

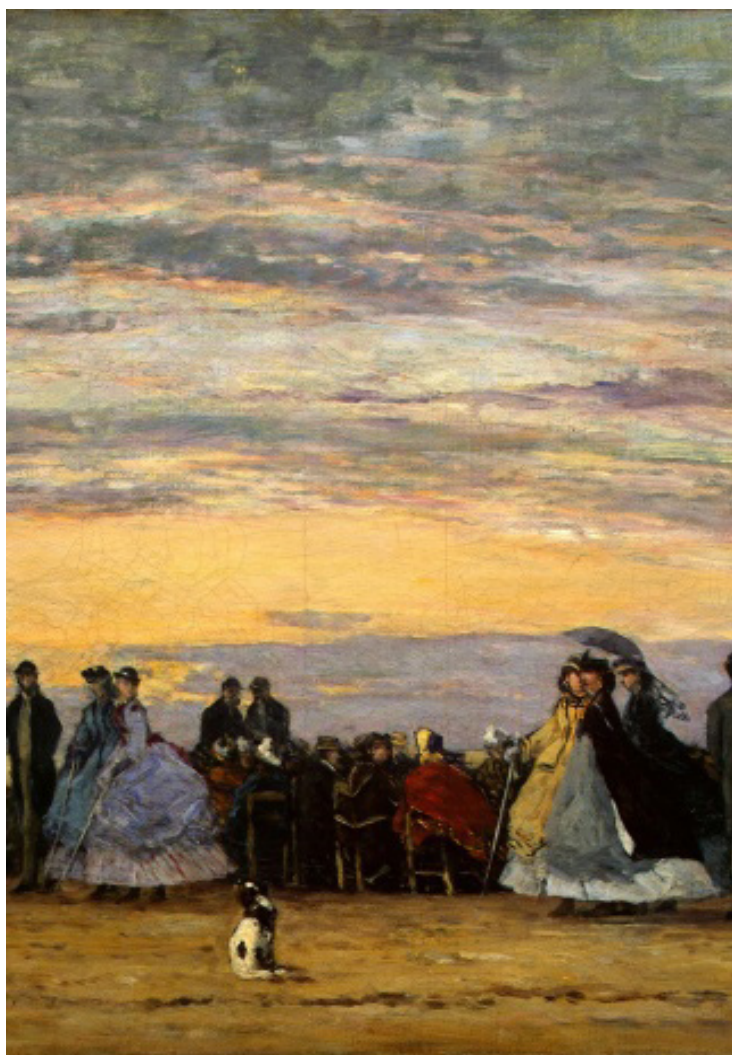
*Non enim vocabulorum opificem,
sed rerum inquisitorem decet esse sapientem.*
*Le chercheur ne doit pas être un faiseur de mots,
mais un enquêteur sur les choses.*
(Cicéron)

Norbert Alter, autobiographie d'un sociologue

Le Moyen Âge et l'anthropocène



Science et politique



La plage de Villerville (détail), Eugène Boudin (1864)

Rédacteur en chef : Hervé Dumez

Comité éditorial : Camille Toussaint & Élodie Gigout

Secrétariat de rédaction : Michèle Breton

Relectrices : Magali Ayache, Élodie Gigout & Camille Toussaint

<http://lelibellio.com/>

ISSN 2268-1167

Sommaire

4	La rubrique du chercheur geek <i>Alice Carle</i>
7	Récit autobiographique et genèse de l'œuvre d'un sociologue atypique À propos de <i>Sans classe, ni place. L'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part</i> de Norbert Alter <i>Jean-François Chanlat</i>
11	Banalité du mal, banalité du bien Quelques réflexions éthiques à partir de Hannah Arendt et d'Iris Murdoch <i>Hervé Dumez</i>
19	Innovation, le changement de paradigme dans la Défense <i>Walid Benzarti</i>
23	Le Moyen-Âge et l'anthropocène À propos d' <i>Un monde sans ressources</i> de Mathieu Arnoux <i>Hervé Dumez</i>
31	Les tribulations d'une idée, « Les décisions absurdes » Racontées par son auteur lui-même <i>Christian Morel</i>

43	Le rôle du scientifique dans la décision politique À propos de <i>The Honest Broker</i> de Roger A. Pielke Jr <i>Hervé Dumez</i>
49	Emile Durkheim visite l'exposition Les choses, une histoire de la nature morte au Musée du Louvre (12 octobre 2022-23 janvier 2023) <i>Jean-Michel Saussois</i>

55	Cicéron Second exil <i>Hervé Dumez</i>
-----------	---

La rubrique Geek, assurée cette fois par Alice Carle, présente Slack, un outil de collaboration en pleine ascension.

Jean-François Chanlat nous présente le livre de Norbert Alter, dans lequel un sociologue revient sur son parcours improbable, d'homme et de chercheur.

Le Libellio a évoqué les figures d'Hannah Arendt et d'Iris Murdoch. Dans ce numéro, les deux sont rapprochées autour de l'idée de banalité, du mal et du bien.

Walid Benzarti, directeur Innovation, Recherche & Technologie des activités terrestres et aériennes de Thales a fait une intervention à l'École polytechnique sur la question de l'innovation dans le secteur de la défense, dont il est rendu compte.

Mathieu Arnoux vient de publier un livre fascinant et apparemment paradoxal sur le Moyen-Âge faisant le lien avec la question de l'anthropocène.

Christian Morel revient sur la manière dont son livre sur les décisions absurdes, une des meilleures ventes en sciences sociales de la maison Gallimard, a été publié.

La question du rôle du scientifique dans la décision politique est primordiale pour nos sociétés. Roger A. Pielke lui a consacré un livre qui fait référence.

Le musée du Louvre a organisé fin 2022-début 2023 une exposition sur la nature morte. Émile Durkheim s'y est rendu pour nous.

Nous retrouvons Cicéron au début -49, période de quasi-effondrement psychologique face à la situation de la république romaine, et de son second exil, qui le mena à Pharsale au milieu des troupes de Pompée défaites par César.

La rubrique du chercheur geek

T'es sur le Slack ? Comprendre cet outil de communication pour les organisations

Collaborer, entre le mail et le WhatsApp

Slack s'impose de plus en plus au sein des organisations. Il s'ajoute à la liste des moyens de communication déjà bien établis en entreprise : mails, WhatsApp, SMS, appels, Zoom, et n'oublions pas la traditionnelle communication orale qui avait tant manqué pendant la pandémie. Les sceptiques s'interrogent naturellement sur la nécessité d'un nouvel outil, ce qui pose la question de la promesse de Slack.

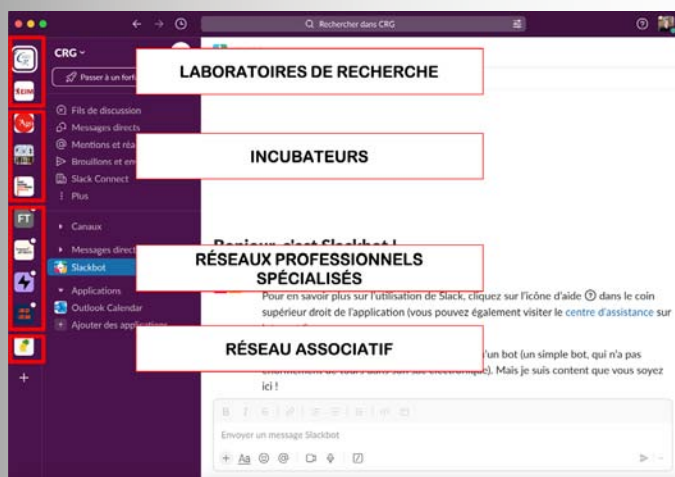
« *Slack est sécurisé. Modulaire. C'est un logiciel que les personnes aiment utiliser, qui est disponible pour aider votre entreprise* », affiche le site Internet. Dans beaucoup d'organisations, Slack s'est imposé par une demande des employés, ce qui a facilité sa diffusion. Il se pose en alternative entre d'un côté, les mails formels et parfois difficiles à organiser (Perkel, 2017 ; Chamaret & von Pechmann, 2013), et de l'autre, les messageries souvent utilisées également en privé, comme WhatsApp ou SMS. En se substituant à ces derniers, Slack permet une meilleure séparation des canaux de communication professionnels et personnels, tout en permettant un *chat* d'entreprise fluide, qui parvient à créer un esprit d'équipe malgré la distance physique (Perkel, 2017).

Un chat d'entreprise qui s'est imposé dans certains contextes

La critique la plus tenace concerne le choix de Slack comme messagerie d'entreprise. Certains préféreraient utiliser des outils français, d'autres défendent Teams de Microsoft, très utilisé dans les grands groupes notamment. Le choix de l'outil de communication interne est très dépendant du contexte dans lequel l'organisation évolue. Dans l'écosystème entrepreneurial par exemple, il s'est imposé, aussi bien chez les structures d'accompagnement

(DrahiX, Agoranov, Centquatre Factory, French Tech Tremplin...), que dans les réseaux de professionnels (Impact at Work, ESG Connect...) ou au sein même des *start-up*. Les académiques l'utilisent également de plus en plus (Perkel, 2017).

En effet, à mesure qu'il conquiert son marché, l'avantage de Slack s'amplifie, puisqu'il réunit en un même espace des groupes de discussion professionnels variés. C'est ainsi qu'il s'est fait plébiscité par ses utilisateurs, qui préfèrent centraliser leurs échanges instantanés professionnels. Comme le montre la photo ci-contre, il est possible de naviguer entre les espaces de travail auxquels nous avons été ajoutés.



Les fonctionnalités de Slack, un espace de travail personnalisable

Dans chaque espace de travail, il y a toujours un canal de discussion « général », qui rassemble automatiquement tous les membres de l'espace de travail. Pour savoir combien de personnes ont accès à cet espace de travail, c'est dans ce canal qu'il faut se rendre. Slack permet de créer d'autres « canaux publics », généralement thématiques, visibles par tous et reconnaissables par le *hashtag* qui précède le nom du canal. Un incubateur aura par exemple des canaux publics « *fundraising* », « *prestataires* », « *jobs* », là où un centre de recherche aura plutôt « *ateliers d'écriture* », « *conférences* », « *publications* ». Les informations échangées sont ainsi facilement retrouvées selon la thématique. Il est courant d'ajouter et de supprimer des canaux, en fonction des besoins des utilisateurs.

