrer à l'activité normale », et donc d'apprendre à gérer « avec » une crise, il est à prendre en considération que cela se joue au chevet d'un système de santé qui est déjà « en crise » de façon globale. Si l'on nous autorise l'analogie, il s'agit alors de traiter une affection aiguë dans un corps déjà malade. De sorte que si nous poussons le raisonnement des auteurs encore plus loin, il s'agit d'étendre le continuum de la crise extrême vers la crise urgente jusqu'à la situation normale, en y adjoignant un état de crise supplémentaire intermédiaire que l'on pourrait qualifier de « latente » ; état dans lequel le curseur se positionnait déjà avant la survenue du virus COVID-19.

Identifier un état de crise « latente » du système hospitalier à ce jour n'est ni une révolution, ni une surprise. Il existe indiscutablement une littérature scientifique abondante en attestant, peut-être même en l'ayant déjà nommée telle quelle. Ce que ce propos essaie d'y adjoindre, c'est précisément la problématique du curseur. En effet, la question devient « qu'est-ce qui le fait bouger d'un état à un autre » ? Lorsqu'il s'agit d'une épidémie, les critères semblent évidents : les différentes vagues, l'identification des éléments à mettre en place pour y répondre le plus pertinemment et le plus rapidement possible ; le rythme est donné par des éléments « irritatifs », déclencheurs, qu'il s'agit de reconnaître pour ensuite s'y adapter ; ainsi nous passons d'un état à un autre, pour finalement revenir à un état de base. Alors comment faire basculer le curseur de l'état de crise latente au véritable « retour à un état normal », si l'on se refuse d'accepter que l'état de crise latente soit l'état normal du système de santé ? Pourquoi cet état de crise latente a-t-il été oublié dans le continuum ? Par quoi a-t-il été masqué ?

Peut-être est-ce parce que, justement, au vu de son état prolongé depuis plusieurs décennies, certains événements qui auraient dû alerter sur cet état critique ont pu

avoir été négligés par nos stratèges ; il s'agira pour qui le souhaite de rechercher lesquels. Une autre théorie pourrait être la perte des « effets de seuil », faisant la bascule d'un état vers un autre ; cela vient convoquer la grande problématique de l'inexistence et/ou l'imperfection des indicateurs. Ou alors cela pourrait être en lien avec les efforts de compensation permanente des équipes du terrain, qui, en évitant par leur dévouement professionnel, l'effondrement brutal du système, amortiraient la bascule vers un état de crise flagrant et incontestable, qui ne saurait être ignoré ; mais ceci au prix d'un amenuisement progressif des ressources en personnel, en corrélation avec une dégradation lissée des conditions de travail, devenant presque imperceptible. Qui – ou qu'est-ce qui – déciderait alors de considérer la situation comme un état de crise, et donc aménagerait les ressources et contraintes en conséquence pour la traiter ?

Les auteurs concluent leur ouvrage en proposant une transformation du système de santé par un projet managérial, qui intégrerait mieux la dimension de terrain dans les actions publiques, à tous les échelons du système, sous condition d'efforts déployés dans leur coordination hiérarchique, territoriale, et fonctionnelle. Il est logiquement concevable que les réformes à engager doivent aller dans ce sens. Cette stratégie proposée par les auteurs, s'appuyant sur une délégation plus en faveur du management de proximité, permettrait de composer « avec une crise » pour revenir au « fonctionnement antérieur, de base ». Or, ce « fonctionnement de base » est, à l'état actuel, toujours un état « crise latente », et non un réel « fonctionnement normal ». Quelle stratégie dès lors, pour bouger le curseur encore d'un cran et revenir au fonctionnement normal, de façon à opérer définitivement la sortie de « l'état de crise » et envisager plus sereinement l'avenir du système hospitalier ?

