

**Quand les faits nous reviennent à la figure,  
tentons au moins de bien les accueillir.**  
(Hannah Arendt)

*Le fond de ce numéro est méthodologique. Olivier Vidal mobilise l'approche du contrôle de gestion pour analyser la crise du Covid-19. Est-elle le symptôme des errances d'une société de la certitude ? C'est la question que pose Sylvain Bureau. Zineb Bouzida développe une méthodologie pour essayer de comprendre le consommateur responsable. Michel Villette, dans deux textes qui se répondent, s'interroge sur l'écriture et la réécriture après l'enquête de terrain.*

*Et puisque le confinement se prolonge, pourquoi ne pas lire Proust, ce que vous avez toujours repoussé à une période où vous auriez le temps, sans jamais l'avoir trouvé, ou pourquoi ne pas chercher à le relire ? En attendant de pouvoir se promener sur ses pas à Trouville.*

3

**Pensées pour soi, écrites par d'autres**  
Hervé Dumez

7

**Épidémie et contrôle de gestion**  
Olivier Vidal

19

**Le Covid-19 : symptôme d'une société de la certitude**  
Sylvain Bureau

31

**Comment aller au-delà des discours ?**  
L'étude du consommateur socialement responsable  
Zineb Bouzida

## **ENQUÊTE ET ÉCRITURE, ENQUÊTE SUR L'ÉCRITURE**

53

**Introduction**

55

**Analyser les enquêtes à rebours pour redécouvrir le coup de force de leur déterritorialisation**  
Michel Villette

63

**Évoquer une situation d'entreprise en territoire académique : une expérience de l'incongruité**  
Michel Villette

79

**Sur l'ontologie de Proust**  
Hervé Dumez

93

**Proust à Trouville**

---

Rédacteur en chef : Hervé Dumez  
Secrétariat de rédaction : Michèle Breton  
Relectrices : Élodie Gigout, Camille Toussaint  
<http://lelibellio.com/>  
ISSN 2268-1167

## Pensées pour soi, écrites par d'autres

*Hervé Dumez*

*Matin*

*À la fenêtre de l'ouest, la nuit toujours, éclairée de la lune de  
Nissan déclinant doucement derrière le cyprès :*

*Déjà la nuit en son parc amassait  
Un grand troupeau d'étoiles vagabondes,  
Et, pour entrer aux cavernes profondes,  
Fuyant le jour, ses noirs chevaux chassait ;*

*Et au même moment, à la fenêtre de l'est, la naissance de  
l'aurore :*

*Déjà le ciel aux Indes rougissait,  
Et l'aube encor de ses tresses tant blondes  
Faisant grêler mille perlettes rondes,  
De ses trésors les prés enrichissait ;*

\*  
\*\*

*Détresse de l'intellectuel*

*C'est comme ça avec vous, les acrobates du cerveau, quand  
vous vous retrouvez loin de la baie tranquille et protégée de  
la vie, si un coup vous frappe, toute votre tête ne vous sert plus  
à rien ; vous l'enfouissez comme sous une couverture.*

*(Heimito von Doderer)*

*Cerveaux qui tournent en rond*

*les circuits des cerveaux  
que tournent sur eux-mêmes les hélices des humaines douleurs  
et tant d'autres et tant d'autres*

*(Tristan Tzara)*

*Rien ne vaut la peine*

*Rien ne vaut la peine, ô mon  
amour lointaine, rien, sinon de  
savoir comme il est doux de  
savoir que rien ne vaut la peine.*

*(Fernando Pessoa)*



*Trouville (11 septembre 2019)*

**Indécollable existence**

*Nous avons plus que jamais les semelles enfoncées dans l'indécollable existence.*

*(Stéphane Mallarmé à Eugène Manet et Berthe Morisot, 15 janvier 1889)*

**Sourire**

*Le soleil de son sourire finit par percer à travers le désarroi.*

*(Robert Musil)*

**Des livres, mais petits**

*Les petits livres sont plus durables que les gros ; ils vont plus loin.*

*(Joubert)*

**Et d'ailleurs qu'y gagne-t-on ?**

*On peut lire les poètes, étudier les philosophes, acheter des tableaux, discuter toute la nuit : mais ce que l'on y gagne, est-ce de l'esprit ?*

*(Robert Musil)*

**Souvenir**

*La dent aiguë et douce du souvenir.*

*(Heimito von Doderer)*

**Plaisir de l'inutile**

*L'irrésistible splendeur de l'inutile.*

*(George Steiner)*

**Échanges**

*J'ai besoin de temps en temps de converser le soir avec des gens d'esprit faute de quoi je me sens comme asphyxié.*

*(Stendhal)*

**Principe de raison insuffisante**

*Dans notre vie réelle, je veux dire notre vie personnelle, comme dans notre vie historique et publique, ne se produit jamais que ce qui n'a pas de raison valable.*

*(Robert Musil)*

**Les dimanches**

*Les dimanches sont pernicieux.*

*(Maigret et les témoins récalcitrants)*

**Une petite déchirure dans le voile de la vie**

*C'était comme une petite déchirure dans le voile de la vie, à travers laquelle pointait le rien indifférent, et ce fut l'origine de maint événement postérieur.*

*(Robert Musil)*

**Le vol d'un oiseau**

*Passe, oiseau, passe, et apprends-moi à passer !*

*(Fernando Pessoa)*

Soir

*Tel que sur le soir un nuage se colore des feux du soleil qui descend sur l'horizon<sup>1</sup>.*

(Ovide)

*Et cessons enfin de nous plaindre*

*Laissons-là les plaintes excessives<sup>2</sup>.*

(Juvénal)

1. *qui color infectis  
adversi solis ab ictu  
nubibus esse solet.*

2. *Ponamus nimios  
gemitus.*



## Épidémie et contrôle de gestion

*Olivier Vidal*  
*Cnam Intec*

*Cet article a été écrit le 26 mars 2020,  
soit une dizaine de jours après le début  
du confinement en France.*

L'actualité est morose. Nous voilà tous confinés, et mes étudiants révisent depuis chez eux leur examen. En tant qu'enseignant de contrôle de gestion, je ne me sens pas très bien placé pour écrire sur l'épidémie à laquelle nous faisons face, et on pourrait penser à première vue que c'est un sujet bien éloigné de ma discipline.

Cela étant dit, ces derniers jours, il m'est apparu que le travail statistique auquel se livrent les épidémiologistes n'est pas sans rapport avec le programme de mes cours. Puis en y réfléchissant, de nombreuses dimensions de cette crise peuvent être étudiées à partir des grilles d'analyse du contrôle de gestion. Après tout, de quoi parle-t-on ? De propagation de la maladie (croissance exponentielle, quantification du réel...), d'engorgement des hôpitaux (allocation de ressources rares, optimisation...), de citoyenneté et bonnes pratiques (motivation des acteurs, pilotage des comportements...), etc.

Alors j'ai été tenté de mettre par écrit mes réflexions sur la pandémie de Covid-19 en tentant de faire le lien avec le programme de l'examen du contrôle de gestion du DCG. Exercice périlleux sans doute, d'autant plus périlleux que je ne me sens pas très légitime pour le faire. Je me fonde, pour écrire ces lignes, sur ce que j'ai pu lire ces derniers jours. Je ne suis pas une autorité en la matière et je peux naturellement me tromper.

Le premier lien que je vois entre l'épidémie et l'épreuve de contrôle de gestion concerne l'utilisation de l'outil statistique. Le deuxième lien que je vois entre l'épidémie et l'épreuve de contrôle de gestion

concerne la gestion des ressources. Le troisième lien que je vois entre l'épidémie et l'épreuve de contrôle de gestion concerne le pilotage des comportements.

### L'outil statistique

Face à une épidémie, il m'est apparu que les épidémiologistes raisonnaient en termes de statistiques. Autrement dit, à partir d'une quantification du réel. C'est fondamental pour comprendre ce qui nous arrive. On ne nous demande pas de rester chez nous parce que nous pourrions tous mourir de la maladie si nous sortions. D'ailleurs, le terme de « guerre contre la maladie » est sans doute très mal choisi. C'est une métaphore, bien évidemment, et il permet de décrire la nécessité de mobiliser toutes les énergies. Mais il n'y a pas de guerre au sens où il n'y aura ni perdant ni gagnant. Ce qui se joue, c'est un résultat statistique : le nombre total de morts sera plus ou moins grand selon le degré de notre réponse collective.

Pour analyser statistiquement une épidémie, les chercheurs semblent s'attacher à trois éléments : la vitesse de propagation, le taux de mortalité, et la vitesse de mutation.

Le virus du Covid-19 est relativement peu létal, c'est-à-dire qu'il tue peu de gens. J'ai pu lire dans la presse des chiffres de l'ordre de 2 ou 3 % mais ces chiffres semblent très discutables car non seulement ils sont très différents d'une zone géographique à l'autre,

mais de plus, tout le monde n'est pas testé. Il est probable que le taux de mortalité soit inférieur. Le virus du Covid-19 a d'ailleurs souvent été comparé au virus de la grippe. Dès lors, on pourrait se dire : « Si j'ai plus de 98 % de chances de ne pas mourir, alors pourquoi me plier à une telle discipline qui par ailleurs, aura des répercussions importantes sur l'économie nationale ? Ne puis-je pas décider de prendre le risque et poursuivre ma vie comme avant ? C'est mon choix, je suis libre ! » Par ailleurs, il semblerait que ce taux soit différent en fonction de l'âge. Les plus jeunes et en bonne santé pourraient donc être d'autant plus tentés de faire ce choix.



Trouville (19 février 2018)

Par contre, le virus est très contagieux. Ils se diffuse très rapidement. On parle de croissance exponentielle. Et c'est là que se fait le lien avec le programme de l'épreuve de contrôle de gestion. Qu'est-ce qu'une croissance exponentielle ? C'est une croissance dans laquelle le nombre de nouveaux cas est multiplié par un coefficient chaque jour. Par exemple, si le nombre de nouveaux cas double chaque jour, c'est une croissance exponentielle : 1 nouveau cas le lundi, 2 le mardi, 4 le mercredi, 8 le jeudi, 16 le vendredi, 32 le samedi, 64 le dimanche... Première application qui pourrait être un exercice de contrôle de gestion : en admettant que ce rythme de propagation (multiplication par 2 chaque jour) soit toujours le même, combien de temps faut-il pour que 67 millions de personnes (soit la population française) soit infectée ? La réponse est de 26 jours puisque  $1+2^1+2^2+\dots+2^{25} = 67\,108\,863$ . Soit moins d'un mois ! Rappelons que le premier cas de Covid-19 a été découvert en France le 24 janvier. L'action des autorités sanitaires dès ce moment-là a donc déjà porté certains fruits puisque deux mois plus tard, nous n'en sommes pas à de tels chiffres.

On comprend donc que la réponse à une épidémie dépend de ces deux paramètres (je parlerai des mutations plus tard). Face à une maladie peu mortelle, les autorités peuvent décider de ne rien faire. Le virus se propage, il tue un certain nombre de personnes, puis arrive un moment où tout le monde a été au contact du virus, et celui-ci disparaît. La vitesse de propagation ne change rien à l'affaire. C'est ce qui se passe avec les épidémies de grippe chaque année. Même s'il est difficile de chiffrer avec exactitude le nombre de décès dus à la grippe, il est estimé selon les cas entre quelques centaines et quelques milliers en France chaque année (parfois plus de 10 000 selon les années, ce qui est loin d'être négligeable).

Face à une maladie extrêmement mortelle, bien évidemment, la réponse ne sera pas la même. Si la maladie est très contagieuse, alors c'est très grave. Il faut réagir de manière drastique. Tout le monde le comprendra. Et comme tout le monde a peur, on peut penser que tout le monde aura tendance à accepter le confinement... ou à paniquer ce qui peut alors générer de nouveaux problèmes de contrôle.

Mais que faire lorsqu'on est face à une situation intermédiaire : pas très mortelle, mais très contagieuse ? C'est le débat qui a occupé nos chefs d'État durant un temps. Faut-il une réponse ferme, un confinement strict, ou faut-il laisser faire ? C'est là qu'intervient le second lien avec le contrôle de gestion : celui de la gestion des ressources. Mais avant, il est utile d'évoquer les problèmes de

mutation des virus. Un thème qui nous éloigne un peu de notre discipline, mais qu'il est utile d'avoir à l'esprit car il aura des conséquences sur la gestion de l'après-crise.

Un virus peut muter. C'est comme cela que de nouveaux virus apparaissent chaque année. Si l'on veut utiliser une métaphore guerrière, alors la guerre contre les virus est un combat sans fin. Ce n'est donc pas une guerre, car la notion de victoire ou de défaite n'a pas de sens. Il faut vivre avec et s'adapter en permanence. Que faut-il pour qu'un virus mute ? Et bien sans être spécialiste, j'ai cru comprendre que plus un virus se répand dans une population (surtout les virus ARN comme le coronavirus), plus il se multiplie et plus il y a de chances de voir des mutations apparaître, et donc de créer d'autres souches. Autrement dit, si le virus contamine 1 000 personnes, et qu'il disparaît, il n'aura pas le temps ni les moyens de muter. S'il contamine un milliard de personnes, alors il y aura de nouvelles souches qui apparaîtront, donc de nouvelles maladies.

Pour faire le lien avec les propos précédents, penser individuellement que l'on a peu de chance de mourir en attrapant la maladie, notamment si l'on est jeune et en bonne santé, c'est un raisonnement à très court terme. En ne se protégeant pas, on augmente les chances que, d'ici un an, de nouvelles maladies surviennent contre lesquelles on ne sera pas immunisé. Le lien est très lointain et peut sembler difficile à faire accepter, mais penser qu'on sera immunisé contre la maladie actuelle est une piètre satisfaction si l'on sait que l'on sera désarmé contre le prochain virus. C'est ce qui se passe chaque année avec la grippe.

Nous sommes au royaume des statistiques. Personne (en l'état des connaissances actuelles bien évidemment, et surtout de mes connaissances qui sont très lacunaires) ne sait qui sera atteint demain, qui aura des symptômes légers ou graves, qui décèdera de la maladie... mais on peut être certain que si la maladie se propage, non seulement le nombre de morts sera important, mais de nouvelles souches apparaîtront qui conduiront l'humanité à connaître dans les prochaines années de nouveaux épisodes de pandémie. Ce n'est pas très gai comme avenir !

Pour terminer avec ces considérations statistiques, un petit calcul simple qui pourrait figurer dans un sujet de contrôle de gestion. Si le taux de mortalité du virus est de 1 %, et que 80 % de la population française finit par être en contact avec le virus (inutile de prendre 100 % car on peut penser qu'il arrive un moment où le virus disparaît car presque tout le monde a été déjà atteint, et il demeure toujours une part minoritaire de la population qui n'aura

jamais été en contact avec la maladie), combien de personnes décèderont de la maladie ? La réponse est  $0,8 \times 67 \text{ millions} = 536\,000$ . Les cyniques diront que cela ne touche pas beaucoup les plus jeunes et en bonne santé, et qu'à l'échelle de l'histoire de l'humanité, cela ne remet pas en cause la survie de la société française. Mais il n'en demeure pas moins que, dans l'absolu, c'est énorme.

Mais d'où sort le 1 % ? Pourquoi pas 3 % ? Ou moins ? Le débat est sans fin puisque personne aujourd'hui n'a de chiffre certain. Pourquoi ? Tout simplement parce que personne ne sait le calculer. Ce n'est pas une question de mauvaise foi, de volonté politique ou de mensonge... C'est essentiellement un problème de biais méthodologiques liés à l'élaboration des statistiques. Ces biais sont inévitablement évoqués dans les cours de contrôle de gestion, comme dans toute discipline qui manipule des chiffres. Dans le cas de l'épidémie, il semble que d'une part, on est aujourd'hui incapable de tester tout le monde pour savoir qui est malade, et que d'autre part, des décès peuvent être liés au virus sans que personne ne le sache (ou que ces décès ne soient pas comptabilisés dans la bonne catégorie), ou encore au contraire, qu'un décès attribué au virus le soit en réalité d'une combinaison de facteurs (et que le virus n'en est pas la seule cause). Mais ce qu'il est important de comprendre, c'est qu'un débat sur les chiffres est inutile. Parce que le taux de mortalité dépend essentiellement d'un autre facteur qui n'a rien à voir avec le virus lui-même, mais avec la capacité de nos sociétés à gérer les ressources pour y faire face.

### **La gestion des ressources**

La gestion, telle qu'elle est définie dans mes cours de contrôle de gestion, c'est l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre un résultat en utilisant des ressources plus ou moins rares. La « bonne » gestion, c'est atteindre les objectifs en minimisant les ressources utilisées. La modélisation des problèmes de gestion suppose donc toujours d'optimiser une fonction sous contraintes. On retrouve ce raisonnement dans de nombreux chapitres du programme (gestion des stocks, gestion de la production etc.).

Nous avons dit précédemment qu'une épidémie devait s'analyser en fonction de sa létalité et de sa vitesse de propagation. Mais cela ne suffit pas. Car le taux réel de mortalité dépend de la manière dont les hommes font face à la maladie.

Certes le virus du Covid-19 est un nouveau virus contre lequel il n'existe pas encore de vaccin, mais nous avons des hôpitaux et nous pouvons combattre les symptômes de la maladie. Ainsi, nous

ne sommes pas totalement démunis. Une personne présentant des symptômes respiratoires aigus peut être mise en réanimation et grâce à des respirateurs, être sauvée. Nous sommes donc face à une maladie qui est (relativement) peu mortelle et dont, d'après ce que j'ai cru comprendre, il était possible dans de nombreux cas d'être sauvé. Alors pourquoi un confinement ? Eh bien justement parce que les ressources sont rares ! C'est un problème de contrôle de gestion.

J'ai pu lire qu'il existait au début de l'épidémie environ 5 000 respirateurs disponibles en France. Je ne sais pas si le chiffre est exact, je ne m'attache ici qu'au raisonnement. Admettons qu'il y en ait 10 000 pour retenir un chiffre simple. Cela signifie que l'on peut traiter un maximum de 10 000 personnes en même temps. Au-delà, les malades atteints de symptômes graves ne seront pas soignés et leur probabilité de mourir sera très importante (admettons que ce soit 100 % pour la suite des calculs, même si ce chiffre est exagéré).

Autrement dit, si le taux de mortalité des malades est de 1 % si l'on ne fait rien, il peut être beaucoup plus faible si ces 1 % de cas aigus sont correctement soignés. Admettons que parmi ces cas aigus, neuf personnes sur dix soient sauvées à l'hôpital, le taux réel de mortalité des malades tombe alors à  $((10-9)/10) \times 1\% = 0,1\%$  et le nombre de morts calculé précédemment n'est plus de 536 000 en France mais de 53 600. Cela peut sembler encore beaucoup de manière absolue, mais c'est déjà beaucoup moins, et ce chiffre est largement inférieur au nombre de décès annuellement dénombrés en France (de l'ordre de 600 000).

On comprend dès lors qu'en période d'épidémie, le problème se concentre rapidement sur la gestion des ressources rares : le nombre de lits d'hôpitaux et de respirateurs (on peut bien évidemment élargir en parlant du nombre de personnels soignants, de masques, etc.). Et c'est là que la vitesse de propagation devient une clef importante, car un virus qui se propage rapidement va très vite conduire le nombre de malades à dépasser les ressources disponibles.

Dans une application de contrôle de gestion, le problème pourrait être formulé de la façon suivante : si le nombre de nouveaux contaminés est multiplié par deux chaque jour, et que 1 % des contaminés doit être hospitalisé, au bout de combien de jours les 10 000 lits sont-ils occupés ? Si l'on suit une progression géométrique, les 100 000 cas (et donc les 10 000 cas graves) sont dépassés le 17<sup>e</sup> jour depuis le tout premier car  $1+2^1+2^2+\dots+2^{16} = 131\,071$ . Que se passe-t-il à partir du 16<sup>e</sup> jour ? Tous les nouveaux patients doivent rester chez eux, et

ne sont pas soignés. Et globalement, la probabilité de mourir de la maladie qui tombait à un sur mille si le système de santé pouvait accueillir tout le monde, remonte à une chance sur 100. Le nombre de morts s'établit alors autour de 536 000 au lieu de 53 600.

Ce sont donc les contraintes de gestion des ressources qui conduisent les autorités sanitaires à tout tenter pour limiter la vitesse de propagation de la maladie. Ce n'est pas tant parce que le virus serait extrêmement dangereux, qu'il tuerait tout le monde, ou qu'il y aurait panique irrationnelle. C'est simplement parce qu'il faut éviter d'engorger les hôpitaux pour sauver 526 000 personnes (les 536 000 personnes potentiellement atteintes de symptômes aigus moins les 10 000 qui pourraient avoir accès à une chambre d'hôpital) que nous sommes tous confinés chez nous. Attention, je rappelle que les valeurs numériques que j'utilise pour illustrer mes propos ne sont pas les vraies valeurs que j'ignore. Ce sont des ordres de grandeur pour illustrer le raisonnement.

Mais de combien pouvons-nous freiner la vitesse de propagation du virus en nous confinant ? Cela demeure une question à laquelle je ne sais pas répondre avec des chiffres, mais qui nous conduit vers la troisième partie de notre réflexion, celle qui porte sur le pilotage des comportements. Elle nous rappelle que le contrôle de gestion, s'il s'appuie sur des informations chiffrées, ne se limite pas à cette quantification du réel. Mais avant d'aborder ce troisième lien, il est intéressant de souligner quelques éléments.

Admettons que le confinement soit parfait. Chaque Français est totalement isolé. Alors le virus ne peut plus se transmettre. Les personnes déjà contaminées avant l'isolement vont déclarer la maladie dans les jours qui suivent le confinement, mais il n'y aura plus aucune contamination. J'ai cru comprendre que les premiers symptômes apparaissent dans les 15 jours qui suivent la contamination. Donc normalement, après 15 jours de confinement, ne demeurent que les cas qui ont été contaminés avant le confinement et qui n'ont peut-être déclaré la maladie qu'à la fin des 15 jours. Si l'on attend 15 jours de plus, alors il y a certitude absolue que le virus a disparu.

Bien évidemment, cela repose sur une hypothèse forte : chaque Français est isolé, confiné, et les porteurs du virus ne transmettent plus le virus à personne. Dans la réalité, le confinement n'est jamais totalement rigoureux. Il y a les personnes qui continuent de travailler dans des secteurs clés et qui continuent à transmettre le virus, même si elles font très attention. Et puis au sein des foyers, si un membre de la famille est atteint, il risque de contaminer ses

proches. Donc la propagation n'est pas totalement nulle, mais le confinement ralentit la vitesse de propagation. C'est ce qui est recherché.

Car l'objectif n'est plus d'éradiquer la maladie. Cet objectif est désormais inatteignable car le nombre de foyers est devenu trop important. Il y en a partout dans le monde. Un confinement strict de 100 % des sept milliards d'humains semble raisonnablement impossible. Par contre, rappelons-nous que le problème est un problème de gestion des ressources. Il faut que le ralentissement de la propagation du virus soit suffisant pour que le nombre de nouveaux cas chaque jour soit inférieur au nombre de lits disponibles. Reprenons l'hypothèse des 10 000 lits, et admettons qu'un malade reste hospitalisé en moyenne 10 jours (chiffre qui semble, d'après mes lectures récentes, très inférieur à la réalité). Cela signifie que le nombre de lits qui se libèrent chaque jour est de 1 000. Il faut donc chaque jour que le nombre de nouveaux cas nécessitant une hospitalisation ne dépasse pas 1 000. Pour cela, et c'est aussi une application du cours de contrôle de gestion, il faut que la croissance du nombre de cas ne suive plus une croissance géométrique (on multiplie par un coefficient chaque jour), mais par exemple une croissance arithmétique (on ajoute une constante chaque jour). Et il faut que cette constante soit inférieure ou égale à 1 000.

Même si les chiffres que j'avance sont très approximatifs, j'ai pu lire qu'au 26 mars, alors que j'écris ces lignes, le nombre de nouvelles hospitalisations est de l'ordre de 2 000. Il faut donc espérer que le confinement, qui a été mis en œuvre il y a un tout petit peu plus d'une semaine, l'ait été suffisamment tôt et qu'il soit suffisamment respecté pour que l'on soit en train d'atteindre un pic. Les personnes qui sont hospitalisées aujourd'hui sont encore celles qui ont été contaminées avant le confinement et leur nombre continue d'augmenter. Durant les prochains jours, ce nombre augmentera peut-être encore. Mais il faut espérer que le confinement conduise à voir ce nombre diminuer d'ici une semaine.

Autrement dit, le confinement a été décrété (1) pour éviter que l'épidémie ne se propage trop vite, (2) pour éviter que les hôpitaux soient débordés, (3) pour éviter que le taux de mortalité qui peut être extrêmement faible si tous les cas graves sont soignés (très inférieur à 1 %) ne soit égal à celui qui touche des personnes non soignées (peut-être de l'ordre de 1, 2 ou 3 %). C'est un raisonnement « à trois bandes » pour utiliser une métaphore issue du jeu de billard, qui n'est pas intuitif. Il nécessite d'être bien expliqué pour

emporter l'adhésion de la population, ce qui nous conduit à notre troisième partie qui fait le lien avec la dernière partie du cours de contrôle de gestion.

### **Le pilotage des comportements**

Le contrôle de gestion est généralement défini comme un mode de pilotage des comportements. Cette définition s'intéresse davantage au management qu'à la gestion. Le management, c'est la gestion dans un cadre collectif, dans une organisation. On peut gérer seul, mais on manage des humains, des femmes et des hommes. Le contrôle de gestion, c'est alors l'ensemble des processus qui permettent de motiver et d'inciter des femmes et des hommes à atteindre des objectifs, et à vérifier que ces objectifs sont atteints.