Il est également possible de créer des groupes privés, identifiables par le cadenas qui précède le nom du canal. Contrairement aux canaux publics, qu'il est possible de découvrir en cliquant sur « Parcourir les canaux », vous ne pouvez pas connaître les groupes privés existants si vous n'avez pas été invités à les rejoindre. Là aussi, les canaux privés varient selon les espaces de travail, un centre de recherche aura par exemple « doctorants », et un incubateur « *cofondateurs only* ». Ces canaux privés sous-entendent une interaction récurrente, mais il est également envisageable de créer des « messages directs » à plusieurs, pour un échange plus ponctuel. Des messages privés individuels peuvent enfin être envoyés.

La force de Slack est d'être facile à s'approprier, bien que cette aisance varie selon les générations et les milieux professionnels. De nombreuses fonctionnalités complémentaires peuvent aussi être ajoutées, comme intégrer d'autres applications de travail (Drive, Notion, Outlook...) ou des outils de *networking* (comme BirthdayBot qui rappelle les anniversaires, ou des Roulettes qui invitent aléatoirement deux personnes à prendre un café), ou encore « Connexions », qui permettent les échanges entre des personnes n'appartenant pas aux mêmes espaces de travail. Slack se personnalise ainsi selon les besoins de chaque organisation et de chaque utilisateur.

Création de valeur et vulnérabilité

Sur ces espaces de travail, on retrouve les interactions d'une communauté qui partage et échange des informations, créant ainsi de la valeur pour ses membres. Celle-ci peut être « capturée » par les propriétaires de l'espace de travail. À titre d'exemple, B Corporation, une entreprise de certification d'impact d'entreprises, avait créé un Slack pour que toutes les personnes qui candidaient à la labellisation puissent s'entraider et interagir entre elles. Les administrateurs ont par la suite décidé de rendre payant l'accès à ce Slack.

La valeur créée sur Slack est donc dans les mains des administrateurs de l'espace de travail, qui peuvent ajouter et retirer des membres. L'accès à la valeur créée est donc vulnérable. Privilégier Slack pour toutes ses communications sous-entend donc d'accepter qu'elles puissent un jour ne plus être accessibles, que ce soit par la durabilité de l'outil lui-même (Chamaret, 2011), ou plus fréquemment, par la volonté des propriétaires. La vulnérabilité de la valeur créée est d'autant plus tangible que dans la version gratuite, les échanges sont supprimés au bout de 90 jours.

Administrer un Slack, le reflet de la culture de l'organisation

Slack est administrée par les propriétaires de l'espace de travail, qui en créant celui-ci, s'interrogent généralement sur leur organisation. En premier lieu sur ses membres, les frontières de l'organisation n'étant pas toujours évidentes. Un laboratoire peut ainsi s'interroger : est-ce que les chercheurs associés doivent y avoir accès ? Et les chercheurs invités ? Ceux qui quittent le centre de recherche ? En second lieu sur la gestion de cet outil : qui s'en occupe ? Quelles sont les thématiques à garder et à enlever selon les besoins des membres ?

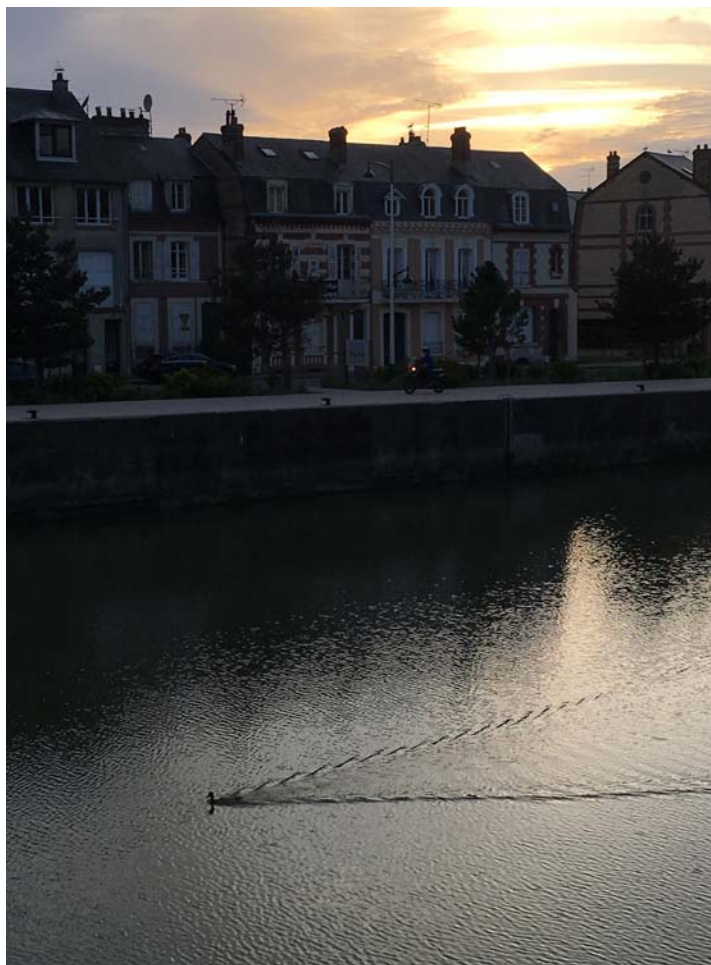
Certaines décisions peuvent paraître anodines, mais l'outil est généralement le premier point de contact des nouveaux arrivants, et il reflète la communauté rejointe. À titre d'exemple, certains détracteurs de Slack ont pointé du doigt une entrave au droit à la déconnexion, inscrite au Code du Travail depuis 2017. L'instantanéité de l'application peut en effet entraîner des dérives, d'autant plus que Slack est téléchargeable sur mobile. Des chartes d'utilisation sont ainsi généralement produites pour harmoniser les pratiques et donner le code de conduite.

Pour conclure, Slack est un outil qui a séduit de nombreuses organisations de natures différentes (entreprises, associations, laboratoires...). La valeur créée varie : tous les Slacks ne se valent pas. Elle dépend aussi bien des utilisateurs, qui choisissent ou non de se l'approprier et de partager des informations plus ou moins pertinentes pour la communauté, que des administrateurs, dans la mesure où ces espaces de travail sont des miroirs de la culture de l'organisation.

Références

- Chamaret Cécile (2011) « Disparition de la roue magique – La rubrique du chercheur geek », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, p. 2.
- Chamaret Cécile & von Pechmann Felix (2013) « Comment mieux gérer ses mails – La rubrique du chercheur geek », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 4, p. 4.
- Perkel Jeffrey M. (2017) « How scientists use Slack », *Nature*, 541, pp. 123-124.

Alice Carle
i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris



Un oiseau sur la Touques, Deauville (28 août 2018)

Récit autobiographique et genèse de l'œuvre d'un sociologue atypique

À propos de *Sans classe, ni place. L'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part* de Norbert Alter

Jean-François Chanlat

Professeur émérite, Université Paris-Dauphine-PSL Research,
Professeur affilié, HEC-Montréal,
Professeur invité, Institut Mines-Télécom BS

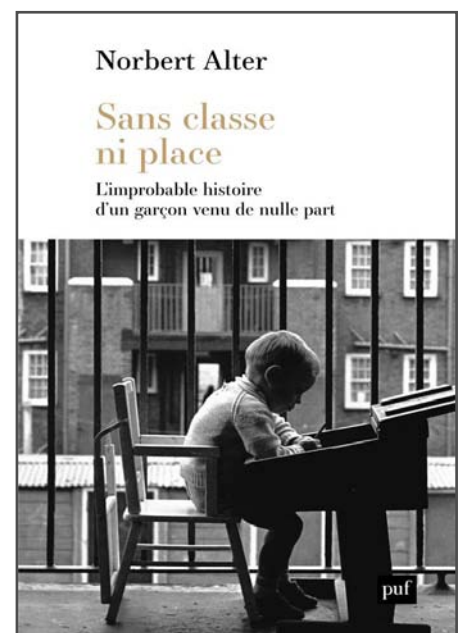
Le dernier ouvrage que nous livre Norbert Alter, sociologue bien connu, notamment des lecteurs du *Libellio d'Aegis*, n'est pas un ouvrage ordinaire. Tour à tour bouleversant, émouvant, ironique, et grave, il met en lumière les faits marquants d'une enfance, d'une adolescence et les débuts de l'âge adulte qui vont constituer les fondements phénoménologiques de son futur travail sociologique. Norbert Alter le fait de manière originale en faisant dialoguer deux personnages, Pierre et lui, autour d'un certain nombre de thèmes : la maison, le travail, l'école, les filles, les fautes, la politique, les voyages.

Écrit dans une langue littéraire, il lève le voile sur « *l'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part* », comme l'indique le sous-titre de son livre. Mais, le propos ne se veut pas une autobiographie conventionnelle ; en sociologue qu'il est, Norbert Alter procède à une réflexion sur la manière dont son parcours l'a conduit à s'intéresser à des questions sociales (l'innovation, la déviance ordinaire, le rapport aux normes sociales, le théâtre social, le don, l'altérité et la force de la différence) qui le feront connaître au cours des dernières décennies, comme un sociologue original et atypique d'une grande importance dans le champ de langue française, voire au-delà.

Pour ceux et celles qui connaissent et fréquentent Norbert Alter depuis de nombreuses années, ce qui est mon cas, le livre nous permet au-delà du témoignage particulièrement émouvant de son expérience sociale, de comprendre les raisons qui l'ont poussé vers certaines thématiques et à développer une posture sociologique qui fait place à la fois à la liberté des acteurs et à la solidarité, pour ne pas dire à la fraternité.

Plusieurs grands thèmes sont en effet présents dans l'œuvre sociologique de Norbert Alter : le rapport aux normes sociales, l'innovation, la bienveillance de l'autre et le don.