En effet, la problématique de la crise latente met en difficulté une approche managériale pure, qui requiert des outils afin d'identifier les seuils de passage d'un état de crise à l'autre ; ceci pour pouvoir ensuite basculer vers une prise de décision logique, objective, préétablie, que l'on pourrait qualifier d'« ingénieriale ». Or, comment expliquer un tel retard d'action dans la prise en charge de cette crise latente ? Comme pour tous les outils scientifiques, se posent les problématiques de leur sensibilité pour la détection du problème, ou alors dans la capacité du système à enclencher une réaction au *stimulus*. Ainsi, pour pallier cet effet, émerge au loin le spectre de la décision politique, celle qui doit « régir la vie de la cité », et devient libre de reconnaître, d'instruire la problématique, et de mettre en œuvre des mesures, tout en s'affranchissant des limites scientifiques et en acceptant sans rougir une part largement variable de subjectivité, précisément lorsque l'objectivation est difficile à obtenir. Quel pourrait être alors le nouvel apport de la gestion pour la question politique ?

Si nous faisons un effort de synthèse : considérer « l'hôpital en crise » revient à situer l'hôpital dans un état de « crise latente », qui diffère d'un « retour à la normale », entendu comme la reprise d'une activité maintenue dans des conditions acceptables. Nous pourrions alors appliquer un modèle de management approprié à l'état de crise, qui permet de rapidement réagencer les ressources et de modifier le positionnement des acteurs en fonction des missions qu'ils ont à accomplir. Dans l'idée d'un continuum de l'état de crise urgente à l'état normal, l'état de crise latente possède alors comme caractéristique de partager non seulement une durée indéterminée, mais exige surtout de penser une gestion des ressources qui soit à la fois durable à très long terme et tienne compte des enjeux politiques qui tendent naturellement

à se raviver à mesure que l'imminence de la menace s'efface (p. 44 ; p. 72 ; p. 93 ; p. 139). Néanmoins, persister à aborder la situation comme une « crise » permet de réaménager un espace de flexibilité organisationnelle sur le terrain, avant que les verrous politique et financier inhérents à l'état normal ne retombent. La difficulté à reconnaître et/ou déclarer cette crise latente tient précisément à l'effet continuum, qui en lisse les bornes et brouille son identification. Pourtant, la question d'une gestion de cette « phase » de crise est cruciale : faut-il l'aborder sous l'angle du changement ou de la transformation ? Changement, comme objectif de passer d'un état à un autre en profitant de la flexibilité organisationnelle rendue acceptable par la « disruptivité » de l'état de crise, mais au prix de compromis peut-être difficiles ? Ou transformation (comme l'abordent spontanément les auteurs (p. 203)), comme réforme à la racine du système, plus soutenable dans la durée mais au prix d'une lenteur échappant à la détection des instruments de mesure gestionnaire, et trahie par des corrections minimalistes, seules appréhendables, que déplorent les professionnels (p. 37 ; p. 179) ?

Sans volonté aucune de jeter un pavé dans la mare, et pourtant sans être en mesure à ce jour de proposer aucune alternative crédible directement opérationnalisable, nous avons néanmoins cherché à montrer la nécessité d'afficher une volonté visible de réaménagement drastique des ressources et des contraintes pour pallier cet état de crise latente qui touche encore actuellement le système hospitalier. Nous rejoignons les auteurs sur le fait que ceci pourrait être grâce à un « compromis », en maintenant la stabilité du système hospitalier (qui assure malgré tout tant bien que mal sa mission, ce qui certes entretient l'illusion d'un fonctionnement de base satisfaisant) par la conservation de sa structure actuelle (ce qui éviterait son effondrement complet qui serait induit par une perte totale de repères pour les personnels soignants comme administratifs, d'autant plus qu'ils semblent avoir conscience de sa pertinence), mais en réorganisant de façon franche et plus appropriée les flux qui la traversent (capitaux et information), de façon à générer auprès des personnels une sensation perceptible de soutien du changement, et non entretenir chez eux le sentiment d'une évolution fatale irrémédiable qui leur échappe, contre laquelle ils sont démunis. Ce réaménagement pourrait concerner autant les circuits décisionnels *via* une délégation et une nouvelle répartition des responsabilités entre les échelons préexistants, qu'une nouvelle réflexion sur les objectifs stratégiques à atteindre. La question qui se posera naturellement dans un second temps est celle du degré d'harmonisation de ces réaménagements entre les structures, ou bien du degré de liberté pour leur personnalisation, à accorder en fonction du niveau d'échelon de la structure du système de santé. Quoiqu'il en soit, l'intérêt de ce propos serait donc peut-être simplement de suggérer des mesures en ce sens, en gardant à l'esprit pour chacune d'entre elles les registres stratégiques que la gestion peut proposer à l'examen de la volonté politique : gestion du changement, ou engagement d'une transformation. Après ces considérations, revenons, pour finir, aux conclusions apportées par les auteurs.