Nous avons vu dans un premier temps que la gestion d'une épidémie était gouvernée par des raisonnements statistiques. À titre individuel, la réponse logique à l'épidémie d'une maladie relativement peu létale serait, surtout si l'on est jeune et en bonne santé, de ne rien faire de spécial en espérant simplement de ne pas avoir trop de malchance. C'est ce qui se passe chaque année avec la grippe. Mais si l'on raisonne statistiquement, on se rend compte que la réponse individuelle conduit à une catastrophe que seule une réponse collective permet d'éviter.

Nous avons vu dans un deuxième temps que le problème n'était pas seulement un problème de statistiques épidémiologiques, mais également un problème de gestion de ressources rares. La même maladie peut avoir des conséquences beaucoup plus réduites si les effets de sa vitesse de propagation ne dépassent pas la capacité de réponse des soignants. C'est ce qui explique, dans le cas du Covid-19 que la réponse (le confinement) soit mise en place de manière rapide et rigoureuse.

Et c'est là que se fait le lien avec le pilotage des comportements : comment faire en sorte que 67 millions d'individus (pour ne parler que des Français, mais bien entendu le problème se pose à tous les pays) acceptent de s'enfermer chez eux et de ne plus avoir de contact avec d'autres personnes (ni avec des objets ayant été potentiellement contaminés) ? C'est un problème de contrôle, dans ses deux dimensions que sont l'incitation (on fixe des objectifs



*Trouville (11 septembre 2019)*

aux acteurs) et la vérification (on s'assure que les acteurs agissent dans le bon sens). L'enseignement du contrôle de gestion dans les entreprises développe une série d'outils permettant ce pilotage des comportements : le contrôle budgétaire et ses analyses d'écart, les tableaux de bords et leurs indicateurs multidimensionnels, les prix de cessions internes et leur contrôle décentralisé, etc. Mais à l'échelle d'une nation, je vois trois moyens d'inciter des personnes à agir : la contrainte, la culture, l'adhésion. Ces trois moyens ne sont pas exclusifs les uns des autres.

Agir sous la contrainte, c'est agir sous la menace. L'avantage, c'est que les individus n'ont pas besoin de comprendre pourquoi ils doivent agir de telle ou telle manière. Demander à une population de se confiner sous la menace d'une sanction permet d'agir rapidement. Inutile d'expliquer le pourquoi du comment. Du jour au lendemain, les personnes obéissent... quand la menace est crédible. Pour caricaturer, c'est le mode d'action d'un régime autoritaire qui protège les individus malgré eux. Ils ont peur, ils obéissent. Mais il faut avoir les moyens de vérifier et de sanctionner. Il faut par exemple être capable de surveiller les déplacements de chaque individu, utiliser les logiciels de reconnaissance faciale à partir des vidéos faites dans les bus, les métros, les rues... Sans moyen de vérification, la menace n'est pas crédible et les acteurs n'obéissent pas. Et il faut que les sanctions soient sévères et appliquées. Sinon la menace est inopérante.

La culture ou la tradition est un autre mode de pilotage des comportements qui nécessite un fort sentiment d'appartenance au groupe. Les individus agissent parfois sans savoir pourquoi, mais parce qu'ils suivent la collectivité. Soit ils agissent par solidarité, soit par mimétisme social. Ils cherchent moins à faire de l'esprit ou à développer un esprit critique qu'à adhérer à des valeurs communes et à jouer le collectif. Comme dans un sport d'équipe, au rugby par exemple, le but n'est pas d'attraper le ballon, mais d'avancer en ligne pour soutenir le porteur du ballon. Ce n'est pas l'action individuelle qui compte mais l'action collective. Les sociétés qui ont développé ce fort sentiment de mimétisme social peuvent répondre à une crise comme celle de l'épidémie actuelle en faisant appel au sens des responsabilités de chacun. Les individus vont porter un masque, rester chez eux, respecter les règles sans qu'il soit besoin de les menacer, uniquement parce qu'ils ont un fort sentiment de respect des règles. La vérification et la sanction sont également collectives. Celui qui adopte un comportement déviant sentira très vite le poids du regard de son entourage. Cette

attitude lui sera immédiatement reprochée et il sera sanctionné socialement.

L'adhésion est un troisième mode de pilotage qui nécessite que chacun, sans perdre sa liberté de décision, soit suffisamment convaincu de l'intérêt qu'il y a à agir d'une certaine façon pour qu'il le fasse. Cette adhésion libre à l'action collective passe par l'éducation et l'information. Chacun est libre, chacun peut manifester de l'égoïsme, mais si chacun est convaincu qu'il a intérêt à plus ou moins long terme à respecter les consignes de confinement, alors il acceptera cette privation temporaire de liberté. Mais il faut un haut degré d'éducation, d'information et de coordination pour comprendre et accepter de perdre sa liberté aujourd'hui dans l'espoir, soit immédiatement de sauver des personnes que l'on ne connaît pas, soit à terme, d'en gagner davantage. Et comment vérifier et sanctionner les comportements déviants puisque par définition, la liberté est un idéal ? La sanction est inutile, et suppose que tout repose sur la persuasion et l'auto-contrôle. Cela suppose aussi que les consignes soient régulièrement mises à jour, afin que chacun adapte son comportement en fonction de la progression des connaissances sur la maladie. Enfin, les acteurs qui s'autodisciplinent ont besoin de sentir de la reconnaissance, une forme de récompense sociale.

Je ne vais pas chercher ici à classer les pays dans ces trois catégories de pilotage des comportements. D'autant que les trois catégories n'étant pas exclusives les unes des autres, les classements seraient toujours difficiles à justifier. L'objectif est de montrer que la gestion de la crise que nous traversons soulève des problèmes qui s'apparentent à des questions que l'on étudie lorsqu'on enseigne le contrôle de gestion.

De la manière dont les Français appliquent les règles de confinement va dépendre la durée du confinement et le nombre de morts qui seront dénombrés à la fin de cette épidémie. Et cette manière d'appliquer les consignes dépend des outils utilisés par les autorités pour piloter les comportements. Faut-il agir sous la menace ? Faut-il faire appel à la solidarité ? Faut-il chercher à convaincre et à informer ? Comment vérifier que les mesures sont appliquées ? Peut-on mesurer leur efficacité ? Quels indicateurs faut-il suivre ? Doivent-ils être uniquement quantitatifs ? Faut-il calculer les écarts ? Quelles mesures qualitatives pourraient permettre d'enrichir l'analyse ? etc. Autant de problèmes de contrôle de gestion appliqués à la conduite d'une nation.

Pour terminer, je souligne que la gestion du confinement est une chose, mais que la gestion du déconfinement en sera une autre. C'est le problème auquel la Chine est confrontée actuellement. Car tout le monde ne peut pas être déconfiné brutalement en même temps, et c'est à ce moment-là que les problèmes de diagnostic (et donc la capacité à tester tout le monde) se posent de manière cruciale. Et puis il y a le problème de la gestion des « nouvelles vagues », car si nous avons été confinés pour tenter de limiter la propagation du virus, celui-ci a poursuivi sa route dans d'autres régions du monde, et il reviendra... sous une forme ou une autre. À moins que, comme le virus de la grippe, il ne disparaisse avec les chaleurs de l'été ? Je crains, si j'en crois mes lectures, que ce scénario ne soit pas très probable ■

## Le Covid-19 : symptôme d'une société de la certitude

*Sylvain Bureau*  
ESCP Business School / Institut Jean-Baptiste Say

« L'esprit humain pourra-t-il surmonter  
ce que l'esprit humain a fait ? »  
Paul Valéry

Mis en scène par Andy Warhol dans ses fameuses sérigraphies, la bouteille de Coca-Cola symbolise la puissance d'un modèle de société. Son projet : produire de la certitude. Partout sur la planète, au-delà des climats et des cultures, le Coca-Cola offre un standard reproductible à l'infini, un goût, une couleur, une saveur et un *packaging* invariables. Aucune erreur, aucun changement, aucune variation au regard d'un standard de production dont on est certain qu'il sera respecté. Cette certitude, consommée à raison d'1,9 milliards d'unités chaque jour dans plus de 200 pays<sup>1</sup>, est indifférente aux cultures et aux territoires.

1. <https://brandfinance.com/news/always-coca-cola-worlds-favourite-soda-tops-brand-ranking/>

Cette fabrication de la certitude s'est répandue dans de multiples sphères de la vie. Des sites de production aux réseaux de distribution, la taylorisation et la bureaucratisation ont façonné ces univers du certain. Warhol présente, avec ces natures mortes de la modernité, comment la massification du certain s'est déployée pour les biens matériels et culturels. On se souvient de ses Elvis Presley et de ses Marilyn Monroe. On se souvient peut-être moins de ses sérigraphies de voitures accidentées (*Green Car Crash* ou *Silver Car Crash* en 1963) ou de chaises électriques (*Big Electric Chair*, 1967). Warhol nous invite à penser, derrière cette répétition à l'infini des cultes de la consommation, l'ennui puis la mort. À force de vitesse et de certitude, l'homme façonne le monde en pensant le maîtriser.

Le progrès scientifique et technique a contribué à ce fantasme. Le succès de l'Intelligence Artificielle illustre encore un peu plus ce fantasme de la mesure de tout pour le contrôle de tout. De multiples secteurs sont concernés : de l'agriculture aux services

en passant par l'industrie. La certitude se fait alors double. Elle est une certitude objectivable par l'appareil statistique et modélisateur qui contribue à la connaissance. Et elle est aussi une certitude subjectivée : chacun s'engage dans la course aux lois de la probabilité avec la conviction que c'est là que se situe la maîtrise du monde. Cette Intelligence Artificielle donne alors vie au mythe du XIX<sup>e</sup> siècle de la rationalisation de tout « *en toutes choses vous devez vous régler, vous laisser diriger par les faits* » comme le décrivait si bien Charles Dickens dans son roman *Temps difficile* (1854) où il critiquait déjà ce réductionnisme de l'humain.

Un monde parfaitement incertain serait certes invivable. L'humain a besoin d'avoir des éléments acquis, stables, connus pour faire sens et subvenir à ses besoins les plus élémentaires. Il doit posséder une certaine maîtrise de son milieu pour y évoluer. Mais que devient le monde quand cette certitude est toujours plus repoussée, uniformisée et massifiée ? Que devient notre humanité quand la certitude est définie par un standard universel appliqué à toute chose ?

\*  
\*\*

### **De l'exploitation de la certitude à la certitude de l'exploitation**

*« Cela suffirait sans doute  
si la raison était raisonnable. »  
Blaise Pascal*

La course à la certitude n'est pas le fait d'une lubie de quelques dirigeants mal intentionnés ou à l'*hybris* démesurée. La quête perpétuelle de la certitude est le fondement même du modèle économique moderne. Pour survivre et prospérer, les organisations exploitent leurs modèles d'affaires historiques pour réaliser du profit et elles doivent aussi explorer de nouveaux modèles d'activités pour faire face à des ruptures concurrentielles, technologiques ou sociétales (March, 1991). L'exploration répond à des problématiques différentes de celles de l'exploitation : court terme *versus* long terme, optimisation *versus* création, succès élevé *versus* échec élevé (March, 2008). L'exploitation perfectionne les processus et les produits existants. Il s'agit d'optimiser les routines en place, d'améliorer toujours plus ce qui est pour diminuer les coûts, améliorer les rendements et les profits. On apprend de ses erreurs pour atteindre l'optimal. On s'appuie sur des certifications, des

normalisations qui doivent évincer tout aléa, tout imprévu. L'exploration, quant à elle, vise à créer des offres radicalement nouvelles et à expérimenter. Elle produit le plus souvent de l'improbable, c'est-à-dire des événements peu prédictibles, voire invraisemblables.

Tout le paradoxe de cette société de la certitude est là : fabriquer de la certitude par l'exploitation, perturber cette certitude par l'exploration. Cette dynamique schumpeterienne est déterminante. Elle régule l'entropie du système qui doit être régénéré en permanence par le désordre pour qu'il puisse se maintenir. Fait plus récent dans l'histoire de ce drôle de jeu économique, l'exploration peut désormais être exploitée. L'exploration peut elle aussi être gérée avec une logique industrielle qui garantit, avec certitude, son succès. Autrement dit, quand le  $xx^e$  siècle se caractérisait par la massification de l'exploitation, le  $xxi^e$  siècle se caractérise par une exploitation de l'exploration. Cette exploitation de l'exploration s'organise à la fois dans le domaine productif, de la consommation et du non-marchand.

Dans le domaine productif, la Silicon Valley est l'emblème parfait de cette nouvelle exploitation de l'exploration. Au-delà de cas emblématiques comme Facebook et AirBNB, les licornes (entreprises non cotées valorisées à plus d'un milliard de dollars et qui ont moins de dix ans) occasionnent depuis des années des ruptures peu prédictibles et souvent inédites sur les marchés. Cette fabrique n'est pas artisanale comme l'était la Factory de Warhol, elle est devenue industrielle car elle garantit avec certitude la création d'entreprises qui vont venir perturber les dynamiques concurrentielles sur les marchés. Ces entreprises connaissent un développement sans précédent : on comptait ainsi près de 1500 *startups* ayant levé plus de 15 millions de dollars aux États-Unis en 2014 et 2015<sup>2</sup>. Dans le même temps, l'espérance de vie moyenne des entreprises cotées au S&P500 est passée de 67 ans dans les années 1920, à 20 ans en 1990 et possiblement à 14 ans d'ici 2026<sup>3</sup>. Cette production de l'improbable est parfaitement maîtrisée et standardisée. La preuve en est la réplique du modèle partout dans le monde. Les incubateurs et autres accélérateurs sont ainsi les facettes visibles de cette industrie qui s'appuie également sur des talents formés dans les meilleures universités



Affiche de Savignac, Trouville

2. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-au-dela-des-licornes-l-industrialisation-de-la-rupture/\\$FILE/ey-au-dela-des-licornes-l-industrialisation-de-la-rupture.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-au-dela-des-licornes-l-industrialisation-de-la-rupture/$FILE/ey-au-dela-des-licornes-l-industrialisation-de-la-rupture.pdf)
3. <https://www.inc.com/ilan-mochari/innosight-sp-500-new-companies.html>

mondiales, l'avancée de la science, les infrastructures publiques, et des financements massifs.

On assiste alors à une étrange alchimie où le système de production centré sur la fabrication du certain se trouve complété par une usine de l'improbable. Comme si, pour ne pas s'ennuyer, pour ne pas mourir d'ennui, la certitude s'était accélérée et complexifiée. Comme s'il fallait garantir du certain tout en offrant des possibilités de se perdre et d'expérimenter. D'un côté le « monde Coca-Cola », de l'autre le « monde *startups* ». Dans le premier modèle les entreprises se concentrent sur la création d'une offre calibrée, standardisée, stable dans le temps et diffusée dans le monde entier avec un taux de qualité proche de 100 %. Dans le second modèle, il faut réinventer en permanence l'offre. Il ne s'agit pas tant d'améliorer à la marge l'existant que de proposer de nouvelles solutions qui apparaissent dans un premier temps invraisemblables et peu crédibles. Dans ce nouveau système de production, le taux d'échec est très élevé. Au sein de la Silicon Valley et de ses équivalents, 80 % à 90 % des entreprises nouvellement créées pour « *disrupter* » les marchés finissent par échouer dans les cinq ans. Par contre, celles qui se maintiennent connaissent parfois des réussites inédites dans l'histoire économique tant la diffusion est massive et rapide. À titre d'exemple, Blablacar, créée en 2006, transporte plus de voyageurs chaque jour que l'ensemble du réseau ferré américain Amtrak qui a pourtant mis des dizaines d'années pour s'établir. Pour éviter l'obsolescence rapide et ne pas subir le même sort que Kodak ou Polaroid, les grandes entreprises établies se lancent alors elles aussi dans cette fabrique industrielle de l'improbable.

L'exploitation de l'exploration touche aussi le non-marchand. Cette dynamique passe par deux canaux principaux : la marchandisation du non-marchand d'une part et le développement du spectaculaire d'autre part. Concernant la première dynamique, on peut noter que de très nombreuses activités qui étaient de l'ordre du domestique et de l'intime se sont vues intégrées à la sphère marchande. De l'alimentaire aux relations amoureuses en passant par les réseaux sociaux, l'étendue des pratiques très personnelles désormais prises en charge par le marchand est impressionnante. On commande sur Deliveroo ou Ubereats, on se fait loueur de son appartement avec AirBNB ou de son véhicule avec Getaround. À chaque fois, ces activités n'étaient pas gérées selon des normes, des standards, des processus pré-définis et optimisés. Sans doute étaient-elles en partie déterminées socialement (Bourdieu, 1979) mais elles restaient malgré tout plus ouvertes, incertaines, changeantes, uniques et

fragiles que celles définies par des stratégies *marketing* d'entreprises. Quand je cuisine avec ma fille, le standard est modeste au regard d'une commande d'un repas auprès d'un acteur de la livraison à domicile. L'improbable d'une recette faite maison s'efface au profit du standard culinaire. La variété territoriale et culturelle recule également au profit d'un modèle gastronomique optimisé sur des territoires toujours plus étendus. Cette marchandisation contribue là encore à la fabrique de la certitude et apporte ses effets néfastes. Si l'on considère simplement l'alimentaire, il est question d'obésité, de diabète ou encore de la disparition des cultures culinaires qu'il faut désormais patrimonialiser pour en conserver quelques traces...

Cette marchandisation s'accompagne de la mise au travail de l'individu devenu consommateur. Mais il ne suffit pas qu'il consomme, il faut qu'il soit intégré à la chaîne de production pour rendre le service à la fois plus économique à produire et plus pertinent sur le plan *marketing*. Ce travail des consommateurs (Dujarier, 2008) prend alors une place clef dans la fabrique de la certitude : d'Instagram à Facebook, notre consommation contribue à la production optimisée. Chacune de nos actions devient déterminante pour l'existence même du service. Si personne ne contribue sur les réseaux sociaux, le service ne peut être produit. De la même façon, il faut que des millions d'individus fassent des requêtes pertinentes sur Google pour que les publicitaires achètent des espaces auprès de ce géant du numérique. La gratuité, loin de faire reculer le marchand, transforme le particulier en consommateur producteur : il produit le service en le consommant. Ces pratiques sont structurées sur les plateformes grâce à des interfaces utilisateurs qui cadrent ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Les usages déviants et non-prévus restent possibles mais ils sont très limités. On consomme selon des cahiers des charges de concepteurs qui vont mesurer finement nos réactions aux couleurs, aux mots, aux images. Des analyses statistiques avancées permettent alors d'optimiser le site pour rendre l'usage plus fréquent, intense, lucratif. Ce *design* de la dépendance est le dernier levier de la fabrique de la certitude. Les données permettent de prédire nos comportements potentiels, non pas tant nos envies ou désirs, que pour agir sur nos *stimuli* psycho-cognitifs et développer de l'addiction. Quoi de mieux qu'une dépendance pour être en mesure de prédire, de contrôler et de maîtriser l'avenir ? Le dépendant en demande toujours plus : c'est une certitude. Le téléphone portable est l'emblème de cette nouvelle norme de la dépendance. Chacun est certain d'utiliser

son téléphone chaque jour et de l'utiliser toujours plus au fur et à mesure que les services s'étendent et deviennent addictifs.

Ce phénomène de l'addiction existe également dans des sphères plus intimes. Pour comprendre cette incursion dans des activités très personnelles, il nous est utile d'appréhender le concept d'onirogénéité. Ce terme peut se définir comme la capacité de faire rêver l'autre (Schlessler, 2019). Cette pratique a pris naissance dans les mondes de l'art au début du XVIII<sup>e</sup> siècle, quand la notion même d'intimité a émergé (*op. cit.*, 2019). Depuis, cette fabrique du rêve, propre à de nombreux champs artistiques, s'est vue détournée par le capitalisme pour vendre du rêve standardisé. De Disney à Netflix, le rêve est industrialisé dans sa production et sa consommation. Quand le succès d'une école artistique était de l'ordre du mystère, quand la production d'une œuvre relevait souvent de l'improbable, l'industrie du spectacle optimise et maîtrise les risques de succès et d'échecs. Quand les jeux d'enfants étaient innombrables de surprises et de création, le dessin animé sur une plateforme de « *streaming* » est parfaitement formaté et induit un comportement nettement moins actif. Quand la rencontre amoureuse se fait sur Tinder, elle se transforme en une série d'expérimentations (Berlinski & Mouritsen, 2020) qui fabriquent de la dépendance à une plateforme.

Cette vie, soumise à des pratiques économiques, se fait alors faussement active tant elle est manipulée par les *artefacts* gestionnaires. Le rêve prend simplement l'image des « apparences » fabriquées par la société du spectacle (Debord, 1971). Cette société s'est d'ailleurs tellement massifiée et étendue qu'elle est devenue une puissante industrie de la certitude dans le champ social. Certes le jeu, le ludique, l'aléatoire et le choix restent présents mais ils sont largement manipulés pour assurer l'engagement et la dépendance de chacun de nous.

Finalement, ce management de la certitude ne s'arrête jamais au seul monde du management. Il s'invite et se diffuse dans toutes les sphères sociales, y compris les plus intimes. Il faut entreprendre sa vie, gérer ses enfants, et faire appel à des « *coachs* » pour piloter sa carrière. Là encore, il est recommandé d'introduire des méthodes pour garantir les plus hauts standards de vie, de bonheur, de reconnaissance, de performance. Mais cette société de la certitude se perd dans ses excès, ses abus :

[...] abus de vitesse, abus de lumière, abus de toniques, de stupéfiants, d'excitants... Abus de fréquence dans les impressions ; abus de diversité ; abus de résonance ; abus de facilités ; abus de merveilles ; abus de ces prodigieux moyens

de déclenchement, par l'artifice desquels d'immenses effets sont mis sous le doigt d'un enfant. Toute vie actuelle est inséparable de ces abus. (Valéry, 2019/1935)

Voilà comment Paul Valéry décrivait son monde en 1935. Qu'aurait-il dit aujourd'hui ? Peut-être tous ces abus sont-ils aussi à l'origine de cette pandémie qui bouscule nos certitudes en cette année 2020. Le Covid-19 est loin d'être un phénomène purement naturel ; le virus s'est invité dans nos sociétés pour trois raisons principales : une attaque systématique par les humains de la nature qui restait encore à l'état sauvage<sup>4</sup>, une consommation excessive des ressources de cette nature, en particulier animales, et un réseau de circulation humaine si vaste et si dense qu'il offre des modalités de transport inédit pour un virus. Les organisations qui ont fabriqué de la certitude en conserve, en boîte, en plate-forme sont aussi celles qui ont massifié et amplifié la diffusion du Covid-19. Notre abus de certitude produit alors son contraire : de l'improbable. Cet improbable tue et sauve des vies. Il tue car la pandémie fait des milliers de morts partout sur la planète mais il sauve également des vies car il nous épargne de nouveaux abus de production et de consommation. Prenons le seul cas de l'automobile : moins de circulation c'est aussi moins d'accidents et de pollution, c'est donc moins de décès sur les routes<sup>5</sup> et de victimes de problèmes respiratoires. Ce décompte morbide révèle ce que cette société de la certitude globalisée produit.

4. Jane Goodall <http://www.rf.fr/en/wires/20200411-jane-goodall-says-disrespect-animals-caused-pandemic>

5. <https://www.lavoixdunord.fr/739711/article/2020-04-11/confinement-le-nombre-de-morts-sur-les-routes-en-baisse-de-39-6-en-mars>



### **Risque, incertitude et improbable : les trois maux de la pandémie.**

*« Le mauvais usage de la prospérité  
est souvent la vraie cause  
de nos plus grandes adversités. »  
Daniel Defoe*

La société de la certitude se construit en transformant tout ce qu'elle peut en probabilités. L'idéal consisterait à s'approcher d'un événement certain, mais elle se contente parfaitement de probabilité plus faible, tant que ce calcul des occurrences possibles lui assure la rentabilité. Tout l'enjeu est de basculer d'un contexte où l'on ne sait pas ce que l'on ne sait pas – définition de l'incertitude au sens de Franck Knight (1921) – à un contexte où l'on connaît les états possibles du monde et où l'on peut calculer la probabilité d'occurrences de chacun de ces états. La mise en



Entrée des Roches noires, Trouville  
(7 juin 2017)

équation du monde est le sous-bassement de la société de la certitude. Cette mécanique s'est déployée dans les univers marchands où des entreprises comme Amazon et Alibaba sont les nouveaux emblèmes de cette maîtrise du risque. Depuis quelques années, elles se sont également invitées dans des secteurs comme l'éducation ou la santé. L'hôpital est devenu une fabrique à mesurer les risques selon des logiques médicales mais aussi et surtout économiques. Les protocoles sont formalisés et diffusés, les normes et autres standards s'imposent partout. Les hôpitaux étaient des bureaucraties professionnelles au sens de Mintzberg (1979), c'est-à-dire des organisations où le corps médical (les professionnels) était l'acteur central du

système quant à l'allocation des ressources et des choix stratégiques. Avec les réformes successives, ils sont devenues des entreprises mécanistes où les technocrates sont aux commandes. C'est eux qui imposent les normes, les règles, les pratiques, et la culture des collectifs. Il faut mesurer pour optimiser et rentabiliser. Prise isolément, chaque réduction des coûts n'avait pas d'incidence grave sur le système de santé et était même le signe de gains d'efficacité mais dès que l'on sort de l'optimalité locale, dès que l'on appréhende le long terme, l'exploitation toujours accrue du système le fragilise grandement. Aux États-Unis, selon l'OCDE, le nombre de lits pour 1 000 habitants était de 7,9 en 1970 contre 2,8 en 2016. En Italie, selon l'OMS, le nombre de lits réservés aux « cas sérieux » pour 100 000 habitants en 1980 était de 922 contre 275 à la fin 2019.