En sociologue, héritier d'une longue tradition intellectuelle, Norbert Alter s'est toujours interrogé, comme il se doit, sur le



rapport aux normes sociales et au degré de liberté que peut avoir un acteur par rapport à elles dans un univers particulier. En lisant son récit autobiographique, le lecteur comprend mieux pourquoi il a développé une posture singulière.

Ayant vécu son enfance, son adolescence dans une famille chaotique, pris entre un père originaire d'Europe de l'Est, personnage très contrasté, à la fois héroïque pendant la guerre, et par la suite, versant souvent dans des activités illégales, ce qui le conduira en prison, et une mère à la vie privée fort agitée, Pierre alias Norbert va connaître une existence hors du commun. Comme il le dit, il ne connaîtra pas le sentiment de ce qu'est « une maison » et va expérimenter la précarité, voire parfois le dénuement, et vivre une éducation aux marges des normes familiales établies. Il connaîtra temporairement ce qu'est une famille à travers les relations qu'il a avec certains de ses copains, notamment une famille d'origine italienne qui l'adoptera ; et l'écart aux règles à travers ses relations avec des copines appartenant souvent à la bourgeoisie.

Dans ce parcours, ce qui ressort, c'est le rôle que l'école va jouer dans son développement, en particulier certains de ses professeurs. Curieux, passionné par l'écriture et la langue française, Norbert Alter se montre un excellent élève au primaire où il accumule prix et récompenses variées ; après avoir connu un creux au collège, qui correspond à une période de fortes turbulences familiales, il se reprend grâce à la bienveillance de plusieurs professeurs, notamment sa professeure de latin et sa professeure d'histoire. Ce sont les fameuses « fées », ces gens qui nous aident ou nous tendent la main à des moments clés de notre vie, dont il reprendra plus tard le terme pour rendre compte de la réussite de patrons atypiques (Alter, 2012). À plusieurs reprises dans l'ouvrage, il n'hésite donc pas à souligner l'intervention bienveillante de ces fées à des moments clés de son histoire ; celles-ci pouvant prendre parfois la forme de gendarmes qui, face à un écart à la règle, se montreront magnanimes et permettront à l'auteur de ne pas avoir de taches sur le CV ou encore des jeunes femmes avec qui il entretiendra des relations amoureuses indispensables à notre existence humaine.

Cette existence aux marges va le rendre particulièrement sensible à la déviance et à certaines de ses formes. C'est ainsi qu'il n'hésitera pas, au cours de ces périodes, au nom d'une certaine justice sociale (un mauvais patron par exemple), à commettre lui-même des écarts (vol de produits, détournement de recettes) ou encore à consommer avec ses collègues des bouteilles de grands vins appartenant à des clients lors de déménagements.



Clair de lune sur les marais, les Touques, Eugène Boudin (1888)

Elle va également forger chez lui un regard distancié par rapport au jeu social, à la conformité, voire au conformisme qui alimentera plus tard sa vision de l'innovation ; celle-ci étant, comme on le sait, le fruit de déviants (Alter, 2000). Son expérience des événements de mai 68 et sa découverte des auteurs de la « *Beat Generation* », notamment de Ginzberg, de Kerouac, conjuguée à un voyage en

Amérique au tournant des années 1970, va le renforcer dans cette posture distanciée par rapport à certaines normes établies, et à cultiver ainsi les marges. Cela le conduira à rédiger deux ouvrages devenus des classiques : *L'innovation ordinaire* (Alter, 2000) et *La force de la différence* (Alter, 2012) qui mettent bien en évidence la contribution des déviants et des personnes périphériques au modèle dominant de réussite.

Dans cette analyse de l'existence sociale, Norbert Alter va aussi mettre en avant, outre la bienveillance de l'autre, le don. Dans la lignée des travaux pionniers de Marcel Mauss (1968) et de Bronislaw Malinowski (1968), les fondateurs de l'anthropologie moderne, et influencé par Georg Simmel, un des fondateurs de la sociologie, et un des premiers à considérer que la gratitude permettait de faire société et que la socialisation était un désir profond des individus, (Simmel, 1908/1999), Norbert Alter va, à l'instar de deux de ses contemporains, Alain Caillé (2000) et Jacques Godbout (2007), redonner à la réciprocité ses lettres de noblesse pour comprendre la dynamique sociale de la coopération, notamment dans l'univers organisé (Alter, 2010). Contrairement aux utilitaristes de tout poil, Norbert Alter va rappeler que le lien social se constitue autour de cette notion de don.

Comme il l'écrit dans un article programmatique publié en 2002 dans la *Revue du Mauss* :

Mobiliser la théorie du don pour analyser la nature des rapports sociaux caractérisant le monde du travail a bien évidemment quelque chose de paradoxal : tous les bons manuels de gestion expliquent que l'entreprise est un lieu de profit, de calcul utilitariste, de praxis de la théorie économique standard. Ce paradoxe ne vaut cependant qu'à la condition de confondre la théorie du don avec une théorie de l'altruisme, alors qu'elle est, bien plus largement, une théorie de l'échange social, lequel intègre la question de l'intérêt, et celle de la violence. Ce paradoxe ne vaut également qu'à la condition de croire que la théorie économique standard reflète parfaitement les pratiques des acteurs, alors que toutes les observations menées par la sociologie du monde du travail montrent que l'efficacité de la firme suppose une capacité à coopérer et que la coopération est toujours un échange social. (Alter, 2002, p. 263)

Sans cette pratique de donner, recevoir et rendre, il n'y a donc pas d'existence sociale digne de ce nom. À une époque qui a tendance à l'oublier, notamment en gestion, ce rappel anthropologique se nourrit là encore de son expérience antérieure, tant dans les dons qu'il a reçus des autres que de ceux qu'il a donnés lui-même.

Comme nous pouvons le voir, l'autobiographie singulière et originale que nous livre ici Norbert Alter révèle peu à peu les ressorts de ce qui va constituer sa pensée sociologique. Ses expériences familiale, scolaire, professionnelle, amicale, amoureuse, et ses voyages, notamment en Amérique, vont lui donner une assise propre et une posture sociologique, qui va rejeter à la fois tout déterminisme absolu (l'individu contraint dans sa cage de fer sociale, en l'occurrence ici sa classe), et toute vision libertaire absolue (l'individu totalement libre).

Entre ces deux positions antagonistes, Norbert Alter va opter pour une option intermédiaire qui montre un individu qui peut toujours selon les circonstances, échapper au destin impitoyable qu'une certaine sociologie déterministe destine à un enfant des classes populaires. Son cas étant d'ailleurs exemplaire à cet égard. En effet, il montre qu'en dépit des difficultés parfois très grandes de son existence, il existe toujours des espaces et des personnes disponibles pour les surmonter et faire de sa vie quelque chose de non programmé socialement. Encore faut-il que l'intéressé en soit conscient ; ce que montre bien à quelques reprises Norbert Alter dans son

livre qui sait quant à lui toujours s'arrêter quand il le faut (scolarité, transgression sociale, consommation de drogues) pour ne pas tomber dans une voie sans issue.

Cet ouvrage est d'une grande richesse à tous points de vue. Tout en décrivant l'existence d'un jeune, né après-guerre, au sein d'une famille chaotique, et en montrant son évolution au gré des rencontres professionnelles, amicales et amoureuses, il nous livre un propos autobiographique d'une grande force intellectuelle et affective. En effet, non seulement, il apporte une contribution notable au procès de production des connaissances sociologiques, mais aussi il montre combien l'existence vécue participe à ces formulations et combien sa posture future de sociologue, est déjà bien présente à cette époque, et ce bien avant ses études dans cette discipline ; son regard distancié, parfois ironique sur le genre humain va y trouver ses origines ; son amour de la langue française, son style ; l'accent mis sur la bienveillance et le don, son idéal social ; et son regard périphérique, Victor Segalen parlerait à ce propos du regard de l'« exote », sa posture sociologique originale.

Comme le lecteur pourra le deviner à travers ce bref compte-rendu, j'ai beaucoup aimé ce livre. Si l'intérêt que je lui ai porté, est lié bien sûr à l'amitié qui nous unit, il réside aussi et surtout dans ses grandes qualités. Pour tous ceux et toutes celles qui s'intéressent à ce qu'on appelle aujourd'hui la réflexivité et l'autoréflexivité de la production en science sociale, cet ouvrage va sans aucun doute devenir un classique du genre, tant il joue avec bonheur sur les registres à la fois littéraire et sociologique. Autrement dit, c'est un ouvrage à lire ■

Références

- Alter Norbert (2000) *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Alter Norbert (2002) "Théorie de don et sociologie du monde du travail", *Revue du Mauss*, vol. 2, n° 20, pp. 263-285.
- Alter Norbert (2010) *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.
- Alter Norbert (2012) *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Alter Norbert (2022) *Sans classe ni place. L'improbable histoire d'un garçon venu de nulle part*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Caillé Alain (2000) *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Dogan Mattei & Robert Pahre (1991/1979) *L'innovation dans les sciences sociales. La marginalité créatrice*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Godbout Jacques T. (2007) *Donner, recevoir et rendre. Ce qui circule entre nous*, Paris, Le Seuil.
- Malinowski Bronislaw (1968/1944) *Une théorie scientifique de la culture*, Paris, François Maspero.
- Mauss Marcel (1968) *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Simmel Georg (1999/1908) *Sociologie. Étude sur les formes de la socialisation*, Paris, Presses Universitaires de France.

Banalité du mal, banalité du bien

Quelques réflexions éthiques à partir de Hannah Arendt et d'Iris Murdoch

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Pour Ophélie

Ce texte est issu d'une demande d'Ophélie Karti pour le séminaire « L'éthique : un questionnement transdisciplinaire » organisé par la Mutuelle La Mayotte, le 19 janvier 2023, à Roissy, Hyatt Place. Bien que n'ayant pas pu être prononcé, sa nature orale lui a été conservée.