Buste n° 26,
Germaine Richier (1937-1938),
Centre Pompidou, 11 mars 2023

Conclusion

Il est bien évidemment malaisé de réduire les apports d'un tel travail, à quelques phrases de résumé qui survolent des réflexions aussi stratégiques. On notera en premier lieu, qu'une de ses originalités est d'aller essayer de trouver la solution directement sur le terrain, auprès des acteurs concernés. La seconde consiste à distinguer les problématiques liées à la gestion de crise (ressources contraintes, gestion de l'incertitude, coordination des acteurs et des tutelles), de celles plus spécifiques liées à l'environnement hospitalier (gestion de budgets de plus en plus onéreux, perte d'attractivité des métiers du soins, diminution du degré d'autonomie organisationnelle des professionnels, développement d'organisations en réseaux complexes, etc.). C'est d'ailleurs la particularité de cet ouvrage au sein de la littérature : il s'agit de traiter une crise inédite dans le domaine de la santé. En réalité, les auteurs décrivent des crises et non une crise : une crise extrême, dont le mot d'ordre fut « union sacrée, quoiqu'il en coûte », puis une crise urgente, dans la mesure où la COVID-19 n'avait toujours pas disparu mais nécessitait une réorganisation des ressources pour assurer la prise en charge parallèle des maladies conventionnelles ; d'où le concept novateur de passer à une « gestion de la crise » à une « gestion avec la crise ». L'aspect disruptif de la COVID-19 a par ailleurs été un catalyseur inouï d'innovations organisationnelles sur le terrain ; justifiant l'identification par les chercheurs de compétences organisationnelles préexistantes mais habituellement invisibilisées, qui nécessitent un réaménagement des contraintes pour s'exprimer. Ce constat invite à poser la question de la structure hiérarchique du système de santé, qui a plus ou moins démontré son aptitude à favoriser l'autonomie organisationnelle des unités dont elle est responsable. À l'aune de ce travail, il s'avère que la réponse se trouve dans les postures que chacun des niveaux tutélaires a su adopter. À l'avenir, trouver pour eux l'équilibre entre accompagner et guider serait gage d'une plus grande autonomie sur le terrain, terreau favorable tant aux pratiques de collaboration créative (coopétition ou ambidextrie), qu'à l'agilité organisationnelle imposée par les changements de régime à l'occasion de crise(s). Après tout, l'ensemble de tous les professionnels impliqués a remarquablement su démontrer qu'ils en étaient capables. Centré sur une analyse gestionnaire (sans aucun doute à dessein), le propos élude les questions politiques et économiques, qui sont les deux autres têtes du Cerbère de la gouvernance. En effet, celles-ci ont été partiellement neutralisées par l'intensité de la crise, mais redeviennent prégnantes à mesure que le curseur du continuum se rapproche de l'état antérieur ; ne pourrions-nous pas envisager de considérer celui-ci, non comme un retour à la normale, mais comme une phase supplémentaire d'un état de crise 'latente', afin de maintenir encore les conditions de ressources et de contraintes qui ont permis d'aménager un espace (ré)organisationnel ? ■

Référence

Dumez Hervé & Minvielle Étienne (2021) *Voyage au cœur du système de santé. 100 témoignages pour apprendre à gérer avec la crise*, Paris Eska.