Le cas du risque pandémique est un bon exemple de la victoire de cette approche. De nombreux épidémiologistes, historiens ou de simples *leaders* d'opinion (Bill Gates) avaient prédit la forte probabilité de voir une pandémie survenir de notre vivant, quand ce ne sont pas des cinéastes ou des romanciers<sup>6</sup>. Ils ont été écoutés et la machine à fabriquer de la certitude s'est mise en branle à force de rapports et autres plans pour gérer la crise sanitaire à venir. En 2007 était par exemple créé en France l'EPRUS afin de gérer les réserves sanitaires pour faire face à toute épidémie. Les préparatifs prudentiels mis en place au moment de la grippe H1N1 illustrent parfaitement cette démarche. Et puis rien n'est venu, pas de diffusion massive de l'épidémie. Alors, ils ont fait les comptes et

6. On peut notamment citer un rapport de la CIA : <https://www.publicsenat.fr/article/societe/alexandre-adler-le-terme-corona-apparait-dans-un-rapport-de-la-cia-des-2005-181525>.

ont considéré que ce risque devenait trop faible au regard des coûts à porter en termes d'infrastructures hospitalières et de matériel médical. Ce basculement s'est fondé sur un principe rationnel pour la logique économique. Quelques chiffres illustratifs : en 2010, le stock stratégique détenu par l'EPRUS équivalait à une valeur de près d'un milliard d'euros contre moins de la moitié 5 ans plus tard ; quand il y avait 5 700 lits en réanimation en 2009, ils sont tombés à 3 600 en 2012. Que des médecins ou des chercheurs s'en soient désolés n'y changea rien.

Ce qui était un risque mesurable et maîtrisable est devenu incontrôlable. Si le parc de lits installés équivalait à celui des années 1980, si le stock de masques était identique à celui mis en place sous la ministre de la santé Roselyne Bachelot, si des usines pharmaceutiques implantées sur le territoire national pouvaient produire des masques, des composants nécessaires au dépistage du Covid-19 ou des respirateurs (les dernières usines à fabriquer des masques chirurgicaux et des bouteilles d'oxygène à usage médical ont fermé en 2018), la capacité à maintenir sous contrôle l'épidémie serait tout autre. Notre excès de confiance et l'aveuglement pour la logique de l'exploitation économique a transformé le risque en incertitude. On ne sait pas combien de temps pourrait durer la pandémie, personne ne peut prétendre connaître les effets économiques, financiers et encore moins sociaux et politiques du Covid-19. L'incertitude est totale.



### **Quand la société de la certitude produit la certitude de sa propre fin**

*« Dans tous les asiles il est tant de fous  
possédés par tant de certitudes ! »  
Fernando Pessoa*

Les sociétés qui restent dans l'histoire ont souvent cherché à contrôler ce qu'il advient après la mort. Des pharaons d'Égypte qui conservaient leur corps et leur effigie pour toucher à l'éternel, à l'empereur Qin Shi Huangdi et son armée de terre cuite (vers 210 av. J.-C.), la volonté d'exister après la mort est une banalité historique. La société de la certitude s'invite également dans l'au-delà. Pas tant par l'allongement de la vie qu'elle permet par le progrès scientifique, mais bien plutôt par une certitude de sa

perte. La société de la certitude se sait perdue. Elle prévoit même sa fin. Le changement climatique ou la disparition des espèces animales ne sont pas des faits nouveaux. Ils sont connus et décrits par les scientifiques depuis plus de cinquante années. Pourtant la trajectoire reste la même. Depuis le fameux rapport Meadows en 1972, on modélise l'effondrement. La société de la certitude le sait, le prévoit, le mesure et pourtant la dynamique de destruction de nos milieux de vie semble inexorable. Comme si la société de la certitude ne pouvait assumer l'inconnu de la remise en cause de ses fondements. Comme si elle devait aller au bout de sa logique, de son raisonnement et maîtriser la fin de son histoire, quitte à disparaître complètement.

\*  
\*\*

### **Un nouvel improbable pour survivre à la société de la certitude ?**

*« Le probable aujourd'hui, c'est que la course folle dans laquelle est entraînée notre planète (...) mène à des catastrophes en chaîne. Faut-il en conclure qu'il n'y a plus d'espoir ?*

*Le probable n'est pas le certain et avec mes faibles forces j'œuvre pour l'improbable. »  
Edgar Morin, 2011.*

Nous partageons cette exigence de l'improbable dont parle Edgar Morin mais il nous faut le spécifier. L'improbable est une situation peu vraisemblable et très difficile à prévoir qui prend trois formes principales : l'improbable conformiste, pathologique et subversif.

L'improbable quand il est produit par la société de la certitude (comme dans le cas de la Silicon Valley) renforce le modèle initial, il se fait conformiste. Cet improbable-là est créateur de valeur économique, il produit de l'entropie et nourrit la société de la certitude. Cependant, cela entretient aussi la crise écologique et l'accroissement des inégalités sociales et de revenu. Il ne saurait être une issue pérenne et souhaitable en l'état.

L'improbable quand il est symptomatique des maux de la société de la certitude produit une déstabilisation, un état de crise. Alors tous les invariants de notre monde s'ébrèchent. Les attentats du 11 septembre en 2001 fragilisent l'ordre mondial américain. La crise financière de 2008 bouscule les États providences. Les élections de Trump, le Brexit ou encore le mouvement des Gilets Jaunes perturbent les démocraties libérales. À chaque fois, cet improbable pathologique s'invite dans la société de la

certitude. L'Amérique était certaine de sa toute-puissance depuis l'effondrement soviétique. La finance était certaine de son génie et de son bon droit. Les démocraties étaient certaines que l'alternance gauche-droite aux élections suffirait à contenter la population. En réalité, toutes ces crises sont les symptômes des défaillances de la société de la certitude. Ils n'offrent pas de solution mais un choc, potentiellement créateur d'une prise de conscience mobilisatrice.

La forme et les réactions à la pandémie de Covid-19 sont une parfaite illustration de cet improbable pathologique qui pourrait nous servir de levier pour agir et dépasser les contradictions de la société de la certitude. C'est tout le sens de l'appel lancé par Bruno Latour dans une tribune rédigée à la fin du mois de mars 2020<sup>7</sup>. Quand le système se fragilise, les approches critiques et alternatives gagnent de l'attention car chacun cherche une voie curative en dehors des traditionnelles solutions devenues non opérantes, obsolètes, dénigrées (Cattani, Ferriani & Lanza, 2017). Lors de ces crises, on peut alors nourrir l'espoir d'un improbable subversif : une situation peu vraisemblable qui produit une remise en question du système et un potentiel dépassement. La Révolution française contribue à façonner Napoléon, tout comme la déroute de l'armée française en 1940 à propulser le Général de Gaulle. À chacune de ces crises majeures, au-delà de la figure héroïque mythifiée, un nouveau paradigme militaire, social, politique se fabrique. Loin d'être planifié et prédit, il émerge de façon improbable.

Les exemples militaires ont leur intérêt mais il est aussi très instructif de considérer le champ de l'art où l'improbable subversif est une pratique régulière, presque banale (Bureau & Zander, 2014). On pourra, à titre pédagogique, distinguer deux maîtres : Manet et Courbet. Si les deux artistes ont marqué leur époque tant leurs œuvres ont suscité la réprobation de la critique et contribué à initier une révolution symbolique (Bourdieu, 2013), les démarches de Manet et Courbet sont bien différentes (Bismuth, 2002). Manet souhaite prolonger la prouesse des anciens tout en les réinventant, et se défend d'être un révolutionnaire (Gombrich, 2006/1950, p. 391). Courbet, quant à lui, pense sa peinture comme un art activiste qui peut transformer le social. Il se rapproche de Proudhon et met en avant le « petit peuple » laissé pour compte. Dans son célèbre tableau *l'Enterrement à Ornans*, il bouscule les codes de la peinture pour demander implicitement « l'enterrement du romantisme » (Zahar, 1952, p. 76) et défendre le réalisme.

Ne faudrait-il pas se faire peintre de l'improbable et enterrer cette société de la certitude ? Que nos motivations soient révolutionnaires

7. <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/P-202-AOC-03-20.pdf>

comme celles de Courbet, ou d'une simple recherche créative comme celles de Manet, il nous faut œuvrer pour un improbable qui nous ouvre vers une société qui doute, qui respecte l'incertitude, qui redécouvre la fragilité et l'humilité. Pour ce faire, il faut mêler discours et actions, l'un doit aller avec l'autre (Dumez, 2018). Ces discours et ces actions ne sauraient avoir d'objectif défini en amont. Bien au contraire, au départ, ils seront flous, hésitants, perturbants, sans certitude. À la manière d'un poète comme Charles Baudelaire, il nous faut « *Plonger au fond du gouffre, Enfer ou Ciel, qu'importe ? Au fond de l'Inconnu pour trouver du nouveau !* » ■

## Références

- Berlinski Elise & Mouritsen Jan (2020) *Infrastructures of Experimentation: Intimacy at the Time of the Algorithms*, Working paper.
- Bismuth Serge (2002) *Manet et Mallarmé : vers un art improbable*, Paris, Harmattan.
- Bourdieu Pierre (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu Pierre (2013) *Manet : une révolution symbolique. Cours au Collège de France, 1998-2000, suivis d'un manuscrit inachevé*, Paris, Le Seuil.
- Bureau Sylvain & Zander Ivo (2014) "Entrepreneurship as an Art of Subversion", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, n° 1, pp. 124-133.
- Cattani Gino, Ferriani Simone & Lanza Andrea (2017) "Deconstructing the Outsider Puzzle: The Legitimation Journey of Novelty", *Organization Science*, vol. 28, n° 6, pp. 965-992.
- Debord Guy-Ernest (1971) *La société du spectacle*, Paris, Champ libre.
- Dujarier Marie-Anne (2008) *Le travail du consommateur. De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons ?*, Paris, La Découverte.
- Dumez Hervé (2018) "How to Think Novelty. The Role of Metaphor as a Discourse and a Practice of Innovation", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 14, n° 3, pp. 43-55.
- Gombrich Ernst Heinrich (2006/1950) *Histoire de l'art*, Vienne, Phaidon.
- Knight Franck (1921) *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston (MA), Houghton Mifflin Company.
- March James G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87.
- March James (2008) *Explorations in Organizations*, Stanford, Stanford University Press.
- Mintzberg Henry (1979) *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Schlesser Thomas (2019) *Faire rêver. De l'art des Lumières au cauchemar publicitaire*, Paris, Gallimard.
- Valéry Paul (2019/1935) *Le bilan de l'intelligence*, Paris, Allia.
- Zahar Marcel (1952) *Courbet*, Genève, Pierre Cailler.

## Comment aller au-delà des discours ? L'étude du consommateur socialement responsable

*Zineb Bouzida*

*ENCG, Université Mohammed 1<sup>er</sup>*

Le consommateur socialement responsable est défini comme étant un consommateur dont le comportement de consommation, incluant le mode d'acquisition, d'usage et de cession de produits, se base sur la volonté d'éliminer, ou du moins minimiser, tout effet négatif sur la société et l'environnement et d'augmenter l'impact positif sur ceux-ci dans le long terme (Webster, 1975 ; Roberts, 1995 ; Mohr *et al.*, 2001 ; Lee & Cho, 2019). Lorsqu'on interroge ce consommateur, il déclare vouloir acheter et consommer des produits ayant des effets positifs, ou moins négatifs, sur son environnement et sa société. Mais l'analyse du comportement effectif de ce même consommateur révèle une toute autre réalité : l'existence d'un hiatus entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, entre la formulation de ses intentions et ses actes effectifs (Carrigan & Attalla, 2001 ; François Lecompte & Valette-Florence, 2006 ; Carrington *et al.*, 2010 ; Hassan *et al.*, 2016 ; De Faria, 2018 ; Nguyen *et al.*, 2019).

Il existe donc un problème méthodologique relatif à la manière d'approcher et d'étudier le comportement de ce consommateur. Ce problème porte sur l'étude des discours, puisque le consommateur peut être enclin à tenir des discours marqués par les tabous, le moralement ou l'éthiquement correct, le conventionnel, la simple volonté de « se débarrasser » de l'enquêteur, ou simplement l'incapacité à trouver les « bons » mots pour exprimer ce qui est ressenti ou pensé. Mais il porte aussi sur le lien entre les discours tenus et les comportements réellement adoptés.

Un livre coordonné par Delphine Dion (2008) traite de ce problème et rassemble les différentes méthodes possibles permettant de :

« contourner les barrières de défense que les consommateurs mettent en place [...] et d'étudier tout ce qui relève de

l'irrationnel, de l'implicite, de l'imaginaire, de l'inconscient »  
(Dion *et al.*, 2008, p. 2).

Cet article se propose, dans un premier temps, de faire le point sur les méthodes qui ont été présentées dans cet ouvrage. Dans un deuxième temps, une actualisation sera présentée. Puis, dans un troisième temps, l'article s'interrogera sur une combinaison séquentielle possible de différentes méthodes pour étudier le comportement du consommateur socialement responsable.

### Présentation de quelques méthodes de la compréhension

Huit techniques peuvent être utilisées pour comprendre le consommateur :

- L'observation directe ;
- L'observation filmée ;
- La méthode des itinéraires ;
- La méthode des entretiens ;
- La netnographie ;
- Les récits de vie ;
- Les techniques projectives ;
- Les mesures implicites.

Dans ce qui suit, nous ne présenterons pas toutes ces méthodes, mais nous nous centrerons sur certaines d'entre elles, pour nous demander dans un second temps s'il est possible – et si oui comment – de combiner plusieurs méthodes dans la perspective d'une recherche particulière.

#### L'observation directe

Lorsqu'il s'agit de collecter des données difficilement verbalisables, une méthode d'approche de l'acte de consommer peut consister en une observation directe (Rodhain, 2008, p. 6). Cette approche trouve ses origines dans différentes disciplines : la sociologie, l'ethnologie, l'éthologie et la médecine. Elle est réputée « *longue et fastidieuse* » (Rodhain, 2008, p. 5), ce qui freine son utilisation.

L'observation est dite directe lorsque, au moment de la collecte de données, le chercheur n'utilise pas d'*artefact* technique (appareil photo ou vidéo).

En *marketing*, l'observation directe est très peu utilisée comme méthode principale de recherche. Or, elle peut être utilisée en phase exploratoire pour comprendre le terrain de l'étude, ou lorsque l'objectif de celle-ci est de comprendre des phénomènes sociaux nouveaux que les autres méthodologies, dites classiques, ne permettent pas de comprendre, ou lorsque le chercheur souhaite

étudier le sens donné à l'acte de consommation, ou encore pour tester des produits, notamment en phase de lancement. Cette méthode est particulièrement recommandée lorsque le phénomène étudié est facile à observer, quand il porte sur un processus social, ou sur des éléments inconscients du comportement que les consommateurs ne peuvent pas exprimer.

Avant de commencer la collecte des données, le chercheur doit définir le périmètre de son étude, en précisant le problème qu'il souhaite étudier, ce qu'il souhaite comprendre et ce qu'il souhaite observer. Puis, il doit « *délimiter les lieux, les acteurs, les actions et les évènements à observer* » (Rodhain, 2008, p. 18). Ces éléments doivent être choisis en fonction du périmètre de l'étude préalablement défini. Enfin, le chercheur doit choisir le mode d'observation qu'il souhaite adopter : une observation participante ou non participante, à découvert ou incognito. Ce choix dépend, lui aussi, des éléments précédemment définis : à savoir la question de recherche et le terrain de l'étude. C'est un choix qui doit être fait de telle manière que l'observation n'ait pas un impact sur le comportement habituel de la population étudiée (sauf, bien entendu, si l'objectif même de l'étude est d'observer la réaction de la population par rapport à une action que le chercheur va réaliser).

En règle générale, l'observation est faite de manière à réduire au maximum la modification du cours habituel des évènements. L'observation incognito répond, justement, à cette exigence. Toutefois, cette technique pose une question d'éthique puisque la population observée n'est pas informée.

Sur le terrain, s'il s'agit d'une observation à découvert, le chercheur se présente en précisant les objectifs de l'étude. Pour collecter les données, il ou elle doit disposer d'un carnet de notes et d'une grille d'observation. Il peut également compter sur sa mémoire pour compléter ses notes et retranscrire dans son journal de terrain, d'une manière plus précise, les éléments qu'il a relevés, et commencer ses premières réflexions théoriques. Ce journal rassemble réflexion personnelle et « surprises » relevées.

L'interprétation des données collectées se fait, en réalité, au fil de l'observation. Toutefois, l'analyse des données prend toute sa place à la fin de celle-ci.

[...] le chercheur sélectionne des phrases (qu'il recopie de son carnet sur du papier collant placé sur un grand tableau). Une fois un grand nombre de phrases extraites, il s'agit alors de les regrouper par thèmes. Ces regroupements forment des catégories. Les thèmes sont ensuite décomposés : ces regroupements sont appelés les propriétés. Ce sont ces liens entre propriétés et catégories créées par le chercheur qui vont

donner naissance à la compréhension finale. (Rodhain, 2008, p. 24)

Cette démarche correspond à une analyse thématique. Elle peut être faite sur un tableau, sur papier, comme sur un tableau Excel.

Même si le travail d'interprétation de données commence, dans la réalité, dès le début de l'observation, il est préférable de laisser passer un peu de temps entre la phase de collecte de données et de l'analyse proprement dite. Cela permet au chercheur de prendre du recul par rapport à son propre travail. Il est préférable, aussi, d'avoir

plusieurs points de vue. Cela peut être réalisé en soumettant le travail à une tierce personne, en travaillant en groupe ou en comparant avec d'autres études effectuées sur d'autres terrains.

Après ce travail d'analyse et d'interprétation des données collectées, il y a lieu de rédiger le compte rendu de l'observation. Dans un premier temps, le chercheur doit expliquer avec précision la méthode d'observation qu'il a utilisée, « *le temps de l'observation, le terrain choisi, la position d'observation retenue, les étapes décisives de la recherche, les matériaux collectés et les modes de collecte ainsi que les analyses réalisées* » (Rodhain, 2008, p. 25), pour ensuite dresser les résultats de l'étude.



Le bac Trouville-Deauville  
(19 août 2017)

L'observation donne donc un accès direct au comportement des consommateurs et à leurs interactions. Elle permet de comprendre les comportements sans perturber la population observée. Elle permet ainsi de relever les comportements effectifs et habituels. Toutefois, il s'agit d'une méthode coûteuse en temps, on l'a vu, qui nécessite des qualités spécifiques chez le chercheur (notamment en termes de mémorisation et d'empathie), qui soulève des questions d'éthique (dans le cas de l'observation incognito) et qui porte sur un échantillon dont la taille est généralement réduite.

### La méthode des itinéraires

La méthode des itinéraires a été formulée par Dominique Desjeux (2004 ; 2006). Elle s'inspire des méthodes issues de l'anthropologie et de la sociologie et elle est le résultat de travaux qui ont été menés dans différents domaines et dans différents contextes culturels. Elle permet une compréhension systémique des comportements de consommation en considérant la consommation comme étant un système qui débute avant l'acte d'achat et se poursuit jusqu'à

la destruction complète du produit tout en tenant compte des interactions sociales qui se produisent tout au long de ce processus. Cette méthode se révèle utile pour la compréhension des utilisations d'un produit ou d'un service, pour l'analyse des décisions d'achats collectifs (cas de la prescription infantine par exemple), pour l'identification des rites de passage (les rites de passage relatifs à l'adolescence, à la retraite ou à l'arrivée d'un bébé, etc.), pour l'étude des processus de servuction, et aussi pour comparer les pratiques de consommations dans différents pays.

Afin de mettre en place cette méthode, les auteurs proposent un protocole de collecte de données basé sur sept étapes permettant d'observer et de décrire tout le processus de consommation d'un produit : allant de l'identification du besoin et la prise de décision d'achat, jusqu'à la destruction totale du produit.

Ce protocole consiste à observer et à décrire minutieusement :

1. Comment la décision d'achat a été prise, son élément déclencheur, et les personnes qui y ont participé ;
2. Comment s'est fait le déplacement au lieu d'approvisionnement ;
3. Comment s'est effectué l'achat sur le lieu de vente ;
4. Comment, une fois acheté, le produit a été stocké ;
5. Comment a été préparée la consommation ; Comment le produit a été ouvert ; etc. ;
6. Comment le produit a été consommé, où, quand et par qui ;
7. Comment sont gérés les restes et les déchets.

Une fois ces informations collectées, le chercheur doit procéder à l'analyse en suivant « *une logique circulaire, c'est-à-dire revenir à plusieurs reprises sur les données pour analyser de nouvelles dimensions* » l'objectif étant de « *faire émerger les normes sociales, les représentations et la logique de consommation* » (Beji-Bécheur & Dias Campos, 2008, p. 64).

La méthode des itinéraires considère donc la consommation comme un système et l'étudie d'une manière holistique. En l'utilisant, on ne considère plus seulement les spécificités intrinsèques du produit, mais aussi l'environnement social, matériel et symbolique dans lequel il s'insère.

### **La netnographie**

Netnographie est une contraction des mots *network* et ethnographie (Bernard, 2008, p. 105). En ce sens, la netnographie propose d'utiliser la méthode ethnographique pour étudier les tribus virtuelles. Ainsi, le chercheur est amené à intégrer la communauté virtuelle qu'il souhaite étudier, à devenir lui-même membre de

celle-ci et à s'y impliquer personnellement en vue de procéder à une observation participante. Cette intégration et cette implication personnelle lui permettront de comprendre en profondeur la communauté et de mieux cerner le phénomène étudié.

La méthode netnographique peut être utilisée pour étudier différents phénomènes. Et d'après l'auteur, elle se révèle extrêmement intéressante pour étudier les sujets sensibles, comprendre les *lead-users* et développer une innovation.

L'observation participante que le netnographe mène doit lui permettre de répondre à deux questions :

- *Quel sens donnent les consommateurs membres de cette communauté à leur consommation ?*
- *En tant que marketeur, comment puis-je interpréter ce sens ?* (Bernard, 2008, p. 106)

Afin de procéder à la réalisation d'une netnographie, il faut commencer d'abord par sélectionner la tribu à étudier. Concrètement parlant, cela suppose de repérer tous les sites où se trouvent les communautés discutant du phénomène étudié et identifier le site le plus intéressant de par le nombre de messages postés, la richesse et la qualité des interactions, etc.

Il est à noter qu'en général, la netnographie repose sur les communautés et les sites déjà existants. Néanmoins, il est aussi possible pour le chercheur d'en créer de nouveaux pour traiter d'une problématique particulière.

Après avoir identifié la communauté qui traite du sujet étudié, le chercheur doit s'immerger dans celle-ci et en devenir lui-même membre. Durant cette phase d'immersion, le chercheur doit observer les comportements des membres de la communauté et identifier les principaux acteurs. Cette observation est nécessaire et doit obligatoirement précéder toute interaction entre le chercheur et la communauté. Elle lui permettra d'adapter son comportement à celui de la communauté et d'éviter un décalage lors de son interaction avec ses membres.

Ce n'est qu'après cette phase d'immersion que le chercheur procède à la collecte des données. L'observation non participante est la technique de base. Dans certaines études, elle peut être utilisée comme la seule source de données. Dans d'autres, elle peut être complétée par une observation participante. Celle-ci est, généralement, utilisée pour orienter la discussion vers des éléments qui intéressent le chercheur. Et elle est, également, intéressante si le chercheur souhaite compléter son étude par des entretiens individuels en ligne, dans la mesure où elle lui permettra de nouer

des liens avec quelques membres de la communauté qu'il pourra interroger par la suite.

Tout au long de l'étude, le chercheur doit là aussi noter « *ses sentiments, ses réflexions et ses idées* » (Bernard, 2008, p. 114) dans un journal de bord. Ces notes représenteront une source d'informations non négligeable lors de l'analyse. Elles permettront de commenter son cheminement intellectuel.

Durant la phase de collecte de données, « *le netnographe doit collecter des matériaux produits par la communauté : discussions, photos, vidéos, interviews, blogs ou les espaces personnels (Myspace, etc.) des membres principaux* » (Bernard, 2008, p. 111). Il doit enregistrer tous les éléments créés par les membres de la communauté et les interactions qui se produisent.

Pour l'analyse des données générées, l'auteur propose une analyse thématique et recommande de soumettre les résultats, dans le cadre d'entretiens individuels classiques ou en ligne, à des membres de la communauté afin de recueillir leurs réactions. Il s'agit de la « *procédure de contrôle héritée de l'approche ethnographique* » (Bernard, 2008, p. 119).

La méthode netnographique permet, en effet, d'avoir un accès assez rapide aux données et d'étudier des consommateurs, qui peuvent être dispersés géographiquement, dans leur milieu « naturel » représenté par la communauté virtuelle existante. Néanmoins, la généralisation des résultats obtenus reste assez difficile puisque la population étudiée est constituée uniquement des consommateurs présents au sein de la communauté virtuelle et aussi, parce que l'étude se base uniquement sur les échanges qu'ont ces derniers, non sur leur comportement dans leur totalité.

### **Les récits de vie**

Née dans le cadre de l'école de Chicago au début du xx<sup>e</sup> siècle (Özçağlar-Toulouse, 2009), la méthode de récits de vie a été d'abord utilisée en anthropologie et en sociologie. En *marketing*, elle permet d'aller au-delà de l'acte d'achat et de comprendre la relation que le consommateur entretient avec les objets consommés (ou non), « *comment ils s'insèrent dans sa vie* ». Elle peut être utilisée pour « *identifier les ruptures de consommation, comprendre le sens des comportements de consommation, évaluer le capital-marque et identifier des pistes d'innovation* » (Özçağlar-Toulouse, 2008, p. 126).