Je vous remercie de votre invitation. Je me trouve en fait dans une position que j'assume plutôt mal, celle du philosophe qui s'autoriserait à donner des leçons sur l'éthique. Si j'ai fait des études de philosophie, qui peut se dire « philosophe » ? Plus profondément, les philosophes (les vrais) ont écrit des livres sublimes sur l'éthique – je pense à la *Critique de la raison pratique* de Kant (2016/1780) ou à *Totalité et infini* d'Emmanuel Lévinas (1976), deux livres qui m'ont au sens propre ébloui lorsque je les ai lus. Mais quand je les vois mobilisés pour de l'éthique d'entreprise ou d'organisation, je reste profondément mal à l'aise. Je ne peux m'empêcher de penser qu'ils sont détournés et que l'on s'efforce d'en faire un usage qui n'est pas congruent. Plus profondément encore, je pense à cette phrase de Wittgenstein : « *Si un homme pouvait écrire un livre sur l'éthique qui fût réellement un livre sur l'éthique, ce livre, comme une explosion, anéantirait tous les autres livres de ce monde* » (Wittgenstein, 1992, p. 147). J'avoue que je ne sais pas bien ce que Wittgenstein voulait dire. Peut-être, simplement, qu'il n'y a pas de sujet plus central au monde, et plus compliqué, plus impossible à aborder, que l'éthique. Il a d'ailleurs précisé : « *Prêcher la morale est difficile, fonder la morale impossible* » (Wittgenstein, 1991, p. 118). Mais, bien sûr, il nous est impossible de ne pas aborder la question de l'éthique. Et vous avez donc toutes les raisons d'y consacrer votre journée.

Il est donc en un sens impossible de parler d'éthique et, en même temps, il n'y a rien de plus banal que l'éthique.

C'est de cette banalité que je voudrais partir. Je vous propose de suivre Hannah Arendt qui a formulé cette idée assez étrange de la banalité du mal à propos du procès d'Eichmann. En regard, je voudrais que nous suivions aussi Iris Murdoch, qui n'a pas utilisé l'expression « banalité du bien », mais qui parle bien de cette banalité. Hannah Arendt est assez bien connue, Iris Murdoch est plus oubliée. Elle a été de son

vivant une romancière reconnue par le Booker Prize en 1978. La fin de sa vie a été médiatisée : elle a en effet été atteinte de la maladie d'Alzheimer et son mari, John Bayley, a écrit l'un des premiers livres sur cette maladie vue à travers la tragédie vécue par son épouse. Mais Iris Murdoch a fait des études de philosophie, a été une élève de Wittgenstein, et a aussi écrit des livres de philosophie, dont un intitulé *Souveraineté du bien* (1994) qui va nous retenir.

Quel est généralement le discours tenu sur l'éthique ? Il est qu'il faut rappeler les grands principes du bien – le respect absolu et universel de la personne, surtout – par exemple en écrivant une charte éthique – ; ensuite, à partir de ces grands principes, il faut formuler des règles concrètes et référer ses actions à ces règles qu'il faut respecter et ne pas enfreindre. C'est peut-être ce que vous allez faire aujourd'hui. Et sans doute faut-il le faire. Mais Arendt et Murdoch donnent un autre éclairage.

Hannah Arendt et la banalité du mal

En 1961, Hannah Arendt propose au *New Yorker* d'être son envoyée spéciale au procès d'Eichmann à Jérusalem. Au regard de l'atrocité impensable des crimes nazis, elle s'attend à se trouver devant une puissance satanique, démoniaque. Et elle voit, dans sa cage de verre, un petit fonctionnaire médiocre, tout ce qu'il y a de plus banal. Elle va employer cette expression de banalité du mal qui va faire polémique, certains l'interprétant comme une banalisation du mal, ce qui n'est évidemment pas le cas : le mal est impardonnable, mais peut être banal. Et c'est cela qu'Arendt veut essayer de comprendre : comment le mal le plus impardonnable peut-il être en même temps banal ?

Elle explique tout d'abord qu'elle ne construit pas une théorie de la banalité du mal : elle regarde Eichmann, elle l'écoute, et elle décrit ce qu'elle ressent. Comment un homme banal a-t-il pu faire ce qu'il a fait ?

Les nazis ont construit un écran entre les actes commis et le langage moral traditionnel. Le premier élément de cet écran est la catégorisation. Par la mise en place d'un jeu de catégories nouvelles, les règles peuvent progressivement être changées ou dévoyées. Dans leur politique raciale à l'égard des communautés juives, en Allemagne d'abord, mais ensuite dans tous les pays occupés, dont la France, les nazis ont créé des catégories sur la base desquelles ils ont « négocié » : juifs allemands/ juifs non-allemands, « juifs éminents » (catégorie introduite en 1942), juifs anciens combattants. Inutile de dire, note Arendt, que ces catégories n'existaient pas à leurs yeux et que l'objectif était d'éliminer tous les juifs. Mais ces catégories contribuèrent à brouiller le sens moral des Allemands : seuls les juifs polonais étaient déportés, seuls les gens qui s'étaient dérobés au service militaire l'étaient, etc. En France, les nazis demandèrent d'abord que les juifs allemands réfugiés leur fussent livrés. Le régime de Vichy pensa dans un premier temps qu'il était possible de « négocier » et qu'il protégerait les juifs français en acceptant de livrer les juifs allemands¹. Des catégories nouvelles peuvent ainsi brouiller le lien entre certaines attitudes et les règles morales proclamées. On répète le principe selon lequel le devoir moral consiste à respecter la personne humaine, mais on crée des catégories de personnes, ce qui conduit à affaiblir considérablement le principe.

Deuxième point, les nazis ont changé, comme l'ont fait de leur côté les régimes communistes, le lexique. On ne parlait pas de « tuerie » mais de « traitement spécial », on ne disait pas « déportation » mais « réinstallation ». Personne n'était

1. Seuls les Danois eurent la bonne attitude, en retournant les catégories créées par les nazis eux-mêmes : quand ces derniers leur demandèrent de livrer les juifs allemands réfugiés sur leur territoire, ils rétorquèrent qu'au regard des catégories juridiques nouvelles qu'ils avaient mises en place ces personnes étaient considérées comme apatrides, donc qu'elles n'étaient plus allemandes. À ce titre, le gouvernement allemand ne pouvait plus les réclamer.

totalément dupe, mais cet artifice langagier permettait de sauvegarder les apparences. Et sauvegarder les apparences permet à tout un chacun de se protéger du malaise de faire le mal, : « *L'effet exact produit par ce système de langage n'était pas d'empêcher les gens de savoir ce qu'ils faisaient, mais de les empêcher de mettre leurs actes en rapport avec leur ancienne notion "normale" du meurtre et du mensonge.* » (Arendt, 2002, p. 1101).



*L'impératrice Eugénie
à la plage de Trouville,
Eugène Boudin (1863)*

Troisième point, les nazis ont bénéficié d'un élément fondamental de la culture moderne. Au XIX^e siècle, on a cru aux faits scientifiques. Au XX^e siècle, on se met à douter. Il serait compliqué d'écrire cette histoire qui a amené à penser que les faits scientifiques eux-mêmes ne sont pas donnés, mais construits – ce qui est vrai. On en déduit alors trop vite qu'il n'y a plus de faits, il n'y a que des interprétations pour reprendre une phrase de Nietzsche, et ces interprétations sont toujours l'expression d'une volonté de puissance. Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont l'acmé du phénomène mais ils n'ont rien inventé. La modernité a installé que tout est discutable, que tout peut être regardé sous des angles différents, que tout est sujet à opinions diverses et même contradictoires. Dès lors, où est le bien, où est le mal, et quand peut-on considérer que les bornes ont été franchies ? Le mensonge traditionnel portait sur des faits faux ou des informations cachées, note Arendt, le mensonge moderne porte sur des faits connus de tous, réinterprétés. Il s'incarne dans l'idéologie maniée par les pays dictatoriaux et plus encore totalitaires (voir notamment Arendt, 2002, pp. 683-685). En réalité, les deux sont vrais : oui, les faits scientifiques sont construits, interprétés, et en tant que tels sujets au doute ; et, oui, en même temps, il y a des faits qui résistent à l'interprétation, il y a une indépendance des faits à l'égard des interprétations. Pour le montrer, Arendt aimait citer cette anecdote : « *Durant les années 1920, Clémenceau, peu avant sa mort, se trouvait engagé dans une conversation amicale avec un représentant de la République de Weimar au sujet des responsabilités quant au déclenchement de la Première Guerre Mondiale. On demanda à Clémenceau : "À votre avis, qu'est-ce que les historiens futurs penseront de ce problème embarrassant et controversé ?" Il répondit : "Ça, je n'en sais rien, mais ce dont je suis sûr, c'est qu'ils ne diront pas que la Belgique a envahi l'Allemagne"* » (Arendt, 2005b, p. 304).

Les participants au régime nazi soit acceptèrent soit adhèrent au langage que leur proposaient les nazis qui leur permit de dresser un écran entre ce qu'ils faisaient et les principes moraux qu'on leur avait inculqués.