Les yeux Parme

Hervé Dumez

*L*a Chartreuse de Parme est une histoire d'amour sans paroles, ou presque. Emprisonné dans la citadelle de Parme, Fabrice ne peut communiquer avec Clélia qu'à distance, pas même par lettre. Dès leur première rencontre, comme dans la suite, les échanges entre les deux seront toujours limités. Tout se passe en réalité par les yeux. Quand ils se voient pour la première fois, Clélia trébuche en montant dans la voiture de la duchesse et Fabrice qui était derrière elle a le réflexe de la recevoir dans ses bras : « *Ils restèrent un instant à se regarder après que la jeune fille se fut dégagée de ses bras.* »

Or, les yeux de Clélia ont quelque chose d'extraordinaire, qui font d'ailleurs le désespoir de son père : « *Décidément, disait d'autres fois le général, les yeux de ma fille sont plus beaux que ceux de la duchesse, en cela surtout qu'en de rares occasions ils sont susceptibles d'une expression plus profonde ; mais cette expression magnifique, quand est-ce qu'on la lui voit ? Jamais dans un salon où elle pourrait lui faire honneur, mais bien à la promenade, seule avec moi, où elle se laissera attendrir, par exemple, par le malheur de quelque manant hideux. Conserve quelque souvenir de ce regard sublime, lui dis-je quelquefois, pour les salons où nous paraîtrons ce soir. Point : daigne-t-elle me suivre dans le monde, sa figure noble et pure offre l'expression assez hautaine et peu encourageante de l'obéissance passive.* »

Quand il est écroué à la citadelle, Fabrice recroise le regard de Clélia posé sur lui et n'a d'autre possibilité que d'interpréter ce qu'il exprimait : « *Quel regard ! se disait-il ; que de choses il exprimait ! quelle profonde pitié ! Elle avait l'air de dire : la vie est un tel tissu de malheurs ! Ne vous affligez point trop de ce qui vous arrive ! Est-ce que nous ne sommes point ici-bas pour être infortunés ? Comme ses yeux si beaux restaient attachés sur moi, même quand les chevaux s'avançaient avec tant de bruit sous la voûte !* »¹

Clélia est désormais mariée au marquis Crescenzi et les deux héros se retrouvent bien malgré eux dans une soirée. Madame P. y chante tout d'abord un air de Cimarosa, *Quelle pupille tenere*. Il est tiré des *Horaces et Curiaces*, livret d'Antonio Simeone Sografi d'après Corneille, donné pour la première fois à la Fenice le 26 décembre 1796. Par sa correspondance, nous savons que Stendhal le considérait comme « *le plus bel air serio qui,*

1. Le thème des yeux se retrouve dans d'autres œuvres de Stendhal : « Que ses grands yeux bleus me plaisent, vus de près, et me regardant comme ils le font souvent ! » (Julien, parlant de Mathilde dans *Le rouge et le noir*)

1. Je remercie Antonio Strati pour son aide concernant la langue et la culture italienne.

peut-être, existe » (lettre à Bathilde Curial du 1er août 1823). Il se trouve qu'il parle d'un échange par les regards :

Quelle pupille tenere ² , che brillano d'amore vedran di questo cuore candida ognor la fè.	Ces tendres pupilles qui brillent d'amour verront, de ce cœur toujours candide, la fidélité
--	--

Sachant que les deux amants de la Chartreuse ne peuvent se parler, et qu'ils doutent chacun de l'amour que l'autre peut avoir, cet air qui évoque des pupilles brillantes de passion n'a pas été choisi au hasard. Suit un air de Pergolèse, dont Stendhal ne donne pas le titre. On peut néanmoins supposer qu'il s'agit de « *Se cerca, se dice* », extrait de l'*Olimpiade*, livret de *Métastase*. Dans ses *Vies de Haydn, de Mozart et de Métastase*, Stendhal explique en effet que cet air est connu de tout le monde en Italie et chanté par la grande cantatrice de l'époque, la Pasta (Madame P. ?). Là encore, les mots, qui évoquent des pleurs, renvoient à la situation de Fabrice et de Clélia :

Se cerca, se dice L'Amico dov'è? L'Amico infelice (Rispondi) morì	Si elle cherche, si elle dit Où est l'ami ? Il faut répondre : L'ami malheureux est mort.
Ah no sì gran duolo Non darle per me Rispondi, ma solo Piangendo partì	Ah non, tant de douleur Ne la fais pas souffrir pour moi Réponds simplement : Il pleurerait en partant

Et Fabrice, lui-même en pleurs, est sauvé par une symphonie de Mozart que l'orchestre attaque, « *horriblement écorchée, comme c'est l'usage en Italie* », écrit Stendhal.