Contrairement aux entretiens semi-directifs, au cours desquels le chercheur est muni d'un guide d'entretien, dans les récits de vie, il est nécessaire de préparer une trame narrative. Selon Özçağlar-

Toulouse, celle-ci doit contenir les différents aspects relatifs à la problématique et doit être « *organisée autour de plusieurs thématiques* :

- la situation actuelle et future de l'interrogé(e) : sa situation, ses projets personnels et professionnels ;
- les éléments biographiques : sa trajectoire de vie, ses pratiques de consommation et l'évolution de ces pratiques selon des événements de vie ;
- sa vision du monde : les représentations de la société, les façons de penser par rapport à des problèmes qu'il soulève et des éléments de sa vision du monde ». (*op. cit.*, p. 133)

Le chercheur commence d'abord par expliquer à l'interrogé(e) l'objectif de l'étude (de façon très générale) et par lui rappeler les dispositions qui sont prises (enregistrement audio, respect de l'anonymat, etc.). Cela permet d'instaurer un climat de confiance et de réduire les freins à l'expression. Puis, il lui demande de lui raconter son expérience. Au cours du récit, le chercheur doit montrer de l'intérêt au récit raconté par l'interrogé, l'encourager à s'exprimer et développer les points qui pourraient générer des informations utiles. À la fin de l'entretien, il est possible de revenir sur des éléments qui n'ont pas été abordés et qui sont liés au sujet étudié.

Özçağlar-Toulouse recommande d'effectuer plusieurs entretiens avec chaque interrogé au lieu d'effectuer un seul long entretien. Cette démarche permettrait de collecter des informations beaucoup plus riches. Par exemple, dans son étude publiée en 2009 dont l'objet était de comprendre le sens qu'accordent les consommateurs responsables à la consommation, l'auteur a réalisé trois entretiens avec chacun des consommateurs interrogés.

L'avantage principal de la méthode des récits de vie est qu'elle ne s'intéresse pas uniquement à la consommation proprement dite, mais à l'expérience du consommateur dans sa totalité et au rapport qu'il a avec l'objet consommé.

## 5. Les techniques projectives

Initialement utilisée en psychologie (Anzieu *et al.*, 2017), l'expression « *méthodes projectives* » a été employée pour la première fois par Lawrence K. Frank (1939) en référence à trois tests psychologiques : le test d'associations de mots de Jung (1904), le test des taches d'encre de Rorschach (1920) et le *Thematic Aperception Test* (TAT – test permettant de développer des histoires – Murray, 1935).

À l'origine développées en psychologie clinique, les méthodes projectives ont été, par la suite, adoptées et adaptées aux recherches et études *marketing*. Elles se caractérisent par l'ambiguïté du

matériel utilisé, le *stimulus* – qui peut être une tache d'encre, une image, une photo, un dessin, un mot, un ensemble de mots, un début de phrase ou un début d'histoire, etc. – et la complète liberté des réponses laissées aux interrogé(e)s. Elles permettent ainsi de comprendre le pourquoi des situations (Webb, 1992), d'avoir accès aux croyances, sentiments, besoins, désirs, attitudes, motivations et comportements (Webb, 1992 ; Laplanche & Pontalis, 1967) que le consommateur n'arrive pas à exprimer ou ne veut pas dévoiler.

En *marketing*, elles sont souvent combinées avec d'autres méthodes notamment des entretiens « classiques » (libres ou semi-directifs). En effet, « *les techniques projectives ne constituent pas une méthode de recherche à part entière, mais plutôt une technique particulière dans la façon de formuler et de présenter les questions aux répondants* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 126) ; elles « *permettent de contourner les différentes barrières psychologiques ou sociales auxquelles se heurtent les techniques classiques d'interview* » (Lombart, 2008, p. 145). Elles peuvent donc être utilisées lors d'un entretien pour contrer les barrières psychologiques ou sociales que peuvent présenter l'interrogé(e).

Lombart (2008) retient une classification en cinq grandes catégories :

- Les techniques projectives de compléments (les associations de mots et les phrases ou les histoires à compléter) ;
- Les techniques projectives de construction (l'interprétation de dessins ou de photographies et le test des phylactères) ;
- Les techniques projectives d'incarnation (les portraits chinois et les planètes imaginaires) ;
- Les techniques projectives de simulation (la personnification, les rêves éveillés dirigés et les jeux de rôle) ;
- Les techniques projectives de création (les collages).

Nous allons les présenter rapidement.

#### *Les techniques projectives de complément*

Sous la catégorie de techniques projectives de complément, l'auteur rassemble les associations de mots ainsi que les phrases et les histoires à compléter, et explique que ce sont des techniques qui « *peuvent être utilisées en début d'entretien pour générer d'emblée l'ambiance projective souhaitée* » (Lombart, 2008, p. 147).

*Les associations de mots* – Inspirée du test de Jung, cette technique consiste à présenter à l'interrogé un *stimulus* et lui demander la première chose qui lui vient à l'esprit (mot, image ou pensée). Cindy Lombart fait la distinction entre deux types d'associations : les associations de mots libres et les associations de mots dirigées. La méthode des associations de mots libres consiste à demander au

consommateur de citer tout ce qui lui vient à l'esprit quand on lui parle d'un produit ou d'une marque (principe du *brainstorming*). L'objectif est d'obtenir une réaction rapide et spontanée et d'éviter la réflexion et la rationalisation. Ce n'est qu'après avoir noté tous les éléments qui ont été cités par le consommateur, que le chercheur (ou le chargé d'étude) revient sur chacun d'eux pour lui demander de les commenter, les expliquer ou les développer. La technique des associations de mots dirigées consiste à présenter au consommateur une liste de mots constituée d'un *mix* de mots neutres et d'autres relatifs à l'objet de l'étude. Ensuite, on lui demande de citer tout ce qui lui vient à l'esprit à la lecture de chacun de ces mots.

Une autre façon de procéder a été proposée par Donoghue (2000). Elle consiste à exposer une liste de mots et d'images au consommateur et lui demander de choisir ceux qu'il associe à un produit ou une marque et, par la suite, expliquer ses choix.

Les techniques projectives d'association permettent de répondre aux problématiques relatives à l'image de marque et aux attributs (tangibles ou intangibles) associés à un produit. Elles peuvent être également utiles pour développer des axes de communication ou pour avoir des idées de noms.

*Les phrases ou les histoires à compléter* – Dans cette technique, une histoire incomplète, une phrase, un argument ou une conversation est présentée au consommateur et on lui demande de la terminer (Burns & Lennon, 1993).

Lombart considère cette technique comme une variante de la technique d'association de mots : au lieu de présenter au consommateur juste un mot, le chercheur (ou le chargé d'étude) lui présente une phrase ou une histoire inachevée. Toutefois, cette méthode suppose d'octroyer un peu plus de temps à l'interrogé. Néanmoins, s'il faut lui laisser le temps de lire le matériel proposé, il ne faut pas lui en laisser trop, de manière à ce que sa réaction reste la plus spontanée possible.

Selon l'auteur, les phrases à compléter peuvent être du type : « *La plupart des gens font...* », « *La plupart des gens pensent...* », « *La plupart des gens vivent comme...* » (Lombart, 2008, p. 149).

Pour les histoires à compléter, le chercheur devrait créer un début d'histoire se rapportant au sujet de son étude et demander à l'interrogé de préciser la suite de l'histoire ou de poser la question : « *Que pensez-vous que [le personnage de l'histoire] va faire dans cette situation ?* »

Cette démarche permet de connaître les réactions que peuvent avoir les consommateurs par rapport à une situation donnée. Les interrogé(e)s se projettent dans la situation proposée et fournissent la suite de l'histoire ou de la phrase en se basant sur leur propre cadre de référence et dévoilent leurs propres sentiments, pensées et comportements. Une telle méthode est utilisée pour « *mettre en évidence les mécanismes de prise de décision des consommateurs sur un sujet donné et déterminer les processus mentaux des consommateurs placés dans une situation donnée* » (Lombart, 2008, p. 149).

*Les techniques projectives de construction*

Ces techniques se basent sur l'utilisation de *stimuli* visuels sur lesquels le consommateur se fonderait pour construire un récit. Elles peuvent prendre deux formes : l'interprétation de dessins ou de photographies et le test des phylactères.

*L'interprétation de dessins ou de photographies* – Cette méthode trouve ses origines dans le TAT développé par Murray (1935) et évoqué plus haut. Elle consiste à présenter au consommateur des dessins et/ ou des photographies ambigus, présentant des personnages dans différentes situations et à lui demander de décrire ce qu'il voit sous forme d'une histoire ayant un début et une fin relatant tous les événements reliés à cette histoire : ce qui s'est passé avant, ce qui se passe maintenant, ce que les personnages font, disent, ressentent et pensent, quels sont leurs traits de personnalité et quel serait le dénouement de l'histoire.

Comme pour la méthode précédente, la méthode d'interprétation de dessins ou de photographies suppose que les histoires qui seront racontées par les consommateurs reflètent leurs propres pensées et comportements puisqu'elles émanent de leurs propres cadres de référence.

La première personne du singulier n'étant plus utilisée, les barrières s'écroulent et l'interrogé est déguisé et transfère ses pensées, sentiments et comportements sur autrui.

Le chercheur doit s'assurer que l'histoire racontée par l'interrogé soit complète, qu'elle ait un début et une fin. Elle doit préciser ce qui se passe sur la photographie, ou le dessin proposé, mais aussi ce qui s'est passé avant et quel sera le dénouement.

Après la collecte des histoires proposées par les consommateurs, le chercheur procède à une analyse de contenu classique.

*Le test des phylactères* – Le test des phylactères trouve ses origines dans le test de Rosenzweig qui est utilisé en psychologie clinique. Il consiste à présenter au consommateur un dessin qui s'apparente

à une bande dessinée. Sur le dessin figurent deux personnes. La première personne dit quelque chose à la deuxième. Donc, on se retrouve avec une bulle qui est déjà remplie et une deuxième qui est vide. On demande alors au consommateur d'inscrire dans cette dernière ce que la deuxième personne répondrait à la première, la première réponse qui lui vient à l'esprit.

Le dessin proposé doit être volontairement vague et ambigu. Plus il l'est, plus il permettra au consommateur de se projeter lui-même. Sa réponse reflètera la réaction qu'il aurait s'il était lui-même confronté à la situation.

#### *Les techniques projectives de simulation*

Dans ces techniques, le consommateur est amené à jouer un rôle, à « *se glisser dans la peau d'un personnage réel ou fictif, voire d'un objet donné (par exemple, un produit, une marque, etc.)* » (Lombart, 2008, p. 160).

Dans ce qui suit, deux méthodes seront présentées : la méthode de personnification et la méthode des jeux de rôle.

*La méthode de personnification* – En utilisant cette méthode, il est demandé aux consommateurs de « *devenir l'objet étudié* » et de « *décrire les sentiments qu'ils éprouveraient s'ils étaient cet objet, leurs réactions, leurs comportements, leurs découvertes, leurs frustrations, etc.* » (Lombart, 2008, p. 160).

Ces descriptions reflèteront, en réalité, les valeurs que le consommateur attribue à l'objet étudié.

*La méthode des jeux de rôle* – Le jeu de rôle (ou le psychodrame), initialement développé par Moreno, est utilisé en psychologie clinique comme un outil d'analyse et de thérapie.

En *marketing*, il est souvent utilisé à la fin des entretiens de groupe. En effet, cette technique permettant d'exploiter le potentiel créatif des participants, d'encourager l'interaction entre eux et de favoriser une liberté d'expression, « *elle ne peut être mise en œuvre qu'une fois que de bonnes relations se sont établies* » entre les membres du groupe (*op. cit.*, p. 161).

Dans cette technique, le chercheur invite un des participants à jouer le rôle de client, de vendeur ou d'influenceur ; par la suite, la représentation est commentée par le reste des participants.

#### *Techniques projectives de création*

Les techniques projectives de création visent à stimuler « *l'imagerie mentale associée à un sujet donnée ou une situation particulière* » (Lombart, 2008, p. 162).

*Les collages* – Certains consommateurs s’expriment plus facilement avec des visuels qu’avec les mots, cette méthode propose de mettre à la disposition des interrogé(e)s plusieurs sources d’images (magazines, journaux, dessins, etc.) en leur demandant de créer, en toute liberté, un photomontage exprimant ce qu’ils ressentent ou ce qu’ils pensent par rapport à une situation, un concept, une marque ou un produit donné.

Au final, les études projectives permettent de savoir en profondeur « *ce que les consommateurs pensent, ressentent ou font* » (Lombart, 2008, p. 166) sans vouloir ou pouvoir toujours l’exprimer. Une telle approche présente un avantage considérable par rapport aux méthodes classiques. Toutefois, la construction du matériel projectif, ainsi que l’analyse et l’interprétation des informations collectées constituent leurs principales difficultés.

L’exposé des méthodes qui a été réalisé s’est basé essentiellement sur le livre publié par Dion en 2008 ; il y a onze ans. Une actualisation s’impose.

#### **Du renouveau dans ces méthodes depuis 2008 ?**

L’ouvrage collectif coordonné par Delphine Dion date de 2008. Les travaux publiés après cette date peuvent apporter des éclairages sur certains aspects. Néanmoins, le principe fondamental de ces méthodes reste inchangé.

La netnographie, étant une technique relativement récente, a été effectivement développée à travers quelques travaux. Nous présenterons, dans ce qui suit, un éclairage sur ses étapes et aussi les différents défis auxquels elle fait face.

Puis, dans un second temps, nous présenterons deux exemples de travaux qui ont fait appel à la technique projective des collages et qui mettent en exergue deux façons différentes de mettre en place cette technique.

#### *La netnographie*

Selon Kozinets (2010), la netnographie se base sur 5 étapes : la planification et l’entrée, la prise en considération de l’éthique dans la démarche, la collecte des données, l’analyse des données et la validation des résultats par les participants.

D’après Udenze (2019), cette méthode fait face à différents défis. Il en cite trois :

- La multiplicité de terminologie utilisée pour la décrire : « *social media ethnography* », « *online ethnography* », « *digital ethnography* », « *virtual ethnography* », « *cyber ethnography* », « *internet ethnography* », « *computer-assisted webnography* », « *netnographic grounded theory* »,

« *connective ethnography* ». En effet, ce constat a été soulevé également par l'étude effectuée par Tuikka, Nguyen et Kimppa en 2017 : suite à l'analyse de 52 articles qui ont eu recours à la netnographie comme méthode de recherche, seuls 12 articles ont mentionné le terme « netnographie » pour décrire leur méthode de recherche ;

- « *The settings of netnography* » : ce *challenge* est lié à la nature de la population à étudier. Udenze explique, en se référant aux travaux de Garcia *et al.* (2009), que la netnographie peut être réalisée dans trois cadres différents. Dans le premier, l'étude se base sur une population qui existe uniquement sur une plate-forme Internet et dont les membres n'ont aucune interaction en *offline*. Dans le deuxième, elle se base sur une population dont les membres interagissent entre eux même en *offline*, mais, dont le mode primaire d'interaction est en ligne. Et dans le troisième, elle a recours à la fois aux interactions en ligne et celles en face à face. Les deux derniers cadres sont appelés par Kozinets (2010) « *un mix ethnographie/ netnographie* »<sup>1</sup> (Udenze, 2019) ;
- Les questions d'éthique qui semblent encore sujet à débat. Dans ce sens, Udenze (*op.cit.*) fait référence aux questions reliées à l'étude de sites privés ou publics et à ce qui suscite le consentement de la population étudiée.

Aussi, il est à souligner que cette méthode est majoritairement articulée avec d'autres méthodes. Tuikka, Nguyen et Kimppa en 2017 (*op.cit*) ont montré que seulement 40 % des études se basent exclusivement sur la netnographie, les 60 % restantes ayant recours à un mélange de celle-ci avec d'autres méthodes comme les *interviews*, les *focus groups*, les études de cas, les questionnaires en ligne, etc.

#### *Les techniques projectives*

Pour comprendre le comportement du consommateur, le collage paraît être une des techniques projectives les plus utilisées (Valette-Florence & de Barnier, 2009 ; Lapeyre & Bonnefont, 2012 ; Vignolles *et al.*, 2012 ; Dyen *et al.*, 2016).

Dyen *et al.* (2016) ont utilisé, dans le cadre d'entretiens individuels, la méthode du collage pour avoir un premier aperçu sur les pratiques alimentaires des consommateurs. Dans un premier temps, il a été demandé aux interviewés de réaliser un poster en se basant sur des images collées ou dessinées présentant leurs pratiques alimentaires (approvisionnement, préparation, consommation, etc.). Cette consigne a été donnée sans aucune limitation temporelle. Et les posters, prêts en un temps compris entre quinze minutes et une heure selon les interviewés, ont servi de base de discussion pour la suite de l'entretien. L'objectif de la deuxième phase, dont la durée variait entre quarante minutes et deux heures, était de « *décrire l'organisation quotidienne de l'alimentation* ». Aucune interprétation de ces collages n'a été faite par les chercheurs. Ils

ont servi uniquement comme base de discussion et d'animation de l'entretien.

Afin de cerner les représentations liées au développement durable, tout en évitant les barrières qui peuvent être véhiculées par la nature du sujet, Lapeyre et Bonnefont (2012) ont eu recours à la méthode du collage. La démarche comprenait trois étapes :

Dans une première étape, il a été demandé aux participants de « *collecter des magazines en vue d'un travail sur le thème du développement durable* ». Il s'agit de la préparation du matériel qui devait être utilisé pour le collage.

Puis, la deuxième étape consistait à la création de tableaux de collages en groupe de 4 à 5 personnes. Le choix de ce travail en groupe au lieu d'un travail individuel était appuyé par trois arguments : 1) ne se sentant plus jugés individuellement, les participants s'expriment d'une manière plus spontanée, 2) le travail en groupe stimule la créativité, 3) le travail en groupe permet de diminuer la taille du matériel à analyser.

Dans une troisième étape, et une fois les tableaux de collages réalisés, il a été demandé à chaque groupe de rédiger « *l'histoire racontée par son tableau* ». Cette approche permettait d'éviter tout « biais d'interprétation » par les chercheurs. Puis, des discussions entre ces derniers et les créateurs ont permis de générer les commentaires et de compléter ce travail.

À partir de l'ensemble des méthodes exposées précédemment, on peut se demander si, pour étudier l'acte d'achat responsable, il n'est pas fructueux d'articuler différentes méthodes de manière séquentielle.

#### **Proposition d'une méthodologie pour l'étude du comportement du consommateur socialement responsable**

Chaque méthode prise isolément ayant ses avantages et ses limites propres, il est tentant d'essayer de les combiner (nous avons vu précédemment que c'est bien ce qui se passait concernant la netnographie). Toute la question est de savoir comment faire. De manière classique, les études *marketing* pratiquent une combinaison d'approches qualitatives (entretiens) et quantitatives (questionnaires). Débuter par les premières permet d'explorer et de comprendre le phénomène étudié ; poursuivre par les secondes, en utilisant les résultats générés *via* l'étude qualitative pour développer des hypothèses et un questionnaire, sert à mesurer et à vérifier ses hypothèses ainsi qu'à alimenter les résultats de l'étude. Le *marketing* repose donc sur la combinaison d'approches.

Sur le plan méthodologique, on peut parler de triangulation et de cristallisation.

#### *Triangulation méthodologique et cristallisation*

La notion de triangulation trouve ses origines dans le domaine militaire et celui de la navigation. Elle fait référence à la technique utilisée pour situer, d'une manière exacte, un point à partir de deux points connus. Cette notion fut « importée » dans les sciences humaines et sociales par Campbell et Fiske (1959) et revient à situer, d'une manière exacte, l'objet étudié en utilisant, au moins, deux points de vue différents.

La notion de cristallisation, quant à elle, a été introduite par Richardson, et consiste à remplacer le triangle, qualifié par lui d'objet « *rigide, fixe et bidimensionnel* », par le cristal, qui « *combine la symétrie et les matières, les transformations, les multi-dimensionnalités, et les angles d'approche* » (Richardson, 2000, p. 234). Cette métaphore de la cristallisation a suscité l'intérêt de Denzin et Lincoln (2000) qui ont qualifié la triangulation de « *vitrine des multiples réalités réfléchies simultanément* » (Caillaud & Flick, 2016, p. 3).

On peut donc affirmer que les deux notions sont intimement liées et que la deuxième complète la première et lui donne plus d'envergure :

Cette métaphore de cristallisation permet de penser la triangulation d'une manière totalement différente (...) chaque méthode nous renseigne sur une facette, nous donne accès à une partie du phénomène, est une fenêtre ouverte sur l'objet. En les multipliant, on obtient une vision plus globale de l'objet ou du phénomène, un objet qui, comme le cristal, ne cesse d'évoluer. (Caillaud & Flick, 2016, p. 3)

C'est dans cette perspective que nous souhaitons proposer un mix de méthodologies pour l'étude du comportement du consommateur socialement responsable. Chaque méthode devrait nous permettre d'accéder à un angle différent, à une information supplémentaire, à une source supplémentaire de connaissances. L'accumulation des données, et leur complémentarité, devraient nous permettre d'accéder à une vision plus globale de notre objet.

#### *Méthodologie et articulation de méthodes*

La méthodologie que nous proposons repose sur le couplage de l'observation et des entretiens. Le principe de notre proposition méthodologique repose sur la complémentarité de ces méthodes. Chaque technique qui sera utilisée viendra alimenter et enrichir notre étude, nous permettant d'accéder à une nouvelle « face du

cristal » pour que, *in fine*, nous ayons une vision plus globale de l'objet étudié.

Dans une première phase, et dans une perspective exploratoire, nous proposons de procéder par une netnographie. En effet, cette démarche nous permet d'identifier les *leadusers*, de nous familiariser avec leurs pratiques, leur jargon, etc. Il est ainsi possible de connaître la nature des consommateurs ciblés et d'avoir un premier accès au sens qu'ils donnent à leur consommation (première face du cristal).

Mais cette méthode souffre de trois limites : 1. elle ne travaille que sur des consommateurs passionnés ; 2. elle ne donne accès qu'à ce qui est échangé sur le web et pas à l'intégralité du comportement des consommateurs ; 3. malgré ce qu'en dit Bernard (2008), il n'est pas sûr qu'Internet assure parfaitement l'anonymat des membres de la communauté du moment, dans la mesure où il est toujours possible de remonter jusqu'à l'auteur des textes partagés, notamment *via* les adresses IP. Il n'est donc pas certain que les consommateurs partagent leurs opinions réelles sur des sujets sensibles, d'autant plus que, outre les limites signalées plus haut, intervient la question d'image de soi : les internautes « travaillent » l'image qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes, la réalité pouvant être tout autre. Ainsi, nous n'utiliserons pas la netnographie comme méthode centrale, mais plutôt comme support permettant une première immersion et familiarisation avec le terrain.

Dans la première phase, la netnographie fournit l'accès à des données secondaires permettant une familiarisation avec le sujet. Cette phase exploratoire est essentielle dans la mesure où elle nous donne la possibilité de générer les informations qui serviront de base pour la conception de la trame narrative nécessaire pour la réalisation de l'étape suivante. Elle sera constituée d'entretiens basés sur la technique de récits de vie.

Dion (2008) suggère au chercheur de compléter son étude netnographique par des entretiens (en ligne ou en face à face) avec un échantillon qu'il aurait identifié en ligne. Le choix de l'entretien par le récit de vie peut être justifié par la liberté d'expression que procure cette méthode à l'interrogé(e) et aussi l'intérêt qu'elle porte à l'expérience de consommation dans sa totalité et au rapport qu'entretient l'interrogé(e) avec l'objet consommé.

Cette deuxième phase permettra donc l'accès à la deuxième face du cristal en complétant les données fournies par la première. Toutefois, la méthode de récits de vie présente une limite majeure

relative au déclaratif qui serait accentuée par la nature même du sujet.

Afin de remédier au biais conduit par le déclaratif, l'usage des techniques projectives se révèle intéressant. Ainsi, dans une deuxième séquence d'entretiens, l'utilisation des techniques projectives permettrait le contrôle et la vérification de la véracité de ce qui a été déclaré dans la première séquence, mais aussi l'accès aux éléments non verbalisés par les interrogés(es).

La question qui se pose à ce niveau est : Quelle(s) technique(s) projective(s) utiliser ?

Comme expliqué précédemment, les techniques projectives se classent en cinq catégories : complément, construction, incarnation, simulation, et création.

Dans la troisième phase de notre étude, la méthode de collages peut être placée au début de l'entretien. Elle consiste à mettre à la disposition de l'interviewé plusieurs sources d'images (magazines, journaux, dessins, etc.) et à lui demander de créer un poster à partir des images collées présentant ses pratiques. Puis, sur la base de cette réalisation, une discussion est lancée. Aucune sémiotique, aucune interprétation du poster n'est faite. Ce dernier sert de base de discussion et d'animation de l'entretien (Dyen *et al.*, 2016). Cette démarche permet d'éviter tout biais qui pourrait émaner de l'interprétation du chercheur (Lapeyre & Bonnefont, 2012).

Quant à la quatrième phase de l'étude, nous proposons la méthode des itinéraires. Notre choix peut être appuyé par deux arguments majeurs :

- À ce stade de l'étude, trois faces du cristal auraient pu être explorées ; d'abord *via* la netnographie, puis *via* les deux séquences d'entretiens. Ces trois phases de l'étude auraient pu donner une visibilité sur l'expérience de consommation d'une manière générale. Si nous souhaitons étudier le comportement de consommation d'un consommateur socialement responsable, un zoom par étape du processus comportemental serait nécessaire. Et donc, la méthode des itinéraires répondrait justement à cet objectif :

[...] l'objectif (de la méthode des itinéraires) est d'étudier l'ensemble des étapes d'un itinéraire de consommation. (Dion *et al.*, 2008, p. 61).