Ceux qui résistèrent, au contraire, est-ce parce qu'ils s'appuyaient sur de grands principes moraux ? D'après, Arendt, non. Pour arrêter le mal, le recours aux grands principes ne fonctionne pas : « *Ceux qui, dans des situations parfaitement normales, en appellent à des normes morales élevées s'apparentent beaucoup à ceux qui invoquent Dieu en vain.* » (Arendt, 2005a, p. 132). Il y eut par exemple de grands résistants protestants, et des nazis protestants. Il ne semble pas que la religion ait joué un rôle

déterminant dans les choix moraux. Ce qui a joué est, pour Arendt, autre chose. Ceux qui ont résisté n'ont pas pu entrer dans le système nazi parce qu'ils n'auraient plus été capables de vivre avec eux-mêmes s'ils l'avaient fait. Arendt fait ici référence au démon de Socrate, cette voix intérieure qui de temps en temps lui parlait, jamais pour lui dire de faire quelque chose mais uniquement pour le détourner de commettre quelque chose. La seule attitude morale possible est : « *arrête-toi et réfléchis* » (Arendt, 2005a, p. 132). Arendt souligne le génie de la langue française qui utilise le même mot, « conscience » pour recouvrir deux choses apparemment distinctes, et distinguées dans d'autres langues : le fait pour le moi qui agit ou qui pense de pouvoir se dédoubler et d'être capable de se regarder en train de penser ou d'agir, et la conscience morale. Pour Arendt, les deux sont intimement liées. Ce qui la frappe chez Eichmann est une forme d'idiotie, d'incapacité de penser. Quand on lui pose des questions, il répond par des clichés, jamais par une pensée personnelle. Il est un exécutant qui essaie de bien faire ce qu'on lui demande, sans se poser aucune question. Il est dénué d'intelligence comme de conscience morale. L'éthique suppose, pour Arendt, et elle pense évidemment à la figure de Socrate, de développer une forme d'intelligence questionnante. Si on lie l'éthique à l'intelligence, cela veut-il dire que l'éthique est affaire d'intellectuels ? Surtout pas. C'est même le contraire. L'intelligence dont il est question ici est celle d'une mise à distance avec les mots tout faits, les clichés, c'est une intelligence de l'humain et du non-conformisme. Or personne de plus conformiste, personne plus grisé de mots, que l'intellectuel. « *Les intellectuels allemands ont également eu leurs théories sur Hitler. Et des théories prodigieusement intéressantes ! Des théories fantastiques, passionnantes, sophistiquées et planant très haut, au-dessus du niveau des divagations habituelles ! J'ai trouvé cela grotesque. Les intellectuels se sont laissé prendre au piège de leurs propres constructions : voilà ce qui se passait en fait et que je n'avais pas bien saisi à l'époque* » (Arendt, 1987, p. 238). Elle précise : *Je quittai l'Allemagne sous l'empire de cette idée, naturellement quelque peu exagérée : plus jamais ! Jamais plus aucune histoire d'intellectuels ne me touchera : je ne veux plus avoir affaire à cette société* » (Arendt, 1987, p. 237). L'intelligence éthique est une intelligence, mais pas une intelligence théorique, une intelligence de simplicité humaine.

La question qui se pose à nous – qui se pose à vous – est bien sûr : ces analyses de Arendt sur le totalitarisme nazi, sur la banalité d'un mal extrême, incommensurable, peuvent-elles avoir un sens dans les situations que nous vivons, nous, dans les organisations ?

Je pense que oui. L'analyse fondamentale que fait Arendt est que l'affirmation, le rappel, des grands principes moraux, des valeurs, que l'on inscrit dans des chartes, que l'on affiche, ne protègent pas du mal. Des stratégies de langage peuvent en réalité les neutraliser, les mettre sous cocon. Pour le montrer, je voudrais reprendre le passage d'un entretien mené avec Colette Depeyre lors d'une recherche. Nous nous entretenions avec un ancien dirigeant de Boeing et il évoquait la situation suivante : « *J'ai assisté un jour à une réunion des 200 top managers de Boeing au cours de laquelle on nous a présenté Darlene Druyun, venant de rentrer dans la société après avoir appartenu à l'un des départements acquisition du Department of Defense* ».

Essayons de comprendre.

Darlene Druyun avait été l'Air Force's Deputy Assistant Secretary for Acquisition au ministère de la défense américain. À ce titre, elle avait signé de très importants contrats en faveur de Boeing. Or, elle venait d'être embauchée par Boeing et on

la présentait aux cadres de l'entreprise. Personne ne réagit et on lui souhaite la bienvenue. Notre interviewé, intérieurement, se pose des questions : quelqu'un qui a attribué d'énormes contrats à Boeing en tant que fonctionnaire du ministère de la défense est recruté par Boeing ; est-ce qu'on ne pourrait pas soupçonner une forme de corruption ?

Première remarque, les conditions sont telles qu'il n'ose pas poser la question publiquement. Nul ne sait combien de gens se la sont posée intérieurement, mais personne n'a soulevé le point. Taraudé par son démon socratique, notre interviewé ne peut s'empêcher de se pencher vers son voisin et de la lui poser : « *Il n'y a pas un problème éthique, là ? Je croyais que ce genre de chose était interdit* ». La réponse est laconique : « *It's not a big deal.* » Elle est particulièrement intéressante. Ce voisin n'est pas en train de dire qu'il n'y a pas infraction aux grands principes. Il raisonne de la manière suivante : nous avons de grands principes, que tout le monde connaît et qu'il faut respecter ; simplement, il y a des situations différenciées ; quand une situation importante est en jeu, bien sûr les grands principes doivent s'appliquer ; mais pour les situations mineures, si on cherchait à les appliquer, on ne s'en sortirait pas ; dans ce cas précis, c'est une situation mineure, elle ne relève pas des grands principes de l'éthique.

On est ici très exactement dans ce qu'a analysé Arendt : on affiche des grands principes éthiques, puis on invente des catégories qui permettent de les neutraliser. Si une organisation affiche de grands principes – et notre interviewé confirme que c'était le cas, ô combien, chez Boeing : « *365 jours par an, on nous inculquait qu'il fallait être éthique, respecter des règles, faire très attention, et en même temps plus personne ne se préoccupait de ce genre de situation* » – mais qu'elle fonctionne sur la base d'une catégorisation du type : nos grands principes sont notre référence, mais bien, sûr au jour le jour, il faut faire tourner la boutique et nous savons tous qu'ils ne peuvent pas être appliqués tout le temps, sinon l'entreprise ne fonctionnerait plus, alors coexiste l'affichage de valeurs et le non-respect de ces mêmes valeurs.

Deuxième remarque. Revenons à la déclaration de notre « voisin », « *it's not a big deal* ». Il est probable qu'il était sincère. La question est alors : comment un tel aveuglement sur le réel a-t-il été possible ? En octobre 2004, Darlene Druyun est finalement condamnée pour corruption et passe neuf mois en prison. En 2006, Boeing signe une transaction avec le Department of Justice pour un montant de 615 millions de dollars afin de ne pas être poursuivie. Par ailleurs, le mal – le non-respect de principes éthiques – était devenu banal dans l'entreprise, la conduisant à sa chute pour ces mêmes raisons avec l'affaire du Boeing 737 Max (Robinson, 2021 ; Dumez, 2022). Dans notre situation, on voit deux individus : l'un se posant des questions, et ayant donc une attitude éthique, et l'autre usant de catégories linguistiques qui lui permettent de ne pas se poser de questions, ce qui ne l'empêche pas de croire aux grands principes. On voit également que la question éthique n'a pas été posée : dans une réunion des deux cents cadres dirigeants de l'entreprise, même un problème éthique de corruption possible de l'ampleur de l'affaire Darlene Druyun (et sans doute d'ailleurs précisément du fait de son ampleur) était impossible à soulever. Tout le monde a fait comme si elle ne se posait pas. Une organisation qui affiche très haut des valeurs et des principes peut donc parfaitement « passer à côté », « ne pas voir », « pratiquer l'aveuglement volontaire face à »² l'éthique réelle.

Passons maintenant à l'idée de la banalité du bien.

2. "Willful blindness" (aveuglement volontaire) est une notion de droit américain, d'ailleurs assez difficile à appliquer (Simons, 2021). Peut être condamné quelqu'un qui : 1. soupçonnait qu'une situation criminelle existait ; 2. a évité délibérément de chercher à savoir si c'était bien le cas.

Iris Murdoch et la banalité du bien

3. Imaginer des situations est une tradition qui vient de Wittgenstein. A la même époque, Philippa Foot (1967), amie d'Iris Murdoch, en imagine une qui a eu beaucoup plus de succès, celle du tramway (*trolley problem*). Le conducteur d'un tramway, qui ne peut pas freiner, s'avise que 5 ouvriers travaillent sur la voie et qu'il va les heurter et tuer. Il a juste la possibilité d'activer un aiguillage et de détourner le tram sur une autre voie, mais sur laquelle travaille un ouvrier. Doit-il choisir de détourner le tram et de tuer une personne pour éviter d'en tuer cinq autres ?

L'Eichmann d'Iris Murdoch s'appelle Jean-Paul Sartre. Je ne veux évidemment pas dire par là qu'une comparaison, sur le plan de l'intelligence ou de la conscience morale, soit possible entre Eichmann et Sartre. Simplement, Arendt pense la banalité du mal à partir de son analyse du cas Eichmann et Murdoch pense la banalité du bien – expression qu'elle n'a jamais employée à ma connaissance – à partir de son analyse de Sartre, sur lequel elle a écrit un livre (Murdoch 2015). Pour elle qui a été formée à la sécheresse et à la rigueur de la philosophie de Wittgenstein, Sartre apparaît être un romantique de l'existence. Murdoch va tout au contraire essayer de parler de l'éthique dans sa banalité : « *Une philosophie morale devrait être faite pour être habitable* » (Murdoch, 1994, p. 63).

Pour illustrer ce qu'elle entend par là, Murdoch imagine une situation tout ce qu'il y a de plus commune³. Une femme a un fils, et son fils se met en ménage. La mère considère que son fils a fait un mauvais mariage, que sa bru est vulgaire et mal élevée, mais elle se contient et essaie de ne montrer aucune hostilité à sa belle-fille. Le couple s'installe dans un pays lointain, où la jeune femme meurt : Murdoch fait cette supposition parce qu'elle lui permet de poser le fait que rien n'a changé objectivement ; la jeune femme n'a pas changé de comportement, la belle-mère n'a eu aucune raison de changer d'attitude. Simplement, voilà que cette dernière se pose et se met à penser (le « *arrête et réfléchis !* » de Arendt). Elle se dit : « *Je suis conventionnelle et vieux-jeu. Ne suis-je pas victime de mes préjugés, de mon étroitesse d'esprit et d'un certain snobisme ? Il y a sûrement de la jalousie de ma part. Il faut que je reconsidère la situation* » (Murdoch, 1994, p. 31). Elle repense à la jeune femme et opère une nouvelle description de ses comportements : elle ne voit plus de la vulgarité, mais de la vivacité et de la simplicité ; non plus un manque d'éducation, mais de la spontanéité ; non plus de sans-gêne, mais de la gaïté ; etc.