La foule quitte ensuite les salons dans lesquels était donné le concert, pour rejoindre la salle du dîner. Dans la confusion qui s'instaure, Fabrice se trouve un moment à côté de Clélia et se récite à voix murmurée, mais suffisamment haut pour qu'elle puisse les entendre, deux vers de Pétrarque :

Non, vous ne me verrez jamais changer,
Beaux yeux qui m'avez appris à aimer.

En réalité, Stendhal a réécrit Pétrarque. Le sonnet qui se rapproche le plus de cette réécriture est le 64 du *Canzoniere*, dans lequel les yeux de l'aimée voit en l'aimé une souffrance qu'il ne peut pas dire :

Ma voi, occhi beati, ond'io soffersi
Mais vous, beaux yeux dont j'ai reçu le coup
quel colpo, ove non valse elmo né scudo,
contre lequel nul casque, nul bouclier, ne peut protéger
di for et dentro mi vedete ignudo,
vous me voyez à nu au dehors comme au dedans
benché 'n lamenti il duol non si riversi.
bien que ma douleur ne s'exhale point par la plainte.

et dont le dernier vers est le suivant :

et so ch'altri che voi nessun m'intende.
Et je sais qu'en dehors de vous, personne ne m'entend.

Stendhal suppose que Clélia connaît Pétrarque aussi bien que Fabrice, et qu'elle est la seule à comprendre ce qu'il a voulu dire. C'est bien le cas :

« Non, il ne m'a point oubliée, se dit Clélia avec un transport de joie. Cette belle âme n'est point inconstante ! »

Mais c'est en parlant de la petite Marini, amoureuse de Fabrice, que Stendhal rapporte une expression italienne (l'a-t-il inventée ?) qui exprime ce qui se passe tout au long du roman entre Fabrice et Clélia :

et ses yeux, comme l'on dit en Lombardie, semblaient faire la conversation avec les choses qu'ils regardaient ■



*L'escrimeuse avec masque, Germaine Richier (1945),
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

Bérénice

Hervé Dumez

Dans le récit de la vie d'un homme, ce n'est qu'une phrase d'à peine quelques mots :

Titus, reginam Berenicem, cui etiam nuptias pollicitus ferebatur, invitus invitam, dimisit.

Elle est de Suétone et on pourrait la traduire de la manière suivante :

Titus

la reine Bérénice

à qui même, disait-on, il avait promis le mariage

contre sa volonté à lui

contre sa volonté à elle

il l'éloigna.

Bérénice était reine, non pas tant qu'elle régnât sur un royaume d'Orient mais du rayonnement de sa beauté, de la profondeur de ses yeux qui, quand il les affrontait, subjuguèrent Titus, de son esprit subtil, à la fois léger et affilé. Elle était reine depuis cette nuit, au cours de laquelle, lorsqu'il avait fermé les paupières croyant ainsi pouvoir trouver le sommeil, son sourire lui était apparu, envahissement de douceur lui ôtant tout repos, son emprise le réveillant plus tard avec la même douceur alors qu'il s'était assoupi durant une heure à peine. Reine donc, de ce qu'un empereur ne dormait plus de penser à elle, et de par cet empire qu'elle avait pris sur lui. Et comme tout amour vit du bonheur d'une promesse (comme aussi de l'angoisse qui l'accompagne), ils étaient unis par un vœu.

Les raisons en étaient multiples, et ne comptaient pas vraiment, mais lui savait simplement que la promesse ne se réaliserait pas, et qu'il vivrait désormais ce déchirement. Il hésitait et ne savait à quoi se résoudre, conscient de l'impasse et de sa défaite, inévitable.

Le verbe qui devrait dire la fin de cet amour qui n'en serait jamais une, dimisit, peut tout aussi bien signifier le renvoi, le renoncement, ou l'abandon. Elle serait désormais à jamais éloignée, sa voix un souvenir, son



*Germaine Richier dans son atelier,
Centre Pompidou, 11 mars 2023*

sourire une image, sans qu'il ne puisse plus jamais éprouver cette dévoration d'elle quand il la regardait. Et peut-être même serait-elle loin de lui pour un autre.