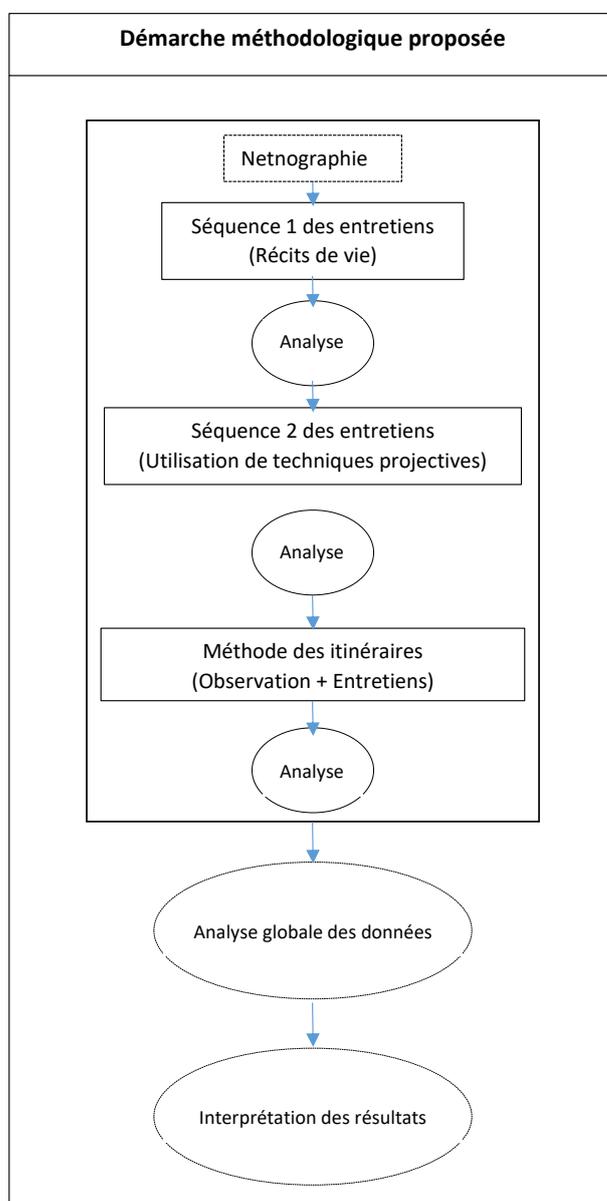
- Le comportement du consommateur socialement responsable ne respecte pas le processus décisionnel classique. C'est un comportement complexe (Folkes & Kamins, 1999) et moins automatique. Un des objectifs de notre recherche est de comprendre comment s'élabore ce processus. La méthode des itinéraires nous fournit la possibilité de le reconstruire, d'identifier son cheminement :

L'objectif de la méthode des itinéraires est de reconstruire le processus d'acquisition d'un bien ou d'un service, marchand ou non marchand. (Desjeux, 2006)

Ainsi, dans la quatrième phase, la méthode des itinéraires nous permettra d'identifier le processus décisionnel du consommateur socialement responsable et d'en décrypter chaque étape. Cette méthode combine observation et entretiens, et ces derniers sont menés à l'aide de techniques projectives<sup>2</sup> (en l'occurrence les associations de mots, les phrases et les histoires à compléter, ainsi que les tests des phylactères) de manière à éviter le biais du déclaratif.

À l'issue de cette démarche séquentielle, une analyse des différentes données collectées pourra être effectuée et une interprétation sera proposée. La méthodologie proposée pour étudier le comportement du consommateur socialement responsable peut être alors synthétisée de la manière suivante :

2. « Les techniques projectives ne constituent pas une méthode de recherche à part entière, mais plutôt une technique particulière dans la façon de formuler et de présenter les questions aux répondants » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 126).



## Conclusion

Nous sommes conscients de la lourdeur de cette approche mais elle nous paraît mieux à même de donner une vision à la fois globale et détaillée du processus de consommation socialement responsable. La netnographie placée au début de la démarche sert d'étude exploratoire permettant un accès aux données secondaires et une familiarisation avec le sujet ; les deux séquences d'entretiens qui viennent par la suite permettent d'avoir une vision globale sur les pratiques de consommation socialement responsables ; puis, la méthode des itinéraires, combinant observation et entretiens, procure la possibilité de se centrer sur chaque étape du processus comportemental et les pratiques associées. Pour éviter le biais déclaratif lors des entretiens, ceux-ci sont menés à l'aide de techniques projectives.

L'analyse des données collectées suite à cette démarche permettra de mieux comprendre le comportement du consommateur socialement responsable. Cette compréhension pourrait faire évoluer et changer non seulement le comportement des entreprises s'intéressant et pratiquant la RSE, mais aussi celui des différents acteurs (notamment celui des acteurs sociaux).

En outre, l'utilisation d'une démarche qualitative différente de celles utilisées antérieurement pourrait révéler de nouvelles voies ■

## Références

- Anzieu Didier, Chabert Catherine & Louet Estelle (2017) *Les Méthodes Projectives*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Beji-Bécheur Amina & Dias Campos Roberta (2008) "La méthode des itinéraires", in Dion Delphine [ed] *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod, pp. 51-70.
- Bernard Yohan (2008) "La netnographie: étudier les tribus virtuelles", in Dion Delphine [ed] *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod, pp. 103-121.
- Burns Leslie D. & Lennon Sharron J. (1993) "Social Perception: Methods for Measuring Our Perception of Others", *International Textile and Apparel Association Special Publication*, n°5, pp. 153-159.
- Caillaud Sabine & Flick Uwe (2016) "Triangulation méthodologique, ou comment penser son plan de recherche", in Lo Monaco Grégory, Delouée Sylvain & Rateau Patrick [eds], *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, Bruxelles, De Boeck, pp. 227-240.
- Campbell Donald T. & Fiske Donald W. (1959) "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, vol. 56, n° 2, pp. 81-105.
- Carrigan Marylyn & Attalla Ahmad (2001) "The Myth of the Ethical Consumer – Do Ethics Matter in Purchase Behavior?", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, n° 7, pp. 560-578.

- Carrington Michal J., Neville Benjamin A. & Whitwell Gregory J. (2010) "Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk : Towards a Framework for Understanding the Gap Between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethically Minded Consumers", *Journal of Business Ethics*, vol. 97, n° 1, pp. 139-158.
- De Faria Joana B. A. (2018) *Hypocrisy in Socially Responsible Consumption: Testing a Model of the Intention-Behavior Gap*, Braga, Universidade do Minho.
- Denzin Norman K. & Lincoln Yvonna S. (2000) *Handbook of Qualitative Research*, Thousands Oaks, Sage.
- Dion Déphine [ed] (2008) *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod.
- Desjeux Dominique (2004) *Les sciences sociales*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Desjeux Dominique (2006) *La consommation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Donoghue Suné (2000) "Projective Techniques in Consumer Research", *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, n° 28, pp. 47-53.
- Dyen Margot, Sirieix Lucie, Costa Sandrine, Castagna Eloise & Depeyaz Laurence (2016) "Comprendre le gaspillage alimentaire et l'équilibre alimentaire en foyer grâce aux théories des pratiques", 15<sup>èmes</sup> Journées Normandes de Recherches sur la Consommation (JRNC), Caen, 24/25 novembre.
- Folkes Valérie S. & Kamins Michael A. (1999) "Effects of Information About Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumer Attitudes", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 8, n° 3, pp. 243-259.
- François Lecompte Agnès & Valette-Florence Pierre (2006) "Mieux connaître le consommateur socialement responsable", *Décisions Marketing*, n° 41, pp. 67-79.
- Frank Lawrence K. (1939) "Projective Methods for the Study of Personality", *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, vol. 8, n° 2, pp. 389-413.
- Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe & Alain Jolibert (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Montreuil, Pearson.
- Garcia Angela C., Standlee Alecea I., Bechkoff Jennifer & Cui Yan (2009) "Etnographic Approaches to the Internet and Computer-Mediated Communication", *Journal of Contemporary Ethnography*, vol. 38, n° 1, pp. 52-84.
- Hassan Louise M., Shiu Edward & Shaw Deirdre (2016) "Who Says There Is an Intention-Behaviour Gap? Assessing the Empirical Evidence of an Intention-Behaviour Gap in Ethical Consumption", *Journal of Business Ethics*, vol. 136, n° 2, pp. 219-236.
- Kozinets Robert (2010) *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, London, Sage.
- Lapeyre Alexandre & Bonnefont Annie (2012) "Quelles sont les évocations du développement durable ? Une approche par la technique projective du collage", *Management & Avenir*, n° 56, pp. 34-53.
- Laplanche Jean & Pontalis Jean-Bertrand (1967) *Vocabulaire de psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lee Jaejin & Moonhee Cho (2019) "New Insights into Socially Responsible Consumers: The Role of Personal Values", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 43, n° 2, pp. 123-33.
- Lombart Cindy (2008) "Les techniques projectives", in Dion Delphine [ed] *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod, pp. 145-169.

- Mohr Lois A., Webb Deborah J. & Harris Katherine E. (2001) "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior", *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, n°1, pp. 45-72.
- Nguyen Hung V., Nguyen Cuong H. & Hoang Thao T.B. (2019) "Green Consumption: Closing the Intention-Behavior Gap", *Sustainable Development*, vol. 27, n° 1, pp. 118-129.
- Özçağlar-Toulouse Nil (2008) "Les récits de vie", in Dion Delphine [ed] *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod, pp. 123-143.
- Özçağlar-Toulouse Nil (2009) "Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, pp. 3-24.
- Richardson Laurel (2000) Writing: A Method of Inquiry, in Denzin Norman K. & Lincoln Yvonna S. [eds] *Handbook of Qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> edition, Thousand Oaks, California, Sage Publications, pp. 923-948.
- Roberts James A. (1995) "Profiling Levels of Socially Responsible Consumer Behavior : A Cluster Analytic Approach and its Implications for Marketing", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 3, n° 4, pp. 97-117.
- Rodhain Angélique (2008) "L'observation directe", in Dion Delphine [ed] *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod, pp. 5-27.
- Tuikka Anne-Marie, Nguyen Chau & Kimppa Kai K. (2017) "Ethical Questions Related to Using Netnography as Research Method", *The Orbit Journal*, vol. 1, n° 2.
- Udenze Silas (2019) "Challenges of Netnography as a Qualitative Research Method", *Journal of Communication and Media Research*, vol. 11, n° 2, pp. 58-63.
- Vignolles Alexandra, Bonnefont Annie & Veillé Catherine (2012) "Marqueurs et représentations nostalgiques chez les jeunes adultes : une étude par la méthode des collages", *Revue Française du Marketing*, n° 239, pp. 69-81.
- Valette-Florence Rita & de Barnier Virginie (2009) "Les lecteurs sont-ils capables d'anthropomorphiser leur magazine ?", *Management & Avenir*, n°27, pp. 54-72.
- Webb John R. (1992) *Understanding and Designing Marketing Research*, London, Academic Press.
- Webster Frederick E. (1975) "Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer", *Journal of Consumer Research*, vol. 2, n° 3, pp. 188-196.

## Dossier

### Enquête et écriture, enquête sur l'écriture



*Affiche de Savignac, Trouville  
(2 mai 2017)*

Dans deux textes constituant ce dossier, Michel Villette revient sur la recherche et l'enquête en sciences sociales.

Le premier rend compte d'un courant de recherche qui étudie la manière dont la recherche, se fait, en tant que processus aboutissant à des résultats publiés.

Dans la même ligne de réflexion, le second reprend l'écriture et la réécriture d'un texte et d'une analyse dans des perspectives différentes ■



## Analyser les enquêtes à rebours pour redécouvrir le coup de force de leur déterritorialisation

*Michel Villette*  
*Sociologue*

[...] la recherche des lois générales a dans les sciences de la nature la place d'honneur, et leur application à des événements particuliers est d'habitude peu discutée, et d'un intérêt général limité. Pour les phénomènes sociaux, l'explication d'une situation particulière et unique est en revanche aussi importante et souvent d'un plus grand intérêt qu'une généralisation. Il y a à cette différence de très bonnes raisons. (...) Dans le domaine social, un événement particulier ou unique est souvent d'un intérêt général tel, et se trouve en même temps si complexe et si difficile à saisir sous tous ses aspects importants, que son explication et sa discussion constituent une tâche majeure, qui réclame toute l'énergie d'un spécialiste. Nous étudions dans ce cas des événements particuliers parce qu'ils ont contribué à créer l'environnement dans lequel nous vivons, parce qu'ils sont une part de cet environnement. (Hayek, 1953/1952, p. 105)

Les phénomènes sociaux précis que nous étudions, ont souvent disparu au moment où nous avons terminé de les analyser, et où nous publions nos conclusions (Levi-Strauss, 1955). Il faudrait donc que l'étude serve aussi à autre chose qu'à la connaissance de l'objet d'étude qui n'apparaît souvent que comme un prétexte au perfectionnement de nos manières de voir et de penser les phénomènes sociaux. Pourtant, tout est dans les détails : c'est en nous approchant au plus près du particulier que nous pouvons espérer atteindre à l'universel.

En tant que disciplines académiques, les sciences sociales sont supposées produire des résultats indépendants des circonstances particulières dans lesquelles ils ont été fabriqués. Tout se passe comme si, pour accomplir une œuvre scientifique de valeur, il fallait absolument abstraire l'énoncé du lieu et du moment où il a été produit, s'extirper du particulier pour atteindre au général.

Ce processus de réduction de la complexité et de la diversité du réel à l'élégance d'un énoncé indépendant des circonstances de l'énonciation, est la marque de la compétence du chercheur professionnel qui a su allier l'observation de terrain à la grande

théorie, ou, plus exactement, réduire l'observation de terrain à un « cas » intéressant du point de vue de la théorie. Cette compétence justifie les privilèges que l'institution académique va accorder au chercheur, et le rang qu'il occupera en fin de carrière dans la hiérarchie de la discipline.

Séparé du monde profane qu'il étudie par son statut de chercheur (un statut qui est synonyme d'extraterritorialité ou encore de non-appartenance au milieu étudié), équipé d'une méthodologie disciplinaire contrôlée par les pairs, le chercheur est supposé analyser les activités pratiques des personnes ordinaires sans avoir à s'impliquer directement dans ces activités. Cette dispense de la pratique garantit la pureté d'une démarche détachée des intérêts mondains et c'est précisément ce détachement qui lui permet de prétendre à la scientificité.

Dès 1905, Marcel Mauss imaginait que l'avenir de l'ethnographie, c'était que les indigènes fassent les enquêtes eux-mêmes (Mauss, 1947/1905). Malheureusement, cette sage recommandation va à l'encontre des intérêts élémentaires du petit monde des savants professionnels. Elle a donc peu de chance d'être entendue. Encore aujourd'hui, qui ne détient pas un statut académique n'est pas cité dans les revues scientifiques. Les profanes restent des informateurs, souvent anonymes, et ceux qui se reconvertissent sur le tard pour contribuer aux travaux de l'académie n'y occupent le plus souvent que des positions subalternes.

On a beau proclamer que la simple description a de la valeur, une description qui n'est pas mise au service de considérations théoriques relève d'un genre mineur. Elle ne peut occuper qu'une place marginale dans le Panthéon savant. C'est un témoignage du monde d'en bas et non pas une de ces visions d'en haut qui permettent de prendre une position surplombante sur le monde social pour tenter d'en régler la marche. Or, une science qui réussit, une science dominante, est une science utile aux dominants, qui contribue à l'art de gouverner. Un travail qui aide localement quelques particuliers à comprendre ce qui leur arrive, ne saurait avoir un aussi grand prestige.

### Enquêter sur les enquêtes

Il existe un courant de recherche<sup>1</sup> qui contribue discrètement à une remise en cause radicale de la conception scientiste du travail en sciences sociales. Ce courant s'attache à raconter le déroulement des enquêtes scientifiques, à exhumer et à analyser les traces matérielles du travail des chercheurs, et à mettre en évidence la

1. Ce courant est illustré notamment par les travaux actuels de l'axe «Pratiques de l'écriture et matérialité des connaissances » du Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS) coordonné par Béatrice Fraenkel et Bertrand Müller.

succession de coups de force, ou des tours de force, par lesquels ils se sont élevés du cours ordinaire de la vie sociale pour atteindre à un énoncé théorique mis au format disciplinaire.

Cette étude du travail scientifique saisi dans sa matérialité peut sembler, de prime abord, fastidieuse. Entièrement centrée sur l'analyse des opérations effectuées par les chercheurs, elle ne dit presque rien sur l'objet de leurs études. Pire, elle rend à nouveau problématique, local, contingent, ce qu'une lecture rapide du travail scientifique final publié dans une revue académique aurait pu faire passer pour un savoir établi et de portée générale.

En considérant la science comme un processus, et non pas comme un corpus d'énoncés publiés, ces travaux nous invitent à un renversement majeur de la pensée qui consiste à postuler que la réalité n'est pas au bout du complexe processus de réduction du réel qu'impose le travail scientifique, mais à son origine.

Suivant la tradition de la phénoménologie husserlienne<sup>2</sup>, elle invite à un retour aux choses mêmes (Husserl, 1989/1936), afin d'ôter les habits dont les scientifiques ont paré notre perception du monde : observation, analyse, conceptualisation, quantification, calcul, explication causale, théorisation.

Si, par ce travail de retour aux sources, on constate que la documentation qui se trouvait au point de départ des investigations des chercheurs rend mieux compte de la réalité sociale locale que la synthèse qu'ils en ont faite ; si l'on admet qu'on est plus proche de la vie des gens lorsqu'on se réfère au foisonnement des enregistrements originels (*rough data*) variés, imparfaits, impossibles à synthétiser, alors se développe une version radicale du projet ethnographique. Sans être une disqualification du processus de recherche, elle en est une sérieuse révision.

Dans les laboratoires de sciences de la nature, on pratique couramment ce retour aux sources de la découverte, que ce soit pour reproduire et vérifier une démarche expérimentale, ou pour réutiliser certains éléments du protocole de recherche pour faire une expérience nouvelle. Le plus souvent d'ailleurs, les informations fournies dans les publications ne suffisent pas à reproduire exactement l'expérience, et les chercheurs doivent entrer dans un dialogue approfondi sur leur *modus operandi*, entretenir une correspondance, se rendre visite, et parfois même échanger certains éléments de leur matériel expérimental (Latour & Woolgar, 1988/1978). En biologie, une souche bactérienne ou un certain type d'animal peuvent se trouver localisés dans un seul

2. Husserl note que les sciences positives ont modelé notre vision globale du monde. De ce fait, "on s'est détourné avec indifférence des questions qui pour une humanité authentique sont les questions décisives". En effet, "de simples sciences de faits forment une simple humanité de fait". Husserl remarque que "dans la détresse de notre vie, cette science n'a rien à nous dire. Les questions qu'elle exclut par principe sont précisément les questions qui sont les plus brûlantes [...]"(Husserl, 1989/1936, p. 10).

laboratoire au monde. C'est le comble de la reterritorialisation car il apparaît alors que l'expérience scientifique cruciale, aux conclusions universelles, n'est praticable, en fait, que dans un seul laboratoire et seulement « toutes choses égales par ailleurs ».

Dans les sciences sociales, et tout particulièrement en économie et en sciences de gestion, il est très surprenant de voir à quel point les résultats publiés sont présentés sous un format universalisant, comme si l'histoire et la géographie ne jouaient strictement aucun rôle dans la marche des entreprises. Dans la plupart des publications, tout se passe comme si ce qui est vrai à New York l'était aussi à Tombouctou ou à Brest. Cette forme extrême de la déterritorialisation ne peut manquer d'éveiller quelques soupçons (Letiche, 2017).

Postulons ici que tout ce qui n'a pu entrer dans la synthèse, tout ce qui n'a pu trouver sa place dans l'énoncé scientifique final, dans la publication académique de rang A, c'était le réel. Postulons que la réduction à un énoncé scientifique est trop souvent un coup de force qui masque plus qu'il ne révèle.

Lorsqu'on revisite une enquête, l'arbitraire des réductions opérées pour faire la synthèse devient souvent évident. L'étude du détail des opérations montre l'évidence des forçages nécessaires pour produire un effet de science (Latour, 1984), et nous invite à proposer un renversement radical de la définition de la véritable recherche en sciences sociales, laquelle ne devrait pas consister seulement à opérer des synthèses, mais à montrer comment, pourquoi, et pour l'intérêt de qui, les synthèses se font.

Déconstruire les synthèses<sup>3</sup> pour rendre aux analyses locales leur chair et leur substance, voilà le projet.

Lorsque, suivant la pente trop facile du scientisme, les chercheurs se transforment en experts, ils s'efforcent vite de réduire la complexité du réel à des vérités simples. Ils reproduisent le mouvement de toutes les formes du pouvoir qu'il soit religieux, politique, économique, administratif ou militaire. Ils contribuent à la stylisation du réel qu'opère toute organisation dans laquelle, comme l'a montré Robert Jackall (1988), les dirigeants s'attribuent le crédit alors que les détails sont abandonnés aux subalternes.

Maître dans l'art de styliser le réel, le chercheur professionnel renforce par ce moyen son autorité, conforte et justifie le pouvoir que l'institution académique lui a conféré, et se donne les moyens de négocier l'organisation du monde avec les autres fractions de l'élite sociale : décideurs politiques, autorités administratives,

3. Le comble, en matière de synthèses, ce sont évidemment les données comptables : le produit intérieur brut de la comptabilité nationale ; le bilan et le compte de résultats d'une multinationale, ces quelques chiffres plus vrais que la réalité, plus forts que la réalité tant leur manipulation et leur interprétation sont lourdes de conséquences.

dirigeants des entreprises. Tous codifient et organisent la vie sociale de telle sorte que le réel soit rationnel et que le rationnel soit le réel, tout en contribuant à confisquer le réel au profit de ceux qui le rationalisent.

À l'inverse, lorsque, suivant la difficile pente inaugurée par la phénoménologie husserlienne, les chercheurs en sciences sociales s'efforcent de montrer comment la variété foisonnante du réel peut être réduite à des théories simples, ils contribuent à la critique de la construction sociale de la réalité. Ils montrent comment la violence symbolique (des représentations) se combine à la violence physique (des machines, des systèmes d'information, des dispositifs), pour informer la réalité, et la transformer en un artefact : traçage des

frontières entre nationalités par les diplomates et les militaires ; entre le licite et l'illicite par les juristes ; entre gains et pertes financières par les comptables ; entre ceux qui seront assistés et ceux qui ne le seront pas par les assistantes sociales ; entre ceux qui seront assurés et ceux qui ne le seront pas par les actuaires ; entre ceux qui seront diplômés et ceux qui ne le seront pas par les enseignants ; entre ceux qui regardent et ceux qui sont vus dans les médias.

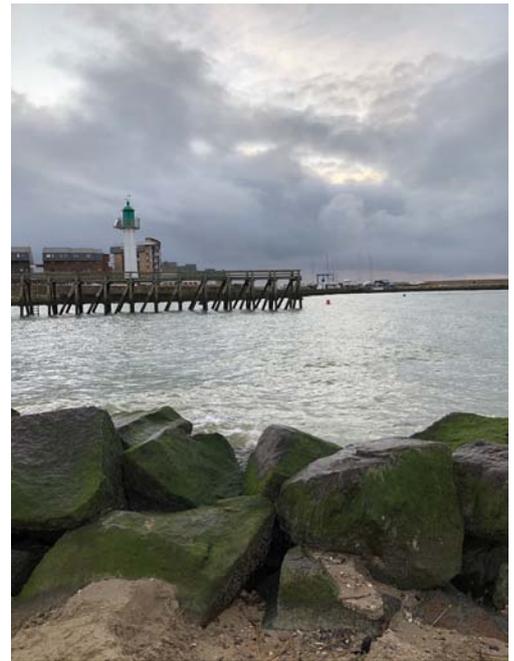
Ce n'est jamais le résultat qui permet de comprendre comment marche le monde social, mais l'étude de la fabrique de ce résultat. Or, cette fabrique est toujours locale, datée et circonstanciée.

Si l'on admet cette thèse générale, quelles sont les questions qu'il convient de se poser à propos d'une recherche pour bien en comprendre les tenants et les aboutissants ?

### **Lire les enquêtes à rebours**

Une vérité est un énoncé que personne ne conteste. C'est un énoncé qui stabilise le monde social. Il a pour vertu de nous rassurer sur sa consistance, et de conforter les hiérarchies. On pourrait dire que dominer, c'est imposer sa vérité, ou encore, que les rapports de raison sont des rapports de force et réciproquement.

Pour comprendre le monde social, il faut donc toujours en revenir à la manière dont les vérités qui passent pour le sens commun ont



*Trouville (4 janvier 2020)*

été établies. Il faut toujours refaire des enquêtes sur les enquêtes qui ont présidées à la formation des représentations convenues du réel : le sens commun, la norme, la règle.

Lorsqu'on dispose d'archives complètes sur une enquête (policière, administrative, judiciaire ou scientifique), il est possible d'en reterritorialiser les résultats. On peut suivre l'histoire de la fabrication d'un résultat considéré comme « vrai », c'est-à-dire admis sans discussion.

Quelle était la question initiale ? Qui l'a posée, et pourquoi ? Qui a financé l'enquête ? Pourquoi ? Quelle équipe a été constituée pour conduire les investigations ? Auprès de qui et comment a-t-on enquêté ? Qu'a-t-on exclu de l'investigation ? Quels étaient les intérêts des enquêtés à participer à l'enquête ? À quoi ressemblent les sources primaires dans la forme matérielle où elles ont été collectées ? Comment ont-elles été traitées, selon quelles procédures, sur la base de quel protocole ? Comment est-on passé des brouillons à la version publiée ? Comment ont été traitées les remarques des censeurs ? Le texte final a-t-il été diffusé, discuté, contesté, célébré ou oublié ?

Répondre à ces questions élémentaires, c'est quitter le point de vue des dominants, le point de vue des détenteurs légitimes de vérités établies, pour en revenir à la diversité chatoyante de ce que perçoivent, ressentent, comprennent les gens d'en bas : simples informateurs, enquêteurs de base, administrateurs subalternes.

C'est s'interroger sur la possibilité de produire un savoir général, susceptible d'organiser et de stabiliser le réel : simple convention arbitraire, ou, dans le meilleur des cas, fait solidement établi capable de résister à toute une série d'épreuves.