Murdoch explique qu'on a là un exemple d'un travail éthique. En quoi consiste-t-il ? Il repose sur une attitude fondamentale, l'attention, concept que Murdoch emprunte à Simone Weil. Il s'agit d'une attention bienveillante à l'autre. À partir de là, peut s'opérer un travail patient de relecture des situations. Pour elle, l'éthique est un effort, un effort quotidien, continu, une sorte de processus. Elle suppose de se forcer à développer une connaissance de la situation, une connaissance contextualisée, du monde, et des autres, connaissance orientée par la bienveillance. La construction d'une éthique est un processus continu, patient, autour de la façon de voir les choses. Dans ce processus, l'échange avec les autres joue un rôle essentiel. Dans le cas de la belle-mère, une conversation avec quelqu'un qui connaissait sa bru aurait pu l'aider à changer son regard sur elle (notons qu'à l'inverse, elle aurait pu aussi la renforcer dans ses préjugés : la vérité comme la fausseté du langage se construisent en commun).

En revenant sur le cas, Murdoch attire notre attention sur un type de mots particuliers, les notions descriptives/normatives, en même temps descriptives et normatives. C'est le cas de l'adjectif « vulgaire ». Il peut être utile en tant qu'adjectif descriptif pour décrire le comportement de quelqu'un, et on peut alors le qualifier de « parlant ». Mais il contient en même temps, de manière non séparable de cette dimension descriptive, un jugement de valeur négatif. Il existe à l'inverse des notions descriptives/normatives positives. Si l'on nous interroge sur une personne et que nous répondons : « C'est quelqu'un de bien », nous suggérons un ensemble de

comportements que nous pouvons décrire : « on peut compter sur lui » ; « il ne ment pas » ; « il ne fait pas de coups tordus » ; etc. Mais ces phrases descriptives/normatives⁴ charrient donc en elles-mêmes des jugements de valeur pas toujours maîtrisés et peuvent être la source d'erreurs sur le plan éthique. Dans notre cas, dans un premier temps, la belle-mère n'en est pas vraiment consciente, bien qu'elle doive déjà avoir quelques doutes. Son travail éthique va consister à les examiner, les reprendre, et voir s'il ne faut pas les retourner. Quelqu'un de sans-gêne va se transformer en « quelqu'un de spontané ». Tout va donc se jouer autour d'un travail sur le langage, d'un travail descriptif.

Ajoutons, en ce qui concerne ce travail langagier, une dimension qui n'est pas chez Murdoch. Elle, insiste sur les mots descriptifs/normatifs. Mais, dans l'expression « elle est vulgaire », figure également l'auxiliaire. Une école littéraire américaine bannit le verbe être de l'écriture. Un chercheur, Karl Weick, explique que quand il décrit une situation qu'il veut analyser, il s'efforce lui aussi de décrire ce que les acteurs font, en évitant d'utiliser le verbe être. En effet, le simple fait de dire « Untel est comme ci » ou « Untel est comme ça » charrie des jugements de valeur implicites qui polluent l'analyse des situations. Il précise : « *Quand je suis obligé de renoncer au verbe "être", je fais plus attention aux détails, au contexte et à la situation. J'ai aussi tendance à voir plus clairement ce que je ne suis pas en mesure de dire* » (Weick, 2007, p. 18). Dans la vie courante, et dans la vie organisationnelle courante, nous passons notre temps à utiliser le verbe être associé à des catégories toutes faites. Nous ne pourrions d'ailleurs pas agir sans cela puisque ces facilités linguistiques nous simplifient la vie. Mais, en même temps, elles sont sources de problèmes éthiques.

Conclusion

Faut-il conclure, peut-on conclure ? Reprenons au moins quelques points centraux. Les dérives éthiques sont parfaitement compatibles avec l'affichage (chartes éthiques) et le rappel (séminaires de sensibilisation) de grands principes. Le point essentiel ici n'est pas la mauvaise foi, le mensonge au sens traditionnel du terme. Il y a le fait que toute organisation est probablement en situation d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2003 ; Dumez, 2012). Pour le coup, ici, « hypocrisie » ne doit pas être pris au sens moral. Il s'agit simplement de constater qu'une organisation tient des discours multiples, à des parties-prenantes diverses, et que ces discours ne sont jamais totalement cohérents. C'est le premier point. Le second est que les pratiques de l'organisation ne sont probablement jamais totalement alignées sur ces discours. Mais, la dimension proprement éthique intervient quand les catégories, notamment les catégories managériales de l'organisation créent une forme d'écran entre les principes éthiques affichés par l'organisation et les actions menées. Rappeler en permanence les principes n'a alors plus aucun effet. Il peut y avoir déconnexion entre principes affichés et pratiques.

4. Hilary Putnam (2002) parle de concepts enchevêtrés (*entangled*).



Marée basse soleil couchant,
Eugène Boudin
(vers 1880-1885)

La question de l'éthique se joue alors essentiellement au niveau du langage et des catégorisations employées ; les descriptions (et le travail de redescription) sont ici centrales. Sur le plan organisationnel, elle porte sur la manière de développer l'intelligence des situations, de favoriser les vues divergentes, d'autoriser la critique au bon sens du mot, l'expression libre. Le « *arrête-toi et réfléchis* » de Arendt devient un impératif managérial. Comme l'a noté Nietzsche : « *Dans toutes les institutions où ne vient pas souffler l'air pénétrant de la critique publique, une corruption innocente pousse comme un champignon.* » ■

Références

- Arendt Hannah (1987) *La tradition cachée*, Paris, Christian Bourgois.
- Arendt Hannah (2002) *Les origines du totalitarisme. Eichmann à Jérusalem*, Paris, Quarto/Gallimard.
- Arendt Hannah (2005a) *Responsabilité et jugement*, Paris, Payot.
- Arendt Hannah (2005b) *La crise de la culture*, Folio Essais.
- Bayley John (2001) *Élégie pour Iris*, Paris, Éditions de l'Olivier.
- Brunsson Nils (2003) *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- Dumez Hervé (2006) “Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.
- Dumez Hervé (2006) “Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 24-31.
- Dumez Hervé (2012) “L'hypocrisie organisationnelle”, in Saussois Jean-Michel [ed] *Les organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-261.
- Dumez Hervé (2022) “La chute de la maison Boeing. À propos de *Flying Blind* de Peter Robinson”, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 18, n° 1, pp. 61-71.
- Foot Philippa (1967) “The Problem of Abortion and the Doctrine of Double Effect”, *Oxford Review*, vol. 5, pp. 5-15.
- Kant Emmanuel (2016/1785) *Critique de la raison pratique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lévinas Emmanuel (1974) *Totalité et infini*, La Haye, Martinus Nijhoff.
- Murdoch Iris (1994) *La souveraineté du bien*, Paris, Éditions de l'éclat.
- Murdoch Iris (2015/1953) *Sartre, un rationaliste romantique*, Paris, Payot.
- Putnam Hilary (2004/2002) *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais ?* Paris/Tel Aviv, Éditions de l'Éclat [trad. franç. de *The collapse of the Fact/Value Dichotomy, and Other Essays*, Cambridge (MA), Harvard University Press].
- Robinson Peter (2021) *Flying Blind. The 737 Max Tragedy and the Fall of Boeing*, New York, Doubleday.
- Simons Kenneth W. (2021) “The Willful Blindness Doctrine: Justifiable in Principle, Problematic in Practice”, *Arizona State Law Journal*, vol. 53, n° 2, pp. 655-680.
- Weick Karl E. (2007) “The generative properties of richness”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, pp. 14-19.
- Wittgenstein Ludwig (1991) *Wittgenstein et le cercle de Vienne*, Mauvezin, Trans Europ-Repress.
- Wittgenstein Ludwig (1992) *Leçons et conversations*, Paris, Gallimard-Folio.

Innovation, le changement de paradigme dans la Défense

Walid Benzarti

Directeur Innovation, Recherche & Technologie des activités terrestres et aériennes de Thales

LE 16 FÉVRIER 2023,
LE CIEDS (CENTRE
INTERDISCIPLINAIRE
D'ÉTUDES POUR
LA DÉFENSE ET
LA SÉCURITÉ)
DE L'INSTITUT
POLYTECHNIQUE
DE PARIS A REÇU
WALID BENZARTI
DE THALES POUR
UNE CONFÉRENCE
CONSACRÉE À
L'INNOVATION DANS
LE SECTEUR DE LA
DÉFENSE

Il sera question d'innovation, mot à la mode, avec des significations variées. Il est important de clarifier ce dont on parle. Point supplémentaire, l'innovation dans le monde de la défense est très spécifique.

Commençons par présenter Thales. Le groupe compte environ 80 000 personnes, dont 20 000 ingénieurs, est présent sur l'ensemble de la planète et investit un milliard d'euros autofinancés chaque année en R&D. Thales développe des équipements utilisés dans toutes les couches du globe : sous-marin et naval, terrestre (les radars côtiers, le transport ferroviaire, les radars militaires et civils...), aéronautique (les équipements pour avions de chasse mais aussi les avions civils, le contrôle aérien, la gestion du trafic de drones...), et le spatial avec entre autres des lasers embarqués sur *Persévérance* et *Curiosity* qui permettent de voir et d'analyser le sol de Mars, des optiques pour le cinéma...

Nous sommes aussi un acteur majeur de la *data*. Quand on considère le fait que Thales développe beaucoup de types de senseurs, les choses perçues par ces senseurs sont de la *data*. Nous générons, stockons, gérons, nettoyons, de la *data* et fournissons l'information requise au bon moment aux clients.

Quelle est la spécificité du milieu de la défense ? Les clients de Thales sont principalement des institutionnels (DGA, DGAC, ministère de l'Intérieur...) qui ont des demandes spécifiques. On parle toujours de produits *secure*. Cela montre l'importance de cette dimension pour nos produits. Ces paramètres sont très importants. Ensuite, nous faisons des systèmes de systèmes, des systèmes complexes, et il faut donc être très précautionneux sur l'amélioration de ces systèmes tout en garantissant la *safety/security*. Ces systèmes ne changent pas tous les dix-huit mois, on est comme dans l'énergie nucléaire, ils sont censés fonctionner 24h/24 et pendant des durées longues. On cherche également à respecter l'environnement. Ensuite, il y a des aspects de souveraineté. Plusieurs éléments composent donc la complexité de l'innovation dans le secteur.