Racine en a fait une tragédie. Il y a bien un empereur, une reine, et un drame entre eux deux, lui fut-il objecté, mais on n'y voit pas de mort : où donc est la tragédie ? À quoi il se contenta de répondre : « *Ce n'est point une nécessité qu'il y ait du sang et des morts dans une tragédie : il suffit que l'action en soit grande, que les acteurs en soient héroïques, que les passions y soient excitées, et que tout s'y ressente de cette tristesse majestueuse qui fait tout le plaisir de la tragédie.* » On lui donnait encore des conseils quant à la composition de sa tragédie et il répondit par une citation. Alors que Philippe de Macédoine croyait pouvoir reprendre un flutiste sur sa manière de jouer, l'homme lui rétorqua : « *À dieu ne plaise, seigneur, que vous soyez jamais si malheureux que de connaître ces choses-là mieux que moi !* »

En réalité, la mort se trouve bien dans l'œuvre, mais révoquée autant qu'évoquée, à l'arrière-plan désormais d'une vie :

Je n'examine point si j'y pourrai survivre ■

Les affinités électives, ou la chimie des sentiments

Hervé Dumez

Soit A et B formant un couple depuis plusieurs années ; surviennent C et D, sans lien entre eux ; instantanément et passionnément, A et D tombent d'amour l'un pour l'autre, dominés par le sentiment qu'ils ont été créés l'un pour l'autre. Plus insensiblement mais tout aussi pleinement, B et C s'attirent mutuellement.

Le sujet est par nature théâtral. Sacha Guitry en a fait une pièce au dénouement léger : *Quadrille*, le titre étant emprunté à la danse¹. Entre les mains d'un homme de scène consommé, la pièce respecte parfaitement l'unité de lieu et d'action, et en grande partie l'unité de temps, c'est-à-dire les règles de la tragédie classique à laquelle l'intrigue aurait pu conduire. Tout est resserré sur une après-midi, une nuit et un matin, avec un épilogue un peu plus tard. Les choses se précipitent : « *Ce que je sais, c'est que tu es en train de jouer vingt ans de ta vie – contre trois heures...* » Une forme de destin à l'antique est présent, que ressent l'héroïne : « *Oui, on peut être fasciné. J'en suis la preuve* » et le tragique est effleuré souvent : « *Je vais te dire, nous sommes tous les deux victimes d'une espèce de catastrophe.* » Ou dans cette réplique que lui donne son (déjà ex-) partenaire : « *J'ai pleuré, oui – je ne m'en cache pas, je ne m'en vante pas : je l'avoue.* » Chaque tentative de retour à la raison reste désespérément vaine : « *Tu m'exaspères – et moi je t'horripile.* »

Mais Guitry, bien sûr, tourne le tout en comédie. « *Alors, en somme, si je comprends bien, il faut que je lui dise exactement la moitié de la vérité* », demande l'une. Et comme l'héroïne première a fait une tentative de suicide avortée, son partenaire a ce commentaire : « *Elle était une empoisonnée – et ce n'est plus qu'une emmerdeuse !* ». Tout doit se terminer en vaudeville à la grille d'entrée du parc de Saint-Cloud, le soir du mariage, par une rencontre entre le nouvel époux et celle qui va se donner à lui, et qui n'est pas la nouvelle épouse.

Goethe traita le même sujet sur un mode tragique, la dissolution-recomposition des couples conduisant à la mort, et par-delà à une forme de transfiguration.

Le titre qu'il choisit et qui intrigua ses contemporains est directement emprunté à la chimie de l'époque. Torbern Olof Bergman avait publié

1. La pièce a été créée le 21 septembre 1937. Guitry en a fait un film, sorti en 1938, dont Valérie Lemerrier a donné une nouvelle version en 1997. André Dussolier y remplace Sacha Guitry dans le rôle de Philippe, Sandrine Kimberlain Jacqueline de Lubac dans celui de Claudine, la réalisatrice prenant elle-même la place de Gaby Morlay dans le rôle de Paulette.