L'analyse rétrospective d'une enquête n'est jamais aussi intéressante que lorsque celle-ci a une dimension collective. Le coup de force de la synthèse finale n'est jamais aussi évident que lorsque des personnes de statut, de posture, et de centres d'intérêt différents y ont participé.

Rot et Vatin (2008) ont reconstitué, sur la base d'archives, la manière dont une enquête de sociologie du travail avait été conduite dans un atelier de tôlerie. Anne Lhuissier (2019) a fait de même à propos d'une enquête des années 1930 visant à connaître les pratiques alimentaires de la population française. Dans cette enquête, des questions simples étaient posées : combien de repas par jour ? À quelle heure ? Avec qui ? Quels sont les instruments de cuisine utilisés ? Quel type de matière grasse a été employé ?

Etc. À ces questions simples, des enquêteurs variés ont produit des réponses variées impossibles à synthétiser. Les chercheurs académiques avaient imaginé obtenir des réponses grâce à la participation bénévole d'instituteurs (qui étaient à l'époque souvent aussi secrétaire de mairie, et éventuellement membre amateur d'une société savante locale). Ceux qui ont bien voulu répondre se sont trouvés très inégalement distribués selon les départements. Selon leur ancienneté dans leur poste, ils avaient une connaissance variable des habitudes des populations locales. Leurs réponses plus ou moins développées étaient présentées sur des cahiers, parfois accompagnées de dessins ou de photos. Les faits élémentaires rapportés étaient interprétés différemment selon les lectures et les préférences des enquêteurs. Le changement des pratiques alimentaires constaté était le signe pour certains d'une modernisation des campagnes françaises, pour d'autres, d'une décadence et d'une perte des traditions régionales.

Le traitement de la masse considérable de ces cahiers (plus de 300), a-t-il vraiment été réalisé complètement avant la publication d'une synthèse ? Qui les a lus ? Qu'est-ce qui a été considéré comme digne d'intérêt par les professionnels de la recherche et qu'est-ce qui a été oublié, perdu ?

Quatre-vingts ans plus tard, la lecture de ces cahiers fait apparaître la complexité du réel, que la synthèse méthodique avait effacée. La personnalité des enquêteurs et leurs relations avec les enquêtés prennent toute leur importance. La calligraphie, les photos, les dessins, la mise en page et jusqu'à la qualité du papier donnent une dimension artistique et émotionnelle inséparable du contenu informatif. En revenant aux sources, on retrouve la trame de l'expérience vécue des gens.

Cette trame de l'expérience vécue, n'est-ce pas précisément la réalité de l'expérience dont les chercheurs en sciences sociales devraient rendre compte (Schutz, 1937/1945) au lieu de s'en éloigner en jetant dessus le filet grossier de leurs méthodes et de leurs théories afin d'obtenir la trop pure publication abstraite qui fera leur carrière ? ■

### Références

- Dodier Nicolas & Isabelle Baszanger (1997) "Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique", *Revue Française de Sociologie*, vol. 38 n° 1, pp 37-66.
- Hayek Friedrich von (1953/1952) *Scientisme et sciences sociales*, Paris, Plon [*Scientism and the study of Society*, Glencoe (Ill), The Free Press].
- Husserl Edmund (1989) *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard.

- Jackall Robert (1988) *Moral Mazes, The World of Corporate Managers*, Oxford, Oxford University Press.
- Latour Bruno (1984) *Les Microbes. Guerre et paix, suivi de Irréductions*, Paris, Éditions Anne-Marie Métailié.
- Latour Bruno et Steve Woolgar (1988/1978) *La vie de Laboratoire, la production des faits scientifiques*, Paris, la Découverte [*Laboratory Life, the Construction of Scientific Facts*, Thousands Oaks, Sage Publication].
- Letiche Hugo, Lightfoot Geoff & Lilley Simon (2017) “Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion”, *Revue Française de Gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 97-115.
- Lévi-Strauss Claude (1955) *Tristes Tropiques*, Paris, Plon.
- Lhuissier Anne (2019) “Mesurer l'alimentation ouvrière: enquêtes, standards, dépenses (1907-1937)”, Communication au séminaire de l'axe Pratique de l'Écriture et Matérialité des connaissances, Paris, Centre Maurice Halbwachs, Ecole Normale Supérieure, 6 mars.
- Mauss Marcel (1947) *Manuel d'ethnographie*, Paris, Payot.
- Rot Gwenaële & François Vatin (2008) “L'enquête des Gaston ou les sociologues au travail. Jacques Dofny et Bernard Mottez à la tôlerie de Mont-Saint-Martin en 1955”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 175, pp. 62-81.
- Schutz Alfred (1987) *Le Chercheur et le Quotidien, Phénoménologie des sciences sociales*, Paris, Méridiens Klincksieck [“On Multiple Realities”, *Philosophy and Phenomenological Research*, vol. 5, n° 4, 1945, pp. 553-576].

## Évoquer une situation d'entreprise en territoire académique : une expérience de l'incongruité

*Michel Villette*  
Sociologue

*« Fiction ! dégoûté de l'imposture,  
je fuis loin de ta cour trompeuse,  
où résident l'affectation et la pâle sensibilité,  
qui ne versent des larmes que sur tes douleurs,  
et se détournent des maux réels  
pour gémir de tes pompeuses infortunes. »  
Lord Byron, Heures.*

*Une enquête de style ethnographique est-elle académiquement possible ? En forçant un texte à circuler dans des lieux aux enjeux différents et fortement cloisonnés, peut-on faire circuler malgré tout un sens commun ? Cet article suit les déplacements et transformations d'un compte rendu d'événement. On part d'un enregistrement vidéo réalisé dans le cadre d'un programme de formations visant à entraîner des chefs de service à l'évaluation de leurs collaborateurs. On passe au témoignage du jeune consultant chargé d'animer ce programme, puis à la mise en forme littéraire de ces deux éléments qui, combinés, deviennent un des chapitres d'un livre de témoignages. Enfin, on passe au présent article, commentaire académique des documents précédents. La juxtaposition de ces différents énoncés montre l'extrême difficulté à mettre en relation le monde des expériences vécues en entreprise avec le champ académique des études sur le management. Au fil des mises en forme, l'attention sélective se déplace et s'éloigne de plus de plus de ce qui importait pour les personnes dont l'expérience sert de prétexte à l'écriture, (c'est-à-dire les cadres).*



À quelles conditions un texte peut-il rendre compte de la situation vécue en entreprise par des personnes qui y travaillent ?

Comment faire référence, précisément, à ce qui s'est passé en tel lieu, tel jour, pour telle et telle personne ? Cette expérience singulière, tout à l'opposé de la généralisation scientifique, peut-on l'évoquer adéquatement en un texte publié dans une revue académique et

si oui, trouvera-t-elle un écho chez ces lecteurs professionnels que sont les enseignants-chercheurs ?

Si le texte évoque correctement l'expérience vécue à laquelle il fait référence, ne va-t-il pas paraître « non scientifique » et donc inutile parce que dépourvu de toute valeur générale ? Et s'il prend une forme décontextualisée, conforme aux canons de l'abstraction et de la neutralité scientifique, ne donnera-t-il pas une idée appauvrie et trompeuse du fragment de réalité dont on suppose pourtant qu'il est un reflet fidèle ?

Pour intéresser les lecteurs à un texte sorti de son contexte, il est d'usage, dans le monde académique, de recourir à quelques procédés rhétoriques qui sont des marqueurs de la scientificité (Villette, 2006). Pour « monter en généralité », le chercheur en sciences sociales doit faire comme si le cas d'espèce rencontré – souvent par hasard – était la pierre de touche d'une découverte de portée plus générale, une connaissance nouvelle (*new knowledge*). Pour atteindre ce but, il est nécessaire d'ajouter aux matériaux d'origine, des attributs qui leur donnent une fonction argumentative. Cette argumentation doit être « utile » aux lecteurs qui poursuivent une carrière académique dans le cadre d'une discipline et qui, pour publier, citent les travaux de leurs collègues, dans l'espoir d'être cités à leur tour afin d'améliorer leur performance académique : nombre de publications, nombre de citations (Letiche *et al.*, 2017).

Le lecteur auquel s'adresse conventionnellement un écrit scientifique contemporain n'est donc plus l'honnête homme du XVIII<sup>e</sup> siècle. Les écrits académiques modernes ne s'adressent plus à « tout homme raisonnable », mais seulement aux collègues de la même discipline (Colyer, 2018). Transporté du terrain d'enquête à l'arène de la compétition académique, écrit et réécrit, bardé de références (qui en détournent l'intention et le sens), le texte ne cesse de se transformer jusqu'à n'être plus qu'un pâle écho des expériences qui continuent à servir de prétexte à son énonciation.

L'objet de cet article est de suivre pas à pas ce processus de déplacement et de préciser ce que l'on pourrait entendre par un « retour aux sources » ou, plus simplement encore, une restauration du primat de l'étude directe d'une situation de travail sur les commentaires auxquels elle donne lieu.

Comment prêter une attention plus grande aux énoncés enregistrés dans les circonstances ordinaires de la vie au travail en vue d'accomplir certains actes de parole (Austin, 1970/1962) ? Ne faut-il pas admettre que ces énoncés sont des faits sociaux et qu'ils

ont un sens mieux défini – en la circonstance – que les catégories générales et les raisonnements abstraits dont les philosophies contemporaines du langage nous ont montré les limites et les apories (Wittgenstein, 2006 ; Gargani, 2009) ?

### Présentation du document de référence

Le document ci-après traite d'une procédure extrêmement banale qui a lieu en fin de projet ou une fois l'an dans les entreprises (grandes et petites) et qui concerne la quasi-totalité des personnels des secteurs industriels ou de services. Elle reçoit des appellations variables au gré des pays et des modes managériales : *job performance review*, *staff assessment*, *achievement test* ; mais aussi : entretien d'appréciation, entretien d'évaluation, évaluation des performances, revue annuelle du personnel, évaluation des compétences ; ou encore : *Mitarbeitergespräch*, *Leistungsbeurteilung oder Erfolgskontrolle*, *revisión de desempeño laboral*, etc.

Toutes ces procédures donnent lieu à un entretien entre un supérieur hiérarchique et un subordonné, sur le travail accompli par ce dernier, dont l'évolution de carrière, le salaire et la réputation sont en jeu.

Anxiogène pour le subalterne, la situation n'est pas toujours facile pour un supérieur souvent obligé de ne pas répondre aux demandes de son collaborateur pour des raisons budgétaires alors qu'il préférerait le récompenser pour obtenir son consentement au travail.

La conversation entre les deux personnes devient une « grille d'évaluation » comportant une batterie de critères et parfois des chiffres censés représenter la performance au travail et contribuer à un minimum d'objectivation des jugements. Ce document sert de base aux décisions de promotion, d'augmentation de salaire et d'attribution des primes. Il est transmis au service de gestion des ressources humaines où il est archivé pour servir, entre autres, en cas de contentieux éventuel.

La conversation étant confidentielle, on en trouve donc que très rarement



La tour Malakoff, au bout de la plage, Trouville  
(7 juin 2017)

une transcription fidèle et complète dans la littérature académique (pour une exception, voir Villette 1988, pp. 44-55). Il existe une profusion de travaux académiques qui traitent de l'évaluation des performances des employés : pour dire comment il conviendrait de procéder (Lévy-Leboyer, 2011) ; d'un point de vue fonctionnaliste, pour indiquer en quoi cela pourrait contribuer à la réussite des entreprises (Greenberg, 1986 ; Bretz, *et al.*, 1992) ; d'un point de vue critique, pour dénoncer les aspects manipulatoires ou inéquitables de la démarche (Townley, 1997 ; Coens & Jenkins, 2002) ; d'un point de vue descriptif, pour indiquer la manière dont les entreprises procèdent en la matière et avec quelles conséquences (Cappelli & Conyon, 2018). Le souci de généralisation tient ces travaux très à distance de l'expérience des personnes concernées.

On peut lire ci-dessous la transcription complète de l'enregistrement vidéo d'un tel dialogue. Cependant, il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation réel, mais d'une simulation d'entretien sous la forme d'un jeu de rôles entre deux chefs de services d'une usine de fabrication de matériel informatique. On a ici affaire à un exercice pédagogique réalisé dans le cadre de la formation continue, dans les locaux de l'entreprise, afin d'entraîner les chefs à mieux évaluer leurs collaborateurs.

La vidéo, recueillie en situation pédagogique, constitue un premier niveau d'abstraction par rapport à la réalité visée. Un second niveau d'abstraction – ou plutôt de distanciation par rapport aux procédures d'évaluation réelles prises pour référence – provient de l'identité de celui qui a enregistré, conservé puis transcrit l'enregistrement vidéo. En effet, il est d'usage de détruire les enregistrements vidéo une fois qu'ils ont été regardés et commentés à des fins didactiques. Cependant, formé à la démarche ethnographique, le jeune consultant prend soin de conserver quelques-unes des bandes magnétiques pour s'en servir à des fins de recherche.

Ce détournement intentionnel est une transgression par rapport aux normes de la profession de consultant. Il signale que le consultant dont il s'agit n'est pas tout à fait à sa place ou, plus précisément, qu'il vise une autre place (académique), place dans laquelle le document pourra trouver un nouvel usage, prendre une nouvelle valeur. L'enregistrement vidéo prend donc maintenant la forme d'un investissement académique et aussi d'un détournement qui déjà l'éloigne de la forme d'intentionnalité normale dans le cadre de la formation en entreprise. Il ne s'agit déjà plus d'améliorer l'efficacité des entretiens annuels d'évaluation des performances

(et donc d'augmenter l'efficacité du travail et, indirectement, la rentabilité du capital). Il s'agit maintenant de réfléchir sur ce que « signifie » l'obligation où se trouve ce consultant et les stagiaires dont il s'occupe d'améliorer leur technique d'évaluation des performances.

La vidéo une fois déplacée et stockée, peut devenir le support des affects et de l'activité cognitive du consultant et futur enseignant-chercheur qui l'a sortie de son contexte professionnel. Ce que fait le consultant, es fonction, cesse d'être un acte technique pour devenir l'objet d'un examen critique du dispositif managérial. Il ne s'agit plus de « mieux évaluer ses collaborateurs », mais de prendre conscience du caractère réducteur de l'évaluation, de son rôle disciplinaire, du formatage des personnes qu'elle implique : formatage des évalués, mais aussi des évaluateurs et, bien entendu, du consultant qui forme les évaluateurs.

Le jugement ainsi formulé sur la situation de référence implique l'urgence d'un retrait, d'un changement d'identité par lequel le jeune consultant cesserait tout simplement d'être consultant afin de recomposer son intégrité morale.

Quinze ans plus tard, la publication d'un livre aux éditions La Découverte (Villette, 1998) contribue à cette reconversion. L'auteur s'y présente encore comme un praticien réfléchissant sur ses expériences professionnelles et s'adresse principalement à des lecteurs ayant eux aussi vécu le même genre de situation de travail. Le texte est écrit sur le registre de la connivence et de la sympathie entre l'auteur et ses lecteurs. Les énoncés sont elliptiques et supposent l'expérience pratique du monde de l'entreprise qui seule permet de lire entre les lignes ce qui n'est pas explicité.

Devenu enseignant-chercheur, le jeune consultant qui a vécu la situation initiale et enregistré le document de référence déplace peu à peu son attention. Il la tourne vers le champ académique. Trente-sept ans après l'enregistrement vidéo, vingt-deux ans après la publication du livre, le présent article n'a plus pour objet de savoir comment « bien évaluer ses collaborateurs » (la question initiale), ni de s'indigner de la dureté des procédures d'évaluation et du consentement des professionnels à évaluer et à faire évaluer (reformulation critique de l'expérience). La question est maintenant de savoir comment se déplacent des énoncés d'un champ à l'autre et ce qui leur arrive chemin faisant ?

\*  
\*\*

## Le texte publié en 1996

*« C'était un soir d'octobre, j'étais à cette époque consultant, et je rentrais tout juste d'un déplacement en province : chambre aseptisée avec bain, télévision et minibar, usine en restructuration, séminaire de formation pour cadres envoyés par paquets de quinze réapprendre toujours et encore à s'adapter, comme s'ils pouvaient s'ajuster mieux encore à leurs costumes cravates.*

*Ma femme avait réservé, depuis plusieurs mois déjà, deux places au théâtre. J'étais fatigué, j'espérais ce soir-là un moment d'évasion onirique, hors du cadre trop réel d'une journée de travail tissée de mélodrames en série. Alors, l'unique personnage de la pièce entra en scène et dit :*

*"1. Vous avez mûrement réfléchi, vous avez pris votre décision et vous allez voir votre Chef de Service pour lui demander une augmentation.*

*2. Ou bien votre Chef de Service est dans son bureau, ou bien votre Chef de Service n'est pas dans son bureau.*

*3. Si votre Chef de Service était dans son bureau, vous frapperiez et vous attendriez sa réponse.*

*4. Si votre Chef de Service n'était pas dans son bureau, vous guetteriez son retour dans le couloir.*

*5. Supposons que votre Chef de Service ne soit pas dans son bureau.*

*6. En ce cas vous guettez son retour dans le couloir."*

*Nous assistions à la représentation de l'Augmentation de Georges Perec<sup>1</sup>. L'unique comédien semblait jouer son propre rôle et, peut-être fatigué lui aussi, manquait de cet éclat de vivacité qui eût fait ressortir l'humour du texte. Les spectateurs, gênés et polis, ne savaient quelle attitude adopter, désireux avant tout, semble-t-il, de fuir une situation trop familière, pour justifier la rencontre théâtrale.*

*Perec a mis dans son texte ce qu'il faut d'humour pour que l'Augmentation reste une pièce de théâtre mais, maladresse du comédien ou inattention du spectateur – piégé déjà par une journée de travail au service de la vaste organisation qui l'emploie –, la représentation tournait cette fois sans purger les passions. Le miroir ne déformait rien. La terreur ordinaire régnait sur scène.*

*En 541 strophes soigneusement numérotées, ordonnées en séquences de plus en plus longues, de plus en plus complexes, l'employé d'une vaste organisation anonyme explore devant nous toutes les alternatives de l'arbre de décision qui pourraient le conduire à prendre, finalement, l'initiative de demander une augmentation à son patron, avec quelque chance de succès.*

*Cet acte, on le pressent, ne s'accomplira jamais.*

1. Georges Perec (1981)  
*Théâtre 1*, Paris,  
Hachette.

*Sa possibilité, son urgente nécessité, l'improbabilité du succès d'une telle requête en rend la conception tellement complexe qu'elle accapare totalement le champ de conscience de notre héros, jusqu'à devenir son exclusive obsession.*

*Dans l'espoir – pas complètement vain – de réussir dans son projet, et pour être efficace, le modeste employé s'efforce de penser exactement selon les normes scientifiques de construction d'un ordinogramme. Tout se passe comme si les circonvolutions de son cerveau reproduisaient à l'identique les circuits de traitement administratif des dossiers dont il a la charge ou encore, les instructions d'un programme d'ordinateur. L'homme, en quête du léger surcroît de ressources qui lui permettrait de s'affranchir quelque peu de sa condition, contribue par cet ultime effort à parfaire l'emprise que l'organisation a sur lui. Absolument transparent, il en devient l'analogue.*

*Georges Perec a présenté sa pièce, tout à la fois, comme un jeu formel de construction d'un algorithme mathématique – une sorte de cassette –, le développement d'une figure de rhétorique – l'incrementum – et la représentation d'un banal souhait d'employé. Sa pièce pourrait donc passer pour un pur exercice littéraire. Pourtant, le hasard des circonstances devait me la faire paraître d'un réalisme extrême.*

*La semaine suivante, je retournais à l'usine. Le programme de formation prévoyait d'entraîner les cadres à l'« entretien d'appréciation », cérémonie annuelle au cours de laquelle les supérieurs jugent le travail de leurs subalternes, avant l'attribution des promotions, augmentations et primes.*

*J'avais installé un magnétoscope dans la salle, et prévu quelques « jeux de rôles ». Les participants, sous le regard de leurs pairs, tiendraient à tour de rôle la position du chef et évalueraient des collègues supposés défendre leur emploi, leur honneur, leur salaire et leurs perspectives d'avenir.*

*Évidemment, la pièce de Georges Perec m'obsédait. J'aurais voulu tout arrêter, leur en lire des passages, la commenter, briser le cercle infernal des faux semblants professionnels, mais il n'en était pas question.*

*Je donnais la consigne à chaque protagoniste : le subalterne devrait absolument obtenir la promotion attendue depuis cinq ans ; le supérieur ne devrait l'accorder sous aucun prétexte bien qu'elle soit méritée, car son budget ne le permettrait pas.*

*Je me campais derrière ma caméra vidéo et laissais l'inéluctable s'accomplir : deux hommes d'âge mûr, qu'il eût fallu respecter, allaient s'entre-déchirer dans l'espoir d'apprendre à exploiter la vulnérabilité de l'autre, sans honte, au nom de l'intérêt supérieur de l'entreprise.*

*Alors, l'exercice de « formation professionnelle continue » fut plus insupportable encore que la représentation théâtrale. Ce n'était pas une copie trop fidèle du réel, mais une caricature poussant l'ordinaire des bureaux jusqu'à son comble :*

- *Asseyez-vous. Je vous ai fait venir comme c'est la coutume pour que nous examinions le déroulement de l'année. Vous savez que l'objectif de ces entretiens est d'examiner votre développement de carrière et les résultats de l'année passée. Cela fait un an et demi que je suis dans cette unité, et donc, c'est la première fois que j'ai l'occasion d'avoir cet entretien avec vous...*
- *Personnellement, je suis très heureux, heu, d'avoir cet entretien, parce que, heu, j'ai un certain nombre de choses à vous dire. Comme vous savez, j'ai depuis l'an dernier ce travail sur les asservissements des disques magnétiques et je crois que maintenant, ma compétence technique sur ces asservissements est particulièrement reconnue. Hein ?*
- *(silence).*
- *J'ai fait déjà un certain nombre de réalisations qui ont abouti à des choses concrètes et ont débouché sur des fabrications.*
- *(silence).*
- *J'essaie de faire ma tâche au mieux, j'ai toujours été très porté à assurer le maximum de mon temps pour atteindre les objectifs de mon unité et je crois, au point de vue du dévouement, qu'il n'y a pas de reproches particuliers à me faire, du point de vue technique et du point de vue du temps passé...*
- *(silence).*
- *Je crois même que dans certains cas, ça a pu être un handicap pour mon évolution, parce qu'il semble qu'elle n'a pas été tellement rapide, heu. Et, tout en étant rattaché directement à vous-même, je n'ai pas le rang de chef de service et il me semble que là, il y a une certaine anomalie.*
- *(silence)*
- *Mon dévouement vient d'ailleurs de loin, puisque, je ne sais pas si vous le savez, moi aussi, comme vous, j'ai fait du scoutisme dans ma jeunesse...*
- *(silence)*
- *C'est une tendance, le dévouement, on apprend ça au cours du scoutisme, heu. Vous voyez, j'ai un certain nombre de problèmes personnels. J'ai des charges de famille relativement importantes, j'ai trois enfants, mon épouse attend le quatrième et mon logement*

*est vraiment trop petit maintenant, il va falloir que j'envisage un déménagement, ce qui va certainement me poser des problèmes pécuniaires. Vous voyez...*

— *(silence).*

— *Alors je sais personnellement que je suis de formation autodidacte et je sais personnellement que j'ai certaines limites, dans certains plans, surtout du côté théorique et du côté des rapports, des rapports oui, des rapports techniques. Je voulais vous en parler aussi. Je voulais vous demander des conseils là-dessus. Comment me perfectionner dans la rédaction des rapports ? Je me suis documenté personnellement et il y a des stages qui me semblent pas mal. Il y a un organisme qui s'appelle la Cegos, qui donne des cours et un autre aussi, dont j'ai oublié le nom. J'aurais aimé savoir ce que vous en pensez, de suivre un stage, pour, heu, perfectionner les rapports, la rédaction des rapports.*

— *Eh bien, et bien, écoutez, je suis très content que vous m'ayez décrit tous ces points. Pratiquement, je peux vous dire qu'il y a concordance, heu, concordance extrêmement grande entre ce que vous avez énuméré et ce que j'avais moi-même l'intention de vous dire. Je puis donc confirmer que, en ce qui concerne les points positifs, je voulais vous indiquer de la manière la plus formelle que votre compétence technique est reconnue !*

— *Merci.*

— *C'est un point que je tenais à souligner. J'ai également apprécié votre sens du concret. Un second point fort. Enfin, comme vous l'avez souligné vous-même, il est certain que votre disponibilité dans le service est tout à fait grande et je puis vous dire qu'elle est appréciée. Donc, déjà pour commencer, je suis d'avis de mentionner ces trois points dans le rapport d'appréciation.*

*(Il écrit, sur le formulaire administratif prévu à cet effet: « Compétence technique ; sens du concret, grande disponibilité au service »).*

— *Alors maintenant, vous avez vous-même évoqué le sujet que je considère comme étant un problème. C'est la rédaction des documents techniques. Vous savez que j'attache une grande importance à la rédaction de ces documents et vous vous souvenez sans doute qu'il y a quelques semaines, j'ai été amené à revoir des fiches d'instructions que vous aviez établies concernant le comparateur de phases. À ce moment-là, nous étions dans le feu de l'action et il est certain que je n'ai pas eu le temps, ni l'occasion, de m'en expliquer avec vous,*

*mais, je dois dire que j'ai été un peu déçu du résultat, sur ce point précis.*

- *Oui, pour la rédaction mais, heu, j'ai compensé largement par des instructions orales très précises. Et j'y veille, parce que lorsqu'il y a un nouvel agent d'exécution, je me méfie des rapports techniques. On a souvent constaté qu'ils étaient enfouis dans un tiroir et jamais lus. Je pense qu'il est essentiel de donner des informations techniques par oral.*
- *Et bien, je reconnais que sur le plan des contacts personnels et de la communication verbale effectivement, vous avez les capacités qui conviennent. Cependant, je ne partage pas votre avis sur l'inutilité, du moins le côté peu utile de...*
- *Certains opérateurs savent à peine lire, vous savez.*
- *C'est possible. Il n'en reste pas moins que le document écrit est la seule mémoire permanente dont nous disposons et je tiens, je pense l'avoir déjà indiqué souvent, depuis que je suis dans cette fonction, je tiens à ce qu'il y ait des traces écrites de notre technique, et je tiens à ce que ces traces écrites soient de bonne qualité.*
- *Oui, c'est pour ça d'ailleurs que je veux voir avec vous si je peux faire un stage pour me perfectionner là-dessus.*
- *Alors je crois que nous sommes parfaitement d'accord Monsieur Galois, Alors, donc, moi, je suis partisan de mentionner, en étant suffisamment nuancé mais, je suis d'avis de mentionner ce point comme étant à améliorer."*

*(Il note sur le formulaire: « Maîtrise insuffisante de la rédaction des rapports techniques ».)*

- *Donc, je peux m'enquérir d'un stage, heu, présenter une demande d'inscription ?*
- *Heu, heu, absolument ! Nous allons absolument voir cette question, naturellement.*
- *(silence)*
- *Bon, en ce qui concerne le deuxième chapitre du formulaire, concernant les souhaits d'avancement, est-ce que vous souhaitez le rédiger par vous-même ou quoi ?*
- *Justement, je souhaitais vous en parler. Je souhaite, au point de vue évolution à court terme, enfin...*

*(Le supérieur prend un air renfrogné.)*

- *Enfin, je vous l'ai laissé entendre déjà, évoluer vers un poste de chef de service.*

- *(silence)*
- *Je pense que quand j'aurai eu complété mon aptitude en matière de rapports écrits, que je pourrais évoluer vers un poste de chef de service en asservissement.*
- *Eh bien, nous verrons cela le moment venu. Merci, je compte sur vous..."*



## Analyse

On l'a dit, la situation à laquelle ce texte se réfère est absente : aucun entretien d'évaluation réel n'est ici observé ni présenté. Pour évoquer cette réalité absente, quatre fictions emboîtées les unes dans les autres sont présentées :

Première fiction : Un jeu de rôle qui simule le dispositif d'évaluation du personnel au cours d'un stage, enregistré sur bande magnétique.