Néanmoins, le secteur de la défense a été à l'origine d'énormément d'innovations aujourd'hui utilisées dans le civil. C'est le cas du nucléaire, des satellites, des drones. La défense a été dans la rupture. Mais les choses sont en train de changer. Nous vivons le boom des *start-up* avec des investissements colossaux. Ces *start-up* ne sont pas seulement des institutions avec lesquelles il est intéressant de travailler, mais également des concurrents. Il est nécessaire de bénéficier de cette nouvelle opportunité et de faire évoluer les états d'esprit.

La plupart du temps, on confond invention et innovation. Or, clairement, l'innovation, c'est une invention qui rencontre un marché. S'il n'y a pas d'argent gagné, ce n'est pas de l'innovation. De même, on considère que l'innovation est uniquement technologique. De nouveaux *business models*, ce sont des innovations. Le fait d'être pourvoyeur de services déployés chez un client comme la maintenance prédictive réalisée pour le client est un *business model* nouveau, et c'est de l'innovation.

Un autre point important est que l'on réfléchit souvent en mode *techno-push* : j'ai une idée, je développe une technologie, et je suis convaincu que le client en a besoin. Mais le client n'étant pas dans la boucle, il est fort possible que la technologie ne l'intéresse pas. On parle généralement en termes de TRL (*Technology Readiness Level*), une échelle de maturité de la technologie. Or, il existe une échelle de maturité du marché, beaucoup moins connue, le DRL (*Demand Readiness Level*). Il faut combiner les deux, et mettre le client dans la boucle. Là encore, on confond souvent *end-user* et client. Or, le client, qui a besoin de maintenance par exemple, n'est pas l'utilisateur final. Il est important de prendre en considération non seulement le client mais aussi l'utilisateur final.

Plutôt que de faire des développements longs, *technology-push*, il faut faire des boucles courtes incluant le client et l'utilisateur final. Ils doivent être parties-prenantes du développement. On utilise pour ce faire des *sprints* de trois à quelques semaines. Au bout de trois ou quatre *sprints*, on peut montrer un prototype au client et à l'*end-user*, l'utilisateur final. Cela va beaucoup plus vite, c'est plus efficace et permet de gagner du temps parce qu'ils sont impliqués dans le développement du produit.

Au sein de Thales ont été créés des *innovation-hubs*. Il s'agit de travailler avec le client et l'utilisateur final autour de prototypes, de moyens de simulation et de démonstrateurs afin d'interagir avec le client et l'utilisateur final pour ajuster et valider les besoins. Encore une fois, il s'agit de faire des boucles courtes qui permettent de faire évoluer la technologie vers les vrais besoins. Les *innovation-hubs* sont les endroits qui permettent le co-développement.

Dans le monde de la défense, le syndrome du NIH (*Not Invented Here*) est très fort et fait que l'on passe à côté de beaucoup de ressources disponibles à l'extérieur. Or, on a besoin de s'alimenter dans le monde extérieur. Nous, les groupes industriels, nous ne sommes pas le client final. Il faut donc une coopération tripartite entre le monde de l'invention de rupture (*start-up*, laboratoires de recherche, académies), les industriels (intégrateurs, experts métiers, maturation des technologies pour répondre aux exigences de sûreté et de sécurité des produits de défense) et le client/utilisateur final.

Au sein de Thales, nous avons mis en place des moyens pour faire de l'innovation interne, à travers nos centres de R&D (Palaiseau en France, Reading au UK, Delft aux Pays-Bas, Singapour, l'Université Laval au Canada) et aussi de l'innovation externe et partenariale avec le monde académique. De plus en plus, nous essayons de nous rapprocher des centres où peut se faire l'innovation de rupture. Thales a fait le choix de créer des chaires industrielles, des projets, des laboratoires communs. À titre d'exemple, nous avons créé une chaire industrielle avec L'École Normale Supérieure de Paris sur le quantique. Avec IP Paris et le CNRS, nous avons créé le laboratoire HERACLES focalisé sur les lasers à forte puissance.

Mais il n'y a pas que les coopérations avec les institutions académiques. On constate un boom au niveau des *start-up*. Le fait est qu'il en existe plusieurs, avec différents niveaux de maturité, et qu'il y a beaucoup de propositions de collaborations. Nous avons

choisi de créer un partenariat avec des incubateurs et des accélérateurs qui servent de préfiltre. Il y a par exemple STATION F (nous avons des bureaux sur place qui nous permettent de travailler avec des *start-up* dans le domaine de la cyber sécurité), mais aussi STARBUST dans le domaine de la sécurité et l'aéronautique, et HUB 71... Il y a un tel effet de mode qu'un énorme travail de pré-filtrage est nécessaire pour trouver les *start-up* qui ont les bonnes technologies avec les bonnes équipes.



La jetée de Trouville au soleil couchant, Eugène Boudin (1862)

Pour résumer, nous avons mis en place des réseaux et des outils d'innovation à travers des laboratoires communs, des *innovation-hubs* pour travailler avec les clients et les utilisateurs finaux, les incubateurs, des *design centers*, en plus de notre réseau interne de centres de recherche.

Dans le domaine des systèmes terrestres et aériens, nous avons une *success story*, La Ruche, localisée à Rennes. La Ruche est spécialisée dans la cybersécurité. C'est une équipe des corsaires éthiques, qui dispose à la fois d'une forte expertise métier, une maîtrise totale des technologies digitales éprouvées pour le domaine de la défense, en plus d'une méthodologie et une organisation agile incluant le client et l'utilisateur final – déjà basés à Rennes. Là, l'invention est devenue innovation.

Donc, il faut garder en tête que l'innovation n'est pas l'invention, mais l'invention qui rencontre un marché. Nous devons prendre des risques afin de créer des ruptures et pouvoir les maturer. Afin de faciliter ce travail, il est recommandable de bénéficier de l'*input* du client et de l'utilisateur final, sachant qu'il faut distinguer les deux. Enfin, la coopération extérieure avec les académiques, les laboratoires de recherche et les *start-up* est un argument de poids permettant d'intégrer des concepts disruptifs et des technologies de rupture.

DÉBAT

Question : *Est-ce que vous seriez en mesure de donner une indication précise sur l'investissement en R&D ? Quelle est la part de R et de D ? Vous n'avez pas évoqué les contraintes liées à la force industrielle ? Quel est votre point de vue notamment sur la contrainte de passage à l'échelle ?*

Réponse : Je vais commencer par la deuxième question. Effectivement, c'est ce que je disais par rapport aux *start-up*, c'est la même approche. Une *start-up* peut être extrêmement disruptive, mais par contre la maturité peut être très faible. Il faut

améliorer le niveau de maturité pour y arriver. Quand on dit : on veut travailler avec des *start-up*, il faut réussir à rendre cette technologie fiable. Ce que je propose est de commencer avec l'utilisateur final sur le développement agile pour valider, figer un système, que le client veut, car le *end-user* je veux l'utiliser. Une fois que nous arrivons à un TRL 6, c'est là où on rentre dans un système plus classique. La partie entre le TRL 0 et le TRL 6 s'appelle la vallée de la mort. Selon moi, si on implique le client et qu'il expose les risques, on arrivera à faciliter le passage à l'échelle. Pour la première question, Thales dépense un milliard dans l'innovation sur 16 milliards de chiffres d'affaires. En général on met 15 % dans la recherche pour le reste en développement.

Question : Est-ce que Thales n'est pas pris en tenaille entre le bas et le haut ? On voit en bas l'émergence de pays qui produisent des matériels assez peu sophistiqués, très accessibles. En haut, il y a des monstres, les GAFAs dont les dépenses sont incommensurables.

Réponse : Je confirme que nous ne pouvons pas nous aligner par rapport aux GAFAs. Mais, nous, nous avons l'expertise métier. Ils savent mieux que nous gérer la *data*. Sur l'expertise métier, nous connaissons mieux qu'eux la gestion de la *data* dans le contexte particulier de la défense. Il n'y a que le fabricant qui est en mesure d'avoir cette connaissance du contexte d'utilisation et des capacités des technologies dans un environnement spécifique.

Sur la question des matériels peu sophistiqués, la guerre en Ukraine (mais avant elle la guerre en Syrie) a montré les possibilités de l'agilité, du bricolage. On a besoin d'adapter l'agilité du système de défense en général pour pouvoir faire face à ces technologies. Sur la défense aérienne, les systèmes restent protégés car ils sont extrêmement complexes.

Question : Peut-on imaginer l'apparition de start-up n'ayant pas besoin de passer par vous et allant discuter directement avec les militaires ?

Réponse : C'est possible. Maintenant, les *start-up* qui travaillent dans le civil ne sont pas forcément en mesure de s'adapter facilement au monde de la défense. Les contraintes du monde civil ne sont pas les mêmes que celles du monde militaire. Un des avantages est encore une fois la connaissance de l'expertise métier. C'est quelque chose qui ne s'acquiert pas du jour au lendemain. Ceci dit, il y a quand même quelques exemples de réussite comme Palantir.

Question : Votre client en France, c'est la DGA ; l'end-user est représenté par l'officier de marque mais le véritable end-user est-ce l'officier de marque ? Est-ce qu'il y a un gap informationnel à ce niveau ?

Réponse : Il faut mettre, dans la boucle, l'utilisateur final, celui qui va pouvoir utiliser l'équipement. Par exemple dans le contrôle aérien l'utilisateur final peut être maintenancier, contrôleur... Il faut amener à celui qui va utiliser le produit la capacité à participer à sa création.

Question : Si je contribue à une innovation chez Thales, qu'en est-il du partage de la propriété intellectuelle ?

Réponse : Comme dans toutes les entreprises françaises, tous ceux qui déposent un brevet reçoivent des primes ■

Notes prises par Laure Colin, revues par l'auteur

Le Moyen-Âge et l'anthropocène À propos d'*Un monde sans ressources* de Mathieu Arnoux

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

C'est un livre fascinant dans son étrangeté. Il assume en effet pleinement le lien entre une histoire lointaine, celle du Moyen-Âge, et les problèmes actuels, ceux de l'Anthropocène. Le double statut de son auteur le permet : historien du Moyen-Âge de premier plan, il est également directeur du Laboratoire Interdisciplinaire des Énergies de Demain (LIED).