à Uppsala en 1775 sa *Disquisitio de attractionibus electivis*, traduite en allemand huit ans plus tard par *Wahlverwandschaften* – affinités électives. Bergman constatait que, parfois, lorsque l'on met un corps qui semble fait d'une matière unique en contact avec un autre présentant lui



Germaine Richier,
Centre Pompidou,
11 mars 2023

aussi une unité, instantanément le premier se partage en deux éléments qui s'unissent aux deux éléments du second, dissous lui aussi. Il semble que ce soit un jeune philosophe que Goethe appréciait, Schelling, qui au cours de leurs conversations lui ait parlé de cette théorie. En réalité, cette simple constatation d'un phénomène n'en est pas une et la chimie moderne passa rapidement à autre chose.

Goethe maîtrisait parfaitement le théâtre comme le roman. Il devait avoir vu, comme Guitry le fit après lui, que le sujet de deux couples se recombinant était par nature théâtral : « *le destin qui pousse les hommes contre leur gré, par des circonstances extérieures privées de lien entre elles, vers une catastrophe imprévue, n'a de place que dans le drame* », avait-il même théorisé. Or le destin conçu comme une opération de type chimique et

conduisant à la catastrophe est exactement le sujet des *Affinités*, qui ne peut *a priori* pas se prêter au roman dont la nature, selon Goethe toujours, est d'être lent alors que le drame doit aller vite.

Ce n'est donc certainement pas par erreur qu'il choisit la forme *a priori* la moins bien adaptée à son sujet. Dans un entretien avec Eckerman (6 mai 1827), il fit cette remarque « *Je ne vois guère, comme ouvrage de quelque étendue, où j'aie conscience d'avoir travaillé à exposer, d'un bout à l'autre, une certaine idée, que mes Affinités Électives.* » Mais quelle est donc cette « certaine » idée ? Depuis la parution même du roman en 1809, on s'interroge.

Le lecteur des *Affinités* est confronté à la lenteur et aux longueurs inhérentes au roman. On lui parle d'un couple d'aristocrates du début du XIX^e siècle dessinant les allées de son parc, aménageant son jardin, construisant un pavillon d'été, exécutant quelque sonate, lui à la flûte, incapable de respecter la mesure, elle s'efforçant de l'accompagner au clavier. On lui présente des intrigues en miroir déformé, comme celle du couple que forment le comte et la baronne, tous les deux mariés chacun de son côté, se présentant dans la société comme amis sans que nul ne soit dupe de leur véritable relation. Les personnages, comme eux, n'ont souvent pas de nom, tels l'architecte et le professeur, ou le maçon, qui multiplient les discours didactiques et dont l'existence est comme tutorée par leur métier à la différence de celle des aristocrates. Un nom propre peut être aussi un nom commun déguisé. Un ancien pasteur qui s'est donné pour fonction de faire de la médiation ou de la thérapie de couples, s'appelle Mittler, c'est-à-dire l'intermédiaire. Il apparaît quand il ne faut pas, avec les paroles qui ne conviennent pas (mais en est-il qui puissent aller contre la passion ?). Et puis, malgré ses tentatives maladroitement, l'action se hâte brusquement, avec la fatalité qui est la sienne, parfois

en une sorte de précipité rythmique et chimique : « *Odile, portée par le sentiment de son innocence sur le chemin du bonheur le plus désiré, ne vit que pour Édouard.* » Ou lors de la nuit d'amour qui va conduire à la naissance de l'enfant, les deux êtres qui s'unissent rêvant chacun d'un autre absent : « *Dans la demi-obscurité de la veilleuse, l'inclination secrète et l'imagination l'emportèrent aussitôt sur la réalité. Édouard ne tenait qu'Odile dans ses bras ; Charlotte voyait planer devant son âme, proche ou lointaine, l'image du capitaine, et ainsi, assez étrangement, présence et absence s'entrelaçaient avec ravissement et volupté.* »

Ce roman, peut-être, est à l'image de nos vies, faites de longues digressions juste mouvementées en surface, d'intérieurs que l'on réaménage, de jardins qu'on soigne, d'évolutions dans un métier, de tous les projets du quotidien qui les constituent, raison pour laquelle peut-être, comme le faisait remarquer Goethe à Eckerman, on ne fut jamais tendre avec cette œuvre. Et puis parfois la violence intense d'une passion les brise soudainement en éclats sans que nul n'y puisse rien, à la manière de ce qui advient à Édouard et Charlotte ■