Seconde fiction : L'extrait du journal intime du jeune consultant chargé de dispenser cette formation, extrait qui rend compte de ses émotions et de ses réflexions à propos de la situation évoquée.

Troisième fiction : La mise en forme littéraire des deux premières fictions, la première devenant subordonnée à la seconde qui en colore l'interprétation d'un halo d'indignation.

Quatrième fiction : Les considérations épistémologiques sur le statut des trois premières fictions qui visent à transformer les trois autres documents en sources d'un travail académique.

Ces quatre fictions emboîtées témoignent d'un travail de déplacement des énoncés, déplacement improbable par lequel, au fil du temps, un même énonciateur délivre à différents publics un fragment de réalité : la transcription d'une bande magnétique. Cette archive aurait dû rester privée et confidentielle et c'est bien par un acte de transgression de l'ordre social qu'elle se déplace au fil du temps pour apparaître dans un livre, des conférences, des cours, des articles adressés à des publics chaque fois différents.

Peut-on dire pour autant que la quatrième fiction « rend compte », « explique » ou « rend raison » de la troisième, qui elle-même rendrait compte de la seconde, qui serait une bonne analyse de la première, qui elle-même serait un reflet fidèle de ce qui se passe effectivement lorsque les véritables évaluations ont lieu ?

Je pense que non. Il y a bien déplacement, mise en contact de formes de réalités hétérogènes et normalement séparées les unes des autres, mais il n'y a pas explication de l'une par l'autre. Aucun des quatre textes ne rend raison des autres. L'un n'est ni plus ni moins réel que l'autre. L'un n'est pas plus sérieux ou plus explicatif que l'autre. L'un n'est pas plus « concret » ou plus « abstrait » que l'autre. Ils ont chacun leurs raisons, leur cohérence et s'adressent à des publics différents.

Cependant, leur juxtaposition a au moins le mérite de permettre le transport d'une transcription de bande magnétique auprès de publics qui n'ont pas d'accès direct à ce genre de document et on peut penser qu'un tel déplacement produit des effets de connaissance.



Trouville (15 septembre 2018)

En lisant ce document – au premier degré, dans sa littéralité – le public académique – élèves et professeurs – peut constater quelle est la norme que diffuse le programme de formation continue en entreprise commandité par la direction des ressources humaines et réalisé par une société de conseil en management. Il peut constater aussi que ce programme de normalisation est accepté. Chacun s'efforce de démontrer qu'il est digne d'être un chef, c'est-à-dire qu'il est capable de manipuler et à se montrer dur

avec autrui en tant que de besoin. La vidéo montre même que certains participants prennent un certain plaisir à ces jeux à la fois utiles et pervers. Au fond, ils profitent de la caution qu'apporte l'entreprise et des impératifs du management pour donner libre cours à ce qu'Antonin Artaud avait justement nommé le théâtre de la cruauté (Artaud, 2003/1932).

Quant au jeune consultant, à la fois metteur en scène de ce théâtre et observateur curieux de ce qui s'y passe, il s'indigne en son for intérieur mais ne dit mot. Il s'accommode du dédoublement de personnalité qu'exige son avancement dans la carrière de consultant et ne libèrera sa conscience qu'*ex post*, en transcrivant ses impressions dans son journal.

À nouveau, on peut dire que la carrière de jeune consultant dans un cabinet privé de conseil en management impose un consentement

à jouer le rôle. Pour rester en poste, il faut démontrer chaque jour qu'on est un consultant compétent, pertinent et efficace c'est-à-dire qui contribue à l'effectivité des procédures de gestion des ressources humaines. Les interrogations de type éthico-politiques sur le sens d'une telle activité sont reportées dans l'après-travail, dans l'espace privé des loisirs culturels : aller au théâtre, écrire un livre de témoignage.

Enfin, la quatrième fiction, le commentaire académique qui vient encadrer toutes ces opérations est, elle aussi, soumise à de fortes contraintes d'énonciations. Pour être publiable et publiée dans une revue académique, cette ultime mise en forme doit absolument expliciter, commenter, procéder à une critique des sources, les inscrire dans une tradition savante.

Le texte qui vous est présenté apparaît ainsi comme une navigation au milieu d'une série d'écueils (Lebrave, 1984). Les champs de contraintes se déplacent au fur et à mesure qu'évolue la carrière du narrateur qui doit poursuivre de nouveaux enjeux pour intéresser à son travail de nouveaux publics.

### **Conclusion**

J'ai présenté ici un document enregistré et déplacé loin de son contexte normal d'énonciation. Ce déplacement permet de percevoir les contraintes de la situation initiale et, en même temps, les contraintes d'énonciation qui s'imposent à chacune des republications de ce document.

Après avoir lu la transcription de la bande magnétique, on peut dire des participants au stage de formation qu'ils jouaient parfaitement leurs rôles. Ils se soumettaient à une pression de conformité qui organisait et assurait la défaite fictive du subalterne confronté au pouvoir inconditionnel de son chef. Chacun jouait le jeu. Chacun défendait ses intérêts professionnels en se conformant aux exigences de l'institution. On peut dire que l'exercice pédagogique se révèle encore plus révélateur que ne le serait la transcription d'un entretien d'évaluation réel en ceci qu'il exprime l'idéal managérial d'une programmation parfaite et d'un contrôle absolu des supérieurs hiérarchiques sur les subalternes, idéal qu'on ne retrouve pas toujours aussi complètement réalisé dans les interactions professionnelles réelles.

C'est bien parce que les participants étaient réunis en vue de contribuer à la poursuite de cet idéal managérial que la situation prenait un tour d'apparence fatale, fatalité construite et simulée

comme si elle devait être le modèle de ce qui se passerait plus tard dans la réalité banale du travail quotidien.

La republication de ce document dans un livre publié aux éditions La Découverte dans les années 1990 sous le titre *Le Manager Jetable* (Villette, 1996) et en pleine crise de l'emploi des cadres était soumise à un autre impératif de conformité. Il s'agissait cette fois de défendre et illustrer une posture critique à l'égard du management et d'en dénoncer les abus.

Enfin, la présente republication est encore un exercice de soumission à une norme éditoriale. Il s'agit cette fois d'exprimer le plus complet détachement à l'égard des documents étudiés et de mettre en évidence les déterminants de leur production et de leur circulation.

D'un champ d'écueils à l'autre, la liberté n'est peut-être rien de plus que le souvenir de ces déplacements et la mise en évidence des contraintes que l'évocation de ces souvenirs permet ■

## Références

- Artaud Antonin (2003/1932) "Le Théâtre de la cruauté" in *Pour en finir avec le jugement de dieu*, Paris, Gallimard.
- Austin John Langshaw (1970/1962) *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil [*How to Do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press].
- Bretz Robert D. Jr., Milkovich George T. & Read Walter (1992) *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications (CAHRS Working Paper #92-15)*, Ithaca (NY), Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/298>
- Cappelli Peter & Conyon Martin J. (2018) "What Do Performance Appraisals do ?", *ILR Review*, vol. 71, n° 1, pp. 88-116.
- Coens Tom & Jenkins Mary (2002) *Abolishing Performance Appraisals: Why they Backfire and What to do Instead*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler Publishers.
- Colyer Fran M. (2018) "Global Patterns in the Publishing of Academic Knowledge: Global North, Global South", *Current Sociology*, vol. 66, n° 1, pp. 56-73.
- Greenberg Jerald (1986) "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, vol 71, n°2, pp. 340-342.
- Lebrave Jean-Louis (1984) "Le locuteur: la course au trésor. Étude de quelques contraintes d'écriture dans un fragment d'article de Heine", in Espagne Michel, Viollet Catherine & Almuth Grésillon [eds], *Cahier Heine. 3. Écriture et contraintes*, Paris, CNRS Éditions, pp. 65-86.
- Letiche Hugo, Lightfoot Geoff & Lilley Simon (2017) "Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion", *Revue Française de Gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 97-115.
- Lévy-Leboyer Maurice (2011, 7<sup>e</sup> ed) *Évaluation du Personnel*, Paris, Éditions Eyrolles.
- Townley Barbara (1997) "The Institutional Logic of Performance Appraisal", *Organisation Studies*, vol. 18, n° 2, pp. 261-285.

- Villette Michel (1988) *L'homme qui croyait au management*, Paris, Le Seuil.
- Villette Michel (1996) *Le manager jetable*, Paris, Éditions La Découverte.
- Villette Michel (2006) "Thèses de sociologie et romans à thèse" *Revue de Synthèse*, vol. 127, n° 1, pp. 169-183.
- Wittgenstein Ludwig (2006) *De la certitude*, Paris, Gallimard.



## Sur l'ontologie de Proust

*Hervé Dumez*

Comme *Un homme se penche sur son passé*, prix Goncourt 1928, *À la recherche du temps perdu* peut évoquer une banalité, une mièvrerie même : on imagine un homme vieillissant nous racontant son enfance et ses souvenirs de jeunesse, comme tant d'autres l'ont fait et le feront. C'est bien, en un sens, ce que Proust fait, et chacun connaît l'épisode de la madeleine, celui des pavés de Venise, ou le moment où, se penchant pour dénouer ses lacets, le narrateur est soudain submergé de larmes, réalisant que sa grand-mère, à Balbec, le premier soir, s'était agenouillée devant lui pour l'aider à se défaire de ses bottines.

Et c'est bien ainsi que le tome inaugural de l'œuvre apparaît à ses premiers lecteurs. Ayant reçu le manuscrit, la maison Ollendorf, en la personne de son directeur, Monsieur Humblot adresse en réponse à l'auteur la lettre suivante : « *Cher ami, je suis peut-être bouché à l'émeri, mais je ne puis comprendre qu'un monsieur puisse employer trente pages à décrire comment il se tourne et retourne dans son lit, avant de trouver le sommeil. J'ai beau me prendre la tête entre les mains...* ». Swann fut envoyé à Anatole France avec la dédicace (peut-être intéressée : l'espoir d'un compte rendu ?) : « *Au premier maître, au plus grand, au plus aimé.* » Mais ledit maître répondit un jour à Madame Alphonse Daudet qui évoquait son supposé disciple : « *Je l'ai connu et j'ai préfacé, je crois, une de ses premières œuvres<sup>1</sup>. C'est le fils d'un médecin hygiéniste au ministère de l'Intérieur. Malheureusement, il paraît qu'il est devenu neurasthénique au dernier degré : il ne quitte pas son lit. Ses volets sont clos toute la journée et l'électricité toujours allumée. Je ne comprends rien à son œuvre. Il était agréable et plein d'esprit. Il avait un sens aigu de l'observation. Mais j'ai cessé de le fréquenter très vite.* »

Une remarque dans cet assassinat n'est pas dénuée pourtant d'intérêt. Certes, Proust apparut tout d'abord comme un mondain

1. Il avait effectivement préfacé *Les plaisirs et les jours*.

superficiel charmant, aux phrases raffinées et surannées, un rien chichiteux – ses camarades de Condorcet avaient forgé le verbe proustifier pour désigner ces suites de mots recherchées qui n'en finissaient pas –, puis comme un reclus qui ne sortait plus de sa chambre et que l'on ne croisait plus que rarement, le soir au Ritz. Mais le plus frappant lorsqu'on le fréquentait, c'étaient ses yeux, grands, bruns, aux reflets dorés, incroyablement profonds, et la façon dont il les fixait sur vous et sur les choses, souvent malicieux, lui donnant une capacité d'imitation qui faisait rire aux éclats quand il s'y livrait.

Un jour qu'il se promène à Bagatelle avec Reynaldo Hahn, il s'arrête au milieu d'une allée et demande avec hésitation : est-ce que cela vous ennuerait si je retournais voir ce rosier du Bengale devant lequel nous sommes passés ? Son ami continue, fait lentement le tour du petit château, puis revient :

La tête penchée, le visage grave, il clignait des yeux, les sourcils légèrement froncés, comme par un effort d'attention passionné, et, de sa main gauche, il poussait obstinément entre ses lèvres le bout de sa petite moustache noire qu'il mordillait. Je sentais qu'il m'entendait venir, qu'il me voyait, mais qu'il ne voulait ni parler ni bouger. Je passai sans prononcer un mot. Une minute s'écoula, puis j'entendis Marcel qui m'appelait. Je me retournai ; il courait vers moi. Il me rejoignit et me demanda « si je n'étais pas fâché ». Je le rassurai en riant et nous reprîmes notre conversation interrompue. Je ne lui adressai pas de questions sur l'épisode des rosiers. Je ne fis aucun commentaire, aucune plaisanterie ; je comprenais obscurément qu'il ne fallait pas.

Un don de concentration pour l'observation très exceptionnel, donc, caractérise l'œuvre, le sens du détail dans les situations, les personnages, les émotions. Quand ses livres sortirent, qu'on commença à en parler, on s'interrogea dans les milieux parisiens : Proust, le petit Proust du Ritz ? Et l'on réduisit l'œuvre à cela :

Bientôt je pus montrer quelques esquisses. Personne n'y comprit rien. Même ceux qui furent favorables à ma perception des vérités que je voulais ensuite graver dans le temple me félicitèrent de les avoir découvertes au « microscope » quand je m'étais, au contraire, servi d'un télescope pour apercevoir des choses, très petites, en effet, mais parce qu'elles étaient situées à une grande distance, et qui étaient chacune un monde. Là où je cherchais les grandes lois, on m'appelait fouilleur de détails. (*Le temps retrouvé*)

Peut-on pour autant, parlant de lui, utiliser ce mot pompeux (selon l'expression de Kant) d'ontologie ? Lui-même écrivit d'ailleurs : « Une œuvre où il y a des théories est comme un objet sur lequel on laisse la marque du prix. » Et pourtant...<sup>2</sup> L'adolescent suivit avec un grand intérêt les cours du professeur de philosophie de Condorcet, Alphonse Darlu, notamment celui sur l'irréalité du monde sensible, puis ceux d'Émile Boutroux à la Sorbonne

2. La phrase est d'ailleurs ironique puisqu'elle intervient alors que le narrateur fait un long exposé théorique sur la littérature.

justement sur Kant. Parfois, dans ses pages, affleurent des réminiscences de philosophie, comme dans ce passage un souvenir drolatique (on trouve dans les pages de la *Recherche* beaucoup d'humour) de la troisième antinomie de la *Critique de la raison pure* :

Les gens du monde en furent stupéfaits, et sans se soucier d'imiter la duchesse éprouvèrent pourtant de son action l'espèce de soulagement qu'on a dans Kant quand, après la démonstration la plus rigoureuse du déterminisme, on découvre qu'au-dessus du monde de la nécessité il y a celui de la liberté.  
(*Le côté de Guermantes*)

Dans une lettre à Jacques Rivière (6 février 1914), Proust écrit d'ailleurs : « *Enfin je trouve un lecteur qui devine que mon livre est un ouvrage dogmatique et une construction !* ».

On défendra donc ici l'idée que l'œuvre dans son ensemble est construite autour d'une conception ontologique du monde très particulière qui structure totalement cette « construction » de l'œuvre dans son ensemble, de la première à la dernière phrase. Ce n'est pas chercher à faire peur au lecteur potentiel, qui a déjà toutes les raisons de ne pas ouvrir cet amoncellement de volumes. Plutôt prendre l'occasion d'en citer des passages qui, peut-être, illustreront l'humour, la maîtrise des phrases, la profondeur, d'une œuvre unique dans sa conception même et sa réalisation. Ils seront longs, mais aucune excuse ne sera présentée : la phrase proustienne se déploie généralement sur plusieurs lignes, et sa musique unique vaut d'être rendue.

L'ontologie sur laquelle repose l'œuvre pourrait être caractérisée par un mot emprunté à Derrida<sup>3</sup>, la *différence*, vocable qui renvoie à la fois au fait de n'être pas semblable à quelque chose et au fait de différer dans le temps : les êtres ne sont jamais ce qu'ils sont, ni ce qu'ils étaient, ni ce qu'ils seront. Je parlerai plutôt d'incoïncidence. Si Proust utilise peu le verbe coïncider, me semble-t-il, on le trouve pourtant chez lui, pour exprimer cette dimension ontologique qui est également, comme on le verra, celle d'un rapport au monde et du rapport du monde à lui-même : « *Au reste, les maîtresses que j'ai le plus aimées n'ont coïncidé jamais avec mon amour pour elles* » (*Sodome et Gomorrhe*) et qui rend possible l'œuvre. Rien ne coïncide jamais avec rien, ni nous, ni les êtres, et notamment ceux que nous aimons, ni les paysages, ni tout d'abord les mots :

Notre tort est de croire que les choses se présentent habituellement telles qu'elles sont en réalité, les noms tels qu'ils sont écrits, les gens tels que la photographie et la psychologie donnent d'eux une notion immobile. En fait ce n'est pas du tout cela que nous percevons d'habitude. Nous voyons, nous entendons, nous concevons le monde tout de travers. Nous répétons un nom tel que nous l'avons entendu jusqu'à ce que

3. À ma connaissance, Derrida a peu parlé de Proust, mais je ne suis guère un spécialiste. Ma génération a vénéré par contre Proust et les signes.

l'expérience ait rectifié notre erreur, ce qui n'arrive pas toujours. Tout le monde à Combray parla pendant vingt-cinq ans à Françoise de Mme Sazerat et Françoise continua à dire Mme Sazerin, non par cette volontaire et orgueilleuse persévérance dans ses erreurs qui était habituelle chez elle, se renforçait de notre contradiction et était tout ce qu'elle avait ajouté chez elle à la France de Saint-André-des-Champs (des principes égalitaires de 1789 elle ne réclamait qu'un droit du citoyen, celui de ne pas prononcer comme nous et de maintenir qu'hôtel, été et air étaient du genre féminin), mais parce qu'en réalité elle continua toujours d'entendre Sazerin. Cette perpétuelle erreur, qui est précisément la « vie », ne donne pas ses mille formes seulement à l'univers visible et à l'univers audible, mais à l'univers social, à l'univers sentimental, à l'univers historique, etc. (*Albertine disparue*)



À la recherche  
du temps perdu ?  
Trouville  
(7 septembre 2019)

Cette philosophie de l'incoïncidence habite l'ensemble du livre qui est unique, de manière obsessionnelle, comme il est dit ici : univers visible (les lieux, comme Combray et Balbec, ou la peinture d'Elstir), audible (la musique de Vinteuil), le monde social qui est celui de la bourgeoisie et de l'aristocratie à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle), l'univers sentimental (l'amour du narrateur pour Gilberte et Albertine, celui de Swann pour Odette), l'univers historique (celui de l'affaire Dreyfus). Cette philosophie est celle de l'œuvre. Elle explique que l'on ne puisse la lire que dans son ensemble et qu'il faille la relire ensuite, la fin donnant son sens à son début, ce que les lecteurs des premiers livres, quand ils les lurent à leur parution, ne pouvaient comprendre.

Cette incoïncidence, on l'a dit, est d'abord celle des mots, qui apparaît au tout début de la *Recherche*. L'enfant entend un nom de lieu qui est un but de promenade, Guermantes. Mais il sait aussi qu'il s'agit d'un château, venu du Moyen-Âge, et d'une famille qu'il peut voir assister à la messe du village.

Ainsi, à chacun des moments de sa durée, le nom de Guermantes, considéré comme un ensemble de tous les noms qu'il admettait en lui, autour de lui, subissait des déperditions, recrutait des éléments nouveaux, comme ces jardins où à tout moment des fleurs à peine en bouton et se préparant à remplacer celles qui se flétrissent déjà se confondent dans une masse qui semble pareille, sauf à ceux qui n'ont pas toujours vu les nouvelles venues et gardent dans leur souvenir l'image précise de celles qui ne sont plus. (*Le temps retrouvé*)

Ce n'est pas par mondanité que le narrateur est fasciné par la noblesse et les titres. C'est d'abord par les noms, qui viennent d'autrefois – si possible des croisades –, qui évoquent des villes avec leurs châteaux entourés de douves et de jardins, et qui se transmettent à des êtres qui les endossent pour les passer à leur tour à d'autres, inaltérés mais renvoyant chaque fois à des êtres différents. Ainsi, une femme que l'on a rencontrée, bourgeoise assez insupportable, sous le nom de Madame Verdurin, alors qu'à l'époque une autre, douce et raffinée, était princesse de Guermantes, devient elle-même princesse de Guermantes quand la première a disparu :

La succession au nom est triste comme toutes les successions, comme toutes les usurpations de propriété ; et toujours sans interruptions viendraient, comme un flot, de nouvelles princesses de Guermantes, ou plutôt, millénaire, remplacée d'âge en âge dans son emploi par une femme différente, vivrait une seule princesse de Guermantes, ignorante de la mort, indifférente à tout ce qui change et blesse nos cœurs, et le nom comme la mer refermerait sur celles qui sombrent de temps à autre sa toujours pareille et immémoriale placidité. (*Le temps retrouvé*)

Les noms subissent donc les métamorphoses du temps.

On me disait un nom et je restais stupéfait de penser qu'il s'appliquait à la fois à la blonde valseuse que j'avais connue autrefois et à la lourde dame à cheveux blancs qui passait pesamment près de moi. (*Le temps retrouvé*)

Mais, au-delà même des mots, ou à travers eux, nous voyons les êtres dans leur présent, comme s'ils avaient toujours été ce qu'ils sont, en ignorant, ou en oubliant, qu'ils ont été tout autres, ce qui est par exemple le cas des politiciens à longue carrière.

Car la mémoire dure moins que la vie chez les individus, et, d'ailleurs, de très jeunes, qui n'avaient jamais eu les souvenirs abolis chez les autres, faisant maintenant partie du monde, et très légitimement, même au sens nobiliaire, les débuts étant oubliés ou ignorés, on prenait les gens – au point d'élévation ou de chute – où ils se trouvaient, croyant qu'il en avait toujours été ainsi, et que la princesse de Guermantes et Bloch avaient toujours eu la plus grande situation, que Clemenceau et Viviani avaient toujours été conservateurs. (*Le temps retrouvé*)

Cela veut dire que l'être qui apparaît aux yeux des autres dans son présent alors qu'il était tout autre lorsque nous l'avons connu dans sa jeunesse, ne coïncide pas avec celui qu'il est pour lui-même, qui s'apparaît pourtant à lui-même dans la continuité de son passé. Il y a donc ce qu'il a été pour lui, qui ne coïncidait pas à celui qu'il était pour nous, celui qu'il est pour lui, qui diffère de ce qu'il est pour les autres, et de ce qu'il est pour nous.

J'entendais maintenant des gens qui auraient pourtant dû savoir, dire en parlant de Bloch : « Le Bloch-Guermantes ? Le familier des Guermantes ? » Ces erreurs qui scindent une

vie et en isolant le présent font de l'homme dont on parle un autre homme, un homme différent, une création de la veille, un homme qui n'est que la condensation de ses habitudes actuelles (alors que lui porte en lui-même la continuité de sa vie qui le relie au passé), ces erreurs dépendent bien aussi du Temps, mais elles sont non un phénomène social, mais un phénomène de mémoire. (*Le temps retrouvé*)

Généralement, à l'ontologie de l'incoïncidence correspond le sentiment de la déception. Le jeune Marcel se fait un monde d'une représentation de Phèdre par la Berma, et, le jour dit, passe à côté de l'interprétation. L'être que nous adorons en aime un autre. Quelquefois, rarement, c'est l'inverse qui se produit. Un jeune homme qui gravite autour de la petite bande des jeunes filles en fleurs, Octave, dont l'on se moque parce qu'il ne paraît s'intéresser qu'à son élégance et au sport, celui qui épousera Andrée, se révèle plus tard dans l'œuvre être profond et d'un grand talent.

Mais tout cela était faux, et ce jeune homme était bien l'auteur de ces œuvres admirables. Quand je le sus, je fus obligé d'hésiter entre diverses suppositions. Ou bien il avait été, en effet, pendant de longues années la « brute épaisse » qu'il paraissait, et quelque cataclysme physiologique avait éveillé en lui le génie assoupi comme la Belle au bois dormant ; ou bien à cette époque de sa rhétorique orageuse, de ses recalages au bachot, de ses grosses pertes de jeu de Balbec, de sa crainte de monter dans le « tram » avec des fidèles de sa tante Verdurin à cause de leur vilain habillement, il était déjà un homme de génie, peut-être distrait de son génie, l'ayant laissé la clef sous la porte dans l'effervescence de passions juvéniles ; ou bien, même homme de génie déjà conscient, et dernier en classe parce que, pendant que le professeur disait des banalités sur Cicéron, lui lisait Rimbaud ou Gœthe. (*Albertine disparue*)

4. Je m'appuie sur lui, dans les séminaires de méthodologie que je donne aux doctorants, pour leur faire toucher du doigt ce qu'est l'équifinalité.

On notera dans ce passage comment l'ontologie propre à Proust est liée à une technique narrative : l'usage systématique du « soit, soit, soit, ou bien, ou bien » qui permet de rendre l'incertitude profonde sur ce que sont et ce que font les êtres<sup>4</sup>. L'incoïncidence est liée au second effet littéraire particulièrement puissant sur lequel repose l'œuvre entière, dont la matinée chez la princesse de Guermantes est l'acmé finale. Le récit qui en est fait est construit à partir d'une technique d'écriture que Proust a empruntée à Madame de Sévigné relue à la lumière de Dostoïevski : « *Je fus ravi par ce que j'eusse appelé un peu plus tard (ne peint-elle pas les paysages de la même façon que lui les caractères ?) le côté Dostoïevski des Lettres de Madame de Sévigné...* » (*À l'ombre des jeunes filles en fleurs*). Usant de cette technique, Proust décrit ainsi la surprise d'une perception qui nous est pourtant familière :

Un petit coup au carreau, comme si quelque chose l'avait heurté, suivi d'une ample chute légère comme de grains de sables qu'on eût laissés tomber d'une fenêtre au-dessus, puis la chute s'étendant, se réglant, adoptant un rythme, devenant

fluide, sonore, musical, innombrable, universelle : c'était la pluie. (*Du côté de chez Swann*)

Proust analyse le procédé de la manière suivante :

À supposer que la guerre soit scientifique, encore faudrait-il la peindre comme Elstir peignait la mer, par l'autre sens, et partir des illusions, des croyances qu'on rectifie peu à peu, comme Dostoïevski raconterait une vie. (*Le temps retrouvé*)

La scène suivante en donne une illustration frappante :

Une grosse dame me dit un bonjour pendant la courte durée duquel les pensées les plus différentes se pressèrent dans mon esprit. J'hésitai un instant à lui répondre, craignant que, ne reconnaissant pas les gens mieux que moi, elle eût cru que j'étais quelqu'un d'autre, puis son assurance me fit au contraire, de peur que ce fût quelqu'un avec qui j'avais été lié, exagérer l'amabilité de mon sourire, pendant que mes regards continuaient à chercher dans ses traits le nom que je ne trouvais pas. Tel un candidat au baccalauréat, incertain de ce qu'il doit répondre, attache ses regards sur la figure de l'examineur et espère vainement y trouver la réponse qu'il ferait mieux de chercher dans sa propre mémoire, tel, tout en lui souriant, j'attachais mes regards sur les traits de la grosse dame. Ils me semblèrent être ceux de Mme de Forcheville, aussi mon sourire se nuança-t-il de respect, pendant que mon indécision commençait à cesser. Alors j'entendis la grosse dame me dire, une seconde plus tard : « Vous me preniez pour maman, en effet je commence à lui ressembler beaucoup. » Et je reconnus Gilberte. (*Le temps retrouvé*)

L'approche sévigno-dostoïevskienne qui consiste « à rectifier » peu à peu des situations dont on comprend qu'elles ne sont pas ce qu'elle ont paru être est une technique romanesque féconde puisqu'elle permet, bien au-delà de la composition de simples descriptions ou scènes, de structurer le récit lui-même (on la retrouvera dans *Le Quatuor d'Alexandrie*). Par ailleurs, la scène précédente révèle l'élément central de l'ontologie de l'incoïncidence, le temps, qui donne son titre à l'œuvre, tragique ici pour le narrateur comme pour Gilberte puisqu'il est en rapport avec la mort de l'un et l'autre.

En effet, « reconnaître » quelqu'un, et plus encore, après n'avoir pas pu le reconnaître, l'identifier, c'est penser sous une seule dénomination deux choses contradictoires, c'est admettre que ce qui était ici l'être qu'on se rappelle n'est plus, et que ce qui y est, c'est un être qu'on ne connaissait pas, c'est avoir à percer un mystère presque aussi troublant que celui de la mort dont il est, du reste, comme la préface et l'annonciateur. (*Le temps retrouvé*)

L'incoïncidence comme dimension de l'être dans le temps se retrouve partout et notamment dans l'art, que l'on pourrait penser être un îlot d'éternité dans le devenir et qui se révèle en réalité soumis au phénomène de la mode. En réalité, dans une branloire pérenne comme l'eût dit Montaigne, on redécouvre sans cesse des artistes oubliés, dans le même temps que d'autres se trouvent relégués, qui reviendront peut-être au premier plan plus tard.

Elstir était maintenant à la mode. Mme de Guermantes ne se consolait pas d'avoir donné tant de tableaux de lui à sa cousine, non parce qu'ils étaient à la mode, mais parce qu'elle les goûtait maintenant. La mode est faite en effet de l'engouement d'un ensemble de gens dont les Guermantes sont représentatifs. Mais elle ne pouvait songer à acheter d'autres tableaux de lui, car ils étaient montés depuis quelque temps à des prix follement élevés. Elle voulait au moins avoir quelque chose d'Elstir dans son salon et y avait fait descendre ces deux dessins qu'elle déclarait « préférer à sa peinture ». (*Albertine disparue*)

Les évènements eux-mêmes subissent la même loi, mal compris quand ils arrivent, repensés d'une manière différente après qu'ils sont arrivés, ce qui fait que le passé lui-même n'est jamais figé, qu'il se modifie en permanence en fonction du présent et du futur.

Il semble que les événements soient plus vastes que le moment où ils ont lieu et ne peuvent y tenir tout entiers. Certes, ils débordent sur l'avenir par la mémoire que nous en gardons, mais ils demandent une place aussi au temps qui les précède. On peut dire que nous ne les voyons pas alors tels qu'ils seront ; mais dans le souvenir ne sont-ils pas aussi modifiés ? (*La prisonnière*)

Et de même que les autres ne coïncident pas avec eux-mêmes, mon propre moi, celui que j'ai pu être enfant, celui que je crois aujourd'hui avoir été mon moi enfant, celui que je suis, sont autant de moi différents. « *Comme on s'ignore !* », s'exclame le narrateur dans *Albertine disparue*.

[...] dans la durée de la vie, comme une suite de moi juxtaposés mais distincts qui mourraient les uns après les autres ou même alterneraient entre eux comme ceux qui, à Combray, prenaient pour moi la place l'un de l'autre quand venait le soir. (*Le temps retrouvé*)

Et sans aller même jusqu'à la durée de notre vie, nous sommes un autre d'une heure à l'autre d'une de nos journées.

Mais on ne s'afflige pas plus d'être devenu un autre, les années ayant passé et dans l'ordre de la succession des temps, qu'on ne s'afflige à une même époque d'être tour à tour les êtres contradictoires, le méchant, le sensible, le délicat, le mufle, le désintéressé, l'ambitieux qu'on est tour à tour chaque journée. (*Albertine disparue*)

Dans le malheur même, nous ne coïncidons pas.

C'est à partir de ce moment-là que je commençai à écrire à tout le monde que je venais d'avoir un grand chagrin, et à cesser de le ressentir. (*Albertine disparue*)

Et pas plus d'ailleurs dans le bonheur, puisque nous aimons le plus les femmes qui ne sont pas « notre genre », c'est-à-dire qui ne coïncident pas avec ce que nous sommes :

Il l'avait pourtant alors tant et si douloureusement aimée. Il était surpris plus tard de cette contradiction. Elle ne doit pas en être une si nous songeons combien est forte dans la vie des hommes la proportion des souffrances pour des femmes « qui n'étaient pas leur genre » [...]

Nous ne nous méfions pas des femmes qui ne sont pas notre genre, nous les laissons nous aimer, et si nous les aimons ensuite, nous les aimons cent fois plus que les autres, sans avoir même près d'elles la satisfaction du désir assouvi. Pour ces raisons et bien d'autres, le fait que nous ayons nos plus gros chagrins avec les femmes qui ne sont pas notre genre ne tient pas seulement à cette dérision du destin qui ne réalise notre bonheur que sous la forme qui nous plaît le moins. (*Le temps retrouvé*)

Au fil de notre vie, nous nous mettons à différer de nous-même pour coïncider avec des êtres que nous avons connus, notre père, notre mère, notre grand-mère, et même une tante dont le portrait étrange nous a été donné au premier tome de notre existence et à qui nous nous mettons à ressembler très improbablement, des milliers de pages plus tard :

C'était un pouvoir d'apaisement tel que je n'en avais pas éprouvé de pareil depuis les soirs lointains de Combray où ma mère, penchée sur mon lit, venait m'apporter le repos dans un baiser.

Telle était ma réponse ; au milieu des expressions charnelles, on en reconnaîtra d'autres qui étaient propres à ma mère et à ma grand-mère, car, peu à peu, je ressemblais à tous mes parents, à mon père qui – de tout autre façon que moi sans doute, car si les choses se répètent, c'est avec de grandes variations – s'intéressait si fort au temps qu'il faisait ; et pas seulement à mon père, mais de plus en plus à ma tante Léonie. Sans cela, Albertine n'eût pu être pour moi qu'une raison de sortir pour ne pas la laisser seule, sans mon contrôle. Ma tante Léonie, toute confite en dévotion et avec qui j'aurais bien juré que je n'avais pas un seul point commun, moi si passionné de plaisirs, tout différent en apparence de cette maniaque qui n'en avait jamais connu aucun et disait son chapelet toute la journée, moi qui souffrais de ne pouvoir réaliser une existence littéraire, alors qu'elle avait été la seule personne de la famille qui n'eût pu encore comprendre que lire, c'était autre chose que de passer son temps à « s'amuser », ce qui rendait, même au temps pascal, la lecture permise le dimanche, où toute occupation sérieuse est défendue, afin qu'il soit uniquement sanctifié par la prière. Or, bien que chaque jour j'en trouvasse la cause dans un malaise particulier qui me faisait si souvent rester couché, un être, non pas Albertine, non pas un être que j'aimais, mais un être plus puissant sur moi qu'un être aimé, s'était transmigré en moi, despotique au point de faire taire parfois mes soupçons jaloux, ou du moins de m'empêcher d'aller vérifier s'ils étaient fondés ou non : c'était ma tante Léonie. C'était assez que je ressemblasse avec exagération à mon père jusqu'à ne pas me contenter de consulter comme lui le baromètre, mais à devenir moi-même un baromètre vivant ; c'était assez que je me laissasse commander par ma tante Léonie pour rester à observer le temps, de ma chambre ou même de mon lit, voici de même que je parlais maintenant à Albertine, tantôt comme l'enfant que j'avais été à Combray parlant à ma mère, tantôt comme ma grand-mère me parlait. (*La prisonnière*)

De la même manière, nous ne parvenons pas à aimer ou à apprécier les êtres tels qu'ils sont, au moment où nous sommes auprès d'eux, embarrassés des êtres qu'ils ont été pour nous ou que nous

imaginons qu'ils sont. Une femme aimée est souvent plus belle dans notre souvenir que celle qu'il nous arrive de revoir.

Même, pour la duchesse de Guermantes, comme pour certaines pages de Bergotte, son charme ne m'était visible qu'à distance et s'évanouissait quand j'étais près d'elle, car il résidait dans ma mémoire et dans mon imagination. (*Le temps retrouvé*)

Le plus étrange est que l'œuvre elle-même, dans sa construction même, est une incoïncidence puisqu'elle raconte, en des milliers de pages, l'incapacité d'un homme à écrire, depuis sa première tentative, la description, enfant assis sur le siège d'une calèche, des clochers de Martinville, disparaissant, reparaissant, ne cessant jamais d'être autres à eux-mêmes dans le soir.

On m'avait fait monter près du cocher, nous allions comme le vent parce que le docteur avait encore avant de rentrer à Combray à s'arrêter à Martinville-le-Sec chez un malade à la porte duquel il avait été convenu que nous l'attendrions. Au tournant d'un chemin j'éprouvai tout à coup ce plaisir spécial qui ne ressemblait à aucun autre, à apercevoir les deux clochers de Martinville, sur lesquels donnait le soleil couchant et que le mouvement de notre voiture et les lacets du chemin avaient l'air de faire changer de place, puis celui de Vieuxvicq qui, séparé d'eux par une colline et une vallée, et situé sur un plateau plus élevé dans le lointain, semblait pourtant tout voisin d'eux.

En constatant, en notant la forme de leur flèche, le déplacement de leurs lignes, l'ensoleillement de leur surface, je sentais que je n'allais pas au bout de mon impression, que quelque chose était derrière ce mouvement, derrière cette clarté, quelque chose qu'ils semblaient contenir et dérober à la fois.

Les clochers paraissaient si éloignés et nous avions l'air de si peu nous rapprocher d'eux, que je fus étonné quand, quelques instants après, nous nous arrêtâmes devant l'église de Martinville. Je ne savais pas la raison du plaisir que j'avais eu à les apercevoir à l'horizon et l'obligation de chercher à découvrir cette raison me semblait bien pénible ; j'avais envie de garder en réserve dans ma tête ces lignes remuantes au soleil et de n'y plus penser maintenant. Et il est probable que si je l'avais fait, les deux clochers seraient allés à jamais rejoindre tant d'arbres, de toits, de parfums, de sons, que j'avais distingués des autres à cause de ce plaisir obscur qu'ils m'avaient procuré et que je n'ai jamais approfondi. Je descendis causer avec mes parents en attendant le docteur. Puis nous repartîmes, je repris ma place sur le siège, je tournai la tête pour voir encore les clochers qu'un peu plus tard, j'aperçus une dernière fois au tournant d'un chemin. Le cocher, qui ne semblait pas disposé à causer, ayant à peine répondu à mes propos, force me fut, faute d'autre compagnie, de me rabattre sur celle de moi-même et d'essayer de me rappeler mes clochers. Bientôt leurs lignes et leurs surfaces ensoleillées, comme si elles avaient été une sorte d'écorce, se déchirèrent, un peu de ce qui m'était caché en elles m'apparut, j'eus une pensée qui n'existait pas pour moi l'instant avant, qui se formula en mots dans ma tête, et le plaisir que m'avait fait tout à l'heure éprouver leur vue s'en trouva tellement accru que, pris d'une sorte d'ivresse, je ne pus plus penser à autre chose. À ce moment et comme nous étions déjà loin de Martinville en tournant la tête je les aperçus de nouveau, tout noirs cette fois, car le soleil était déjà couché. Par moments les tournants

du chemin me les dérobaient, puis ils se montrèrent une dernière fois et enfin je ne les vis plus.

Sans me dire que ce qui était caché derrière les clochers de Martinville devait être quelque chose d'analogue à une jolie phrase, puisque c'était sous la forme de mots qui me faisaient plaisir, que cela m'était apparu, demandant un crayon et du papier au docteur, je composai malgré les cahots de la voiture, pour soulager ma conscience et obéir à mon enthousiasme [un petit morceau]. (*Du côté de chez Swann*)

Par la suite, le narrateur écrit quelques articles dans *Le Figaro*, mais perd son temps et sa vie à des riens qui font la matière de son livre, cette impuissance à écrire étant paradoxalement le fond du livre qu'il écrit et donne à lire au lecteur. Ce n'est qu'à la fin qu'il a la révélation de ce qu'il doit faire, c'est-à-dire écrire, toutes les nuits jusqu'à en mourir, une œuvre totale, de son enfance à sa fin où lui-même, le monde et les autres apparaîtront comme révélant toutes leurs différences. La Recherche ne se termine pas par un temps retrouvé, une impossibilité, mais par une coïncidence inouïe qui est celle de l'œuvre achevée et de la mort de celui qui l'a terminée, mort qu'il ne peut bien évidemment raconter mais qui est la réalité même de l'œuvre.

Alors, moins éclatante sans doute que celle qui m'avait fait apercevoir que l'œuvre d'art était le seul moyen de retrouver le Temps perdu, une nouvelle lumière se fit en moi. Et je compris que tous ces matériaux de l'œuvre littéraire, c'était ma vie passée ; je compris qu'ils étaient venus à moi, dans les plaisirs frivoles, dans la paresse, dans la tendresse, dans la douleur emmagasinée par moi, sans que je devinasse plus leur destination, leur survivance même, que la graine mettant en réserve tous les aliments qui nourriront la plante. Comme la graine, je pourrais mourir quand la plante se serait développée, et je me trouvais avoir vécu pour elle sans le savoir, sans que jamais ma vie me parût devoir entrer jamais en contact avec ces livres que j'aurais voulu écrire et pour lesquels, quand je me mettais autrefois à ma table, je ne trouvais pas de sujet. Ainsi toute ma vie jusqu'à ce jour aurait pu et n'aurait pas pu être résumée sous ce titre : Une vocation. Elle ne l'aurait pas pu en ce sens que la littérature n'avait joué aucun rôle dans ma vie. Elle l'aurait pu en ce que cette vie, les souvenirs de ses tristesses, de ses joies, formaient une réserve pareille à cet albumen qui est logé dans l'ovule des plantes et dans lequel celui-ci puise sa nourriture pour se transformer en graine, en ce temps où on ignore encore que l'embryon d'une plante se développe, lequel est pourtant le lieu de phénomènes chimiques et respiratoires secrets mais très actifs. Ainsi ma vie était-elle en rapport avec ce qui amènerait sa maturation. Et ceux qui se nourriraient ensuite d'elle ignoreraient ce qui aurait été fait pour leur



*Vue de la mer depuis la villa des Frémonts,  
à Trouville, qui a inspiré La Raspelière  
d'À la recherche du temps perdu  
(1er mai 2017)*

nourriture, comme ignorent ceux qui mangent les graines alimentaires que les riches substances qu'elles contiennent ont d'abord nourri la graine et permis sa maturation. (*Le temps retrouvé*)

Le temps ne se retrouve pas, contrairement à ce que son titre exprime, mais la mort se trouve dans la réalisation même de l'œuvre qui, par ailleurs, sans doute l'anticipait-il, se métamorphose elle-même, comme dans le temps où je la lus la première fois, lors de l'été qui suivit mon bac, et les fois suivantes, la dernière il y a deux ans, et dans celui où elle sera lue par d'autres alors que j'aurai rejoint son auteur. Lui-même, dans un texte de jeunesse, « Le don des fées », peut-être le plus intime qu'il ait écrit, avait annoncé ce qu'il vivrait, mais non pourtant l'enfermement mortel de l'écriture acharnée :

Une fée se pencha sur son berceau et lui dit tristement :

Mon enfant,

Mes sœurs t'ont donné la beauté, le courage, la douceur. Tu souffriras pourtant puisqu'aux leurs je dois hélas ! joindre mes dons. Je suis la fée des délicatesses incomprises. Tout le monde te fera du mal, te blessera, ceux que tu n'aimeras pas, ceux que tu aimeras plus encore. Comme plus légers reproches, un peu d'indifférence ou d'ironie te feront souvent souffrir, tu estimeras que ce sont des armes inhumaines, trop cruelles pour que tu oses t'en servir, même contre les méchants. Car malgré toi tu leur prêteras ton âme et ta faculté de souffrir. Par là, tu seras sans défense. Fuyant la rudesse des hommes, tu rechercheras d'abord la société des femmes qui cachent tant de douceur dans leur chevelure, dans leur sourire, dans la forme et le parfum de leur corps. Mais les plus ingénieusement amicales te feront du chagrin sans le savoir, des blessures au milieu des caresses et grifferont en jouant des cordes douloureuses qu'elles ne connaissent pas. On ne comprendra pas mieux ta tendresse qu'éveillera, par l'excès de ses délicatesses et de son intensité, le fou rire et la défiance. Comme les autres n'auront pas en eux le modèle de cette souffrance, ni de cette tendresse qu'ils t'inspireront sans les comprendre, tu seras perpétuellement méconnu. Jamais personne ne saura te consoler ni t'aimer. Mais cependant usé avant d'avoir servi, ton corps ne résistera pas aux contrecoups des élans et des choses de ton cœur. Tu auras souvent la fièvre. Tu ne dormiras pas, tu frissonneras sans cesse. Tes plaisirs seront ainsi corrompus à leur source. Les éprouver même te fera mal. À l'âge où les petits garçons vont rire et jouer, toujours tu pleureras les jours de pluie parce qu'on ne t'emmènera pas aux Champs-Élysées où tu joueras avec une petite fille<sup>5</sup> que tu aimeras et qui te battra, et les jours de soleil où vous vous verrez tu resteras triste de la trouver moins belle<sup>6</sup> qu'aux heures de la matinée où seul dans ta chambre tu attendais le moment de la voir. À l'âge où les petits garçons courent fiévreusement après les femmes, tu réfléchiras sans trêve, et tu auras déjà plus vécu que les gens très vieux. Aussi quand répondant à tes parents tu les entendas te dire : un jour vous ne penserez plus de même, quand vous aurez plus vécu, quand vous aurez notre expérience, tu ne souriras modestement que par déférence. Voilà les tristes dons que je t'apporte, que je n'étais pas libre de ne pas t'apporter, et que tu ne peux rejeter

5. Var. un petit garçon.

6. Var. de le trouver moins beau.

loin de toi hélas, en les brisant, qui seront les emblèmes de ta vie jusqu'à ta mort.

Alors une voix se fit entendre faible et forte, légère comme un souffle et comme les limbes dont elle venait, mais dominant toutes les voix de la terre et des airs par la douce certitude de son accent : Je suis la voix de celle qui n'est pas encore mais qui naîtra de tes chagrins incompris, de tes tendresses méconnues, de la souffrance de ton corps. Et ne pouvant t'affranchir de ta destinée, je la pénétrerai de mon odeur divine. Écoute-moi, console-toi car je te dis : La tristesse de ton amour dédaigné, de tes blessures ouvertes, je t'en montrerai la beauté, si douce que tu n'en pourras plus détacher ton regard mouillé de pleurs mais charmé. La dureté, la bêtise, l'indifférence des hommes et des femmes se tournera pour toi en divertissement car elle est profonde et variée. Et ce sera comme si au milieu de la forêt humaine j'avais débandé tes yeux et si tu t'arrêtais avec une curiosité joyeuse devant chaque tronc, devant chaque branche. Certes, la maladie te privera de bien des plaisirs. Tu ne pourras guère chasser, aller au théâtre, dîner en ville mais elle te permettra de vaquer à d'autres occupations que les hommes négligent communément, et qu'au moment de quitter la vie tu tiendras peut-être pour les seules occupations essentielles. D'ailleurs surtout si je la féconde la maladie a des vertus que la santé ne connaît pas. Les malades que je favorise voient souvent bien des choses qui échappent aux bien portants. Et si la bonne santé a sa beauté que les gens sains ne remarquent guère, la maladie a sa grâce dont tu jouiras profondément. (Proust, 2019, pp. 125-127) ■

### Références

- Deleuze Gilles (1964) *Proust et les signes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durrell Lawrence (2003) *Le quatuor d'Alexandrie*, Paris, Le livre de poche.
- Maurois André (2003) *À la recherche de Marcel Proust*, Montpellier, La Mémoire du Livre.
- Proust Marcel (1954) *À la recherche du temps perdu* (trois volumes), Paris, La Pléiade.
- Proust Marcel (2019) *Le mystérieux correspondant et autres nouvelles inédites*, Paris, Éditions de Fallois.
- Rushworth Jennifer (2015) "Derrida, Proust, and the Promise of Writing." *French Studies*, vol. 69, n° 2, pp. 295-219.
- Wouters Hippolyte (2016) *L'humour du côté de chez Proust*, Paris, Glyphé.



## Proust à Trouville

À la fin de l'été 1891, Marcel Proust a vingt ans. Il séjourne à Trouville chez les parents de son ami Jacques Baignères, dans leur villa des Frémonts qui, située sur la hauteur, donne à la fois sur la mer et sur la campagne normande (elle inspirera la villa La Raspelière d'*À la recherche du temps perdu*, que louent les Verdurin pour les habitués).

Il y retourne l'année suivante. Il est alors engagé avec ennui dans des études de droit et de sciences politiques que son père lui a imposées. Les deux étés 1893 et 1894 le voient à nouveau à Trouville, logeant avec sa mère dans l'appartement 110 du premier étage de l'hôtel des Roches noires. Promenades sur les planches et dans la campagne normande, beauté des couchers de soleil sur la mer.

Il écrit quelques textes pour *Le Banquet*, la revue qu'il a créée avec des camarades du lycée Condorcet, qui donneront *Les plaisirs et les jours* publiés deux ans plus tard avec la préface d'Anatole France. Il envisage de louer la tour Malakoff, au bout de la plage, un peu après les Roches noires, pour écrire les livres qu'il a en projet, et peut revoir Geneviève Strauss qui a fait bâtir le Clos des mûriers au flanc de la hauteur et dominant la mer, la mère de son meilleur ami, Jacques Bizet, le fils du compositeur ■



Hôtel des Roches noires,  
Trouville