Ce lien est pourtant *a priori* une impossibilité : la courbe présentant l'anthropocène a une forme admise. Durant des millénaires, rien ne se passe. Le niveau des émissions de CO₂ coïncide avec l'abscisse temporelle. Puis intervient la Révolution industrielle, fin XVIII^e et une exponentielle se met en place. Elle définit l'anthropocène.

Le Moyen-Âge est donc perdu dans l'épaisseur du trait qui a duré de la préhistoire à l'époque moderne sans avoir d'intérêt particulier : une non-existence dans des siècles de non existence. Il ne s'y passe rien si l'on s'en tient à l'histoire de la modification de la planète par l'espèce humaine.

Le pari de Mathieu Arnoux est d'affirmer que quelque chose se passe pourtant bien à cette époque, entre le XI^e et le XIV^e siècles : une phase de croissance forte, économique et démographique, la mise en place d'une économie nouvelle, l'apparition de centres urbains peuplés. Cette croissance présente des caractéristiques très particulières qui, l'auteur a raison, résonne avec ce que nous vivons : elle se fait sans innovation majeure, plutôt par la combinaison nouvelle de techniques éprouvées, et elle se fait avec des énergies par définition renouvelables. Donner une vision d'ensemble du phénomène apparaît difficile : si les sources sont abondantes, elles sont pour autant lacunaires, dispersées. Notamment, les chiffres manquent. Ils doivent être reconstitués, sans certitude. Le livre va donc reposer sur des enquêtes elles-mêmes dispersées, mais finissant par donner un tableau d'ensemble sur ce qui advient dans l'Europe de cette période. Trois d'entre elles vont retenir particulièrement l'attention : l'essor cistercien, Paris, l'émergence de la plus grande agglomération de l'époque, et le Roman de Renart.



La dynamique cistercienne

L'ordre de Cîteaux, les moines blancs, est une innovation : le système est conçu comme hiérarchique et fortement intégré : chaque communauté est visitée une fois par an par un représentant de son abbaye-mère, et contrôlée (l'on dirait aujourd'hui « auditée »). Tous les ans, à la fête de la Sainte-Croix, le 14 septembre, les abbés, venus de toute l'Europe, se rassemblent dans la maison-mère. Le principe de l'ordre est que la nourriture des moines doit venir de leur travail, culture des terres et élevage d'animaux. Le problème va devenir complexe avec la croissance en taille des abbayes. Chacune est alors entourée de plusieurs « granges », jamais à plus d'une journée de marche du centre, ce qui crée pourtant un rayonnement potentiel déjà étendu. Il existe une espèce de principe de non-concurrence interne à l'ordre : il est interdit de créer une nouvelle abbaye à moins de dix lieues d'un établissement existant. Les moines produisent et vendent. Rapidement, l'ordre devient un opérateur majeur sur certains marchés, comme c'est le cas de celui de la laine en Angleterre. Les stratégies productives et marchandes sont discutées au chapitre général de l'ordre et lors des visites de contrôle, et les conflits sont gérés de manière hiérarchique. Il est par exemple interdit pour une abbaye de vendre et d'acheter sur un marché distant de plus de trois journées (exceptionnellement quatre) et interdit aux frères de traverser la Manche pour se rendre aux foires qui se tiennent sur l'autre rive.

L'économie cistercienne ne se concentre pas dans l'abbaye elle-même, mais dans son réseau de granges. Il s'agit d'un vaste bâtiment, souvent cinquante mètres de long sur vingt de large, dont le faite peut atteindre vingt mètres lui aussi. Des portes de grande largeur permettent aux charrettes de manœuvrer. Au centre, un large espace permet de battre le blé et de séparer le grain de la paille. Le reste du bâtiment sert à la conservation. L'aération permet d'éviter la fermentation qui est toujours un risque (et fait parfois, aujourd'hui encore, exploser un silo). Les granges sont opérées non par les moines, mais par les convers : elles sont en effet des lieux de lien avec les paysans alentour et les marchés. La séparation d'avec l'abbaye permet de limiter les contacts entre les moines eux-mêmes et le reste de la population. Notre-Dame de Paris a sa grange à Wissous, les religieuses de Montmartre ont la leur à Barbéry, Saint-Germain des Prés a la sienne à Samoreau. Les abbayes atteignent alors des tailles impressionnantes. Celle de Froimont, aux portes de Beauvais, compte 150

religieux dont une centaine de convers, 5 000 brebis et moutons, 255 vaches, 404 porcs, 134 chevaux de labour, 50 mulets. Visiblement, l'abbaye vend ses bovins et porcs, ainsi que sa laine, sur le marché de Paris. Comment sont gérées de telles unités de production ?

La tenue des comptes est prescrite par les statuts de l'Ordre pour contrôler l'usage qui est fait des ressources de la communauté et empêcher leur détournement et leur appropriation privée (pp. 172-173). Chacun est tenu pour *accountable* : « *Le grand cellérier, quand l'abbé le voudra, fera le compte de tout ce qu'il a reçu et dépensé à l'abbé et à ceux qu'il désignera.* » (cité p. 173). Le support de calcul de base est souvent une « taille », une baguette de bois sur



Ciel couvert, Eugène Boudin (1854)

laquelle on pratique un système complexe d'encoches qui permet d'enregistrer les entrées et sorties. Peu de comptes d'abbayes nous sont parvenus. D'où l'importance du registre de Beaulieu Abbey, près de Southampton, tenu sur un an de 1269 à 1270. La comptabilité, visiblement précise, n'a donc pas de fonction capitaliste : elle est développée pour garder les biens dans la communauté, et éviter justement qu'ils ne fassent l'objet d'une privatisation à but lucratif. Les abbayes sont d'ailleurs souvent fortement endettées, ce qui devient un problème majeur dans les années 1180. Un règlement explique que si une communauté est endettée au-delà de 50 marcs d'argent, il lui est interdit d'acheter de nouvelles terres ou de construire de nouveaux bâtiments (sauf en cas d'incendie ; et le texte précise, les ruses étant possibles : « *Et qu'on veille à ne pas entreprendre, sous couvert de cette exemption, la construction d'édifices vastes et somptueux.* » – cité p. 155). La comptabilité est également essentielle pour les pouvoirs publics : il leur faut savoir quel est l'état exact des récoltes et des stocks. Ce point fait la transition avec Paris.

Paris

D'après un état en date de 1328, il est possible d'estimer la population de Paris à 200 000 peut-être 250 000 habitants. Il s'agit de la plus grande ville d'Europe. Au début du XIII^e siècle, on devait se situer à 100 000 ha seulement. Or, Paris n'est pas une capitale maritime. Jusqu'en 1204, le cours aval du fleuve est contrôlé par le roi d'Angleterre, ennemi du roi de France. La contrée est un « *mille-feuille institutionnel* » (p. 212) : l'évêché contrôle tout ce qui relève de l'Église (champ considérable), la prévôté et la vicomté ce qui touche au pouvoir et à la justice. Il faut alimenter la ville en bois, de chauffage et de construction, en bêtes de boucherie (qui donnent également leur peau travaillée par l'industrie du cuir, extrêmement polluante), en fer, en vin (on ne boit pas d'eau, trop polluée) et surtout en céréales. Tout l'arrière-pays s'organise pour fournir les énormes quantités de matières nécessaires à nourrir et à faire fonctionner la ville. Le vin peut venir d'Auxerre mais les côteaux (Suresnes, également Saint-Cloud, Chaville, etc., moins réputés) sont plantés de vigne. Le bois est issu des forêts du Morvan. Les ponts sont ce que l'on appellerait aujourd'hui des plates-formes multimodales : ils ont un rôle militaire (ils ont été construits souvent pour arrêter les remontées viking), ils permettent de transvaser les cargaisons des navires vers les charrettes et réciproquement, et ils sont équipés de moulins, qui s'adaptent souvent à la hauteur de l'eau et fournissent la farine. Le blé a en effet cette caractéristique qu'on ne peut le consommer que moulu : pour que la population survive, il faut qu'elle soit alimentée en grain, mais il faut aussi que ce grain puisse passer à la meule ; si un bief gèle et que le moulin s'arrête en plein hiver, on meurt de faim même si on dispose de réserves de blé. Dans la campagne, les moulins supposent tout un système de biefs, de digues et d'étangs pour que les meules puissent tourner quelles que soient les saisons. En cas de gel, les moulins à vent, apparus vers 1200, peuvent prendre le relais. Tout ce qui vient du bassin de l'Oise, soit descend vers Rouen, soit doit être halé vers Paris pour remonter le courant puisque le confluent est en aval, ce qui est plus compliqué. L'administration royale et la municipalité vivent dans l'obsession des ruptures d'approvisionnement. D'où la comptabilité et le calcul. Les terres autour de Paris sont heureusement riches et on estime qu'un ménage de paysans peut, par sa production, faire vivre cinq feux (ou familles). Il faut donc s'imaginer les conditions logistiques incroyablement tendues qui permettent de tenir, sur le fil du rasoir. On l'a dit, Paris n'est pas une ville maritime mais elle

consomme des quantités importantes de poisson, notamment en carême. Or, dans des conditions de conservation minimales, il ne peut s'écouler plus de 24h de transport entre le port de pêche et Paris. Le poisson vient de la Manche ou de la mer du Nord. Il est transporté à dos de cheval, par des convois de 50 à 200 animaux qu'il faut relayer régulièrement, d'où un système de relais. La ville devient un lieu étrange : une place où il y a foire tous les jours, selon l'expression de Chrétien de Troyes, c'est-à-dire à la fois d'une richesse inouïe et d'une visible surpopulation.

Dans la dynamique urbaine, il est impossible de ne pas prendre en compte l'explosion de l'architecture gothique. Là encore, pas d'innovation majeure, mais une combinaison de moyens nouvelle