Références

- Benjamin Walter (1983) *Essais I. 1922-1934*, Paris, Denoël.
- Eckerman Johann Peter (1930) *Conversations avec Goethe*, Paris, Henri Jonquières.
- François-Poncet André (1910) *Les Affinités Électives de Goethe. Essai de commentaire critique*, Paris Félix Alcan.
- Goethe Wolfgang von (1954) *Romans*, Paris, Pléiade.
- Guitry Sacha (1991) *Quadrille*, Paris, Presses de la Cité Pocket.
- Joly Bernard (2006) "Les Affinités électives de Goethe entre science et littérature", *Methodos*, n° 6, <https://journals.openedition.org/methodos/482>

L'OURS ET L'AMATEUR DES JARDINS

Certain Ours montagnard, Ours à demi léché,
 Confiné par le sort dans un bois solitaire,
 Nouveau Bellérophon vivait seul et caché :
 Il fût devenu fou ; la raison d'ordinaire
 N'habite pas longtemps chez les gens séquestrés :
 Il est bon de parler, et meilleur de se taire,
 Mais tous deux sont mauvais alors qu'ils sont outrés.

Nul animal n'avait affaire
 Dans les lieux que l'Ours habitait ;
 Si bien que tout Ours qu'il était

Il vint à s'ennuyer de cette triste vie.

Pendant qu'il se livrait à la mélancolie,

Non loin de là certain vieillard
 S'ennuyait aussi de sa part.

Il aimait les jardins, était Prêtre de Flore,

Il l'était de Pomone encore :

Ces deux emplois sont beaux. Mais je voudrais parmi

Quelque doux et discret ami.

Les jardins parlent peu, si ce n'est dans mon livre ;

De façon que, lassé de vivre

Avec des gens muets notre homme un beau matin

Va chercher compagnie, et se met en campagne.

L'Ours porté d'un même dessein

Venait de quitter sa montagne :

Tous deux, par un cas surprenant

Se rencontrent en un tournant.

L'homme eut peur : mais comment esquiver ; et que faire ?

Se tirer en Gascon d'une semblable affaire

Est le mieux. Il sut donc dissimuler sa peur.

L'Ours très mauvais complimenteur,

Lui dit : Viens-t'en me voir. L'autre reprit : Seigneur,

Vous voyez mon logis ; si vous me vouliez faire
 Tant d'honneur que d'y prendre un champêtre repas,
 J'ai des fruits, j'ai du lait : Ce n'est peut-être pas
 De nosseigneurs les Ours le manger ordinaire ;
 Mais j'offre ce que j'ai. L'Ours l'accepte ; et d'aller.
 Les voilà bons amis avant que d'arriver.

Arrivés, les voilà se trouvant bien ensemble ;

Et bien qu'on soit à ce qu'il semble

Beaucoup mieux seul qu'avec des sots,

Comme l'Ours en un jour ne disait pas deux mots

L'Homme pouvait sans bruit vaquer à son ouvrage.

L'Ours allait à la chasse, apportait du gibier,

Faisait son principal métier

D'être bon émoucheur, écartait du visage

De son ami dormant, ce parasite ailé,

Que nous avons mouche appelé.

Un jour que le vieillard dormait d'un profond somme,

Sur le bout de son nez une allant se placer

Mit l'Ours au désespoir ; il eut beau la chasser.

Je t'attraperai bien, dit-il. Et voici comme.

Aussitôt fait que dit ; le fidèle émoucheur

Vous empoigne un pavé, le lance avec roideur,

Casse la tête à l'homme en
 écrasant la mouche,

Et non moins bon archer que
 mauvais raisonneur :

Roide mort étendu sur la
 place il le couche.

Rien n'est si dangereux qu'un
 ignorant ami ;

Mieux vaudrait un
 sage ennemi.



*Le griffu, Germaine Richier (1952),
 Centre Pompidou, 11 mars 2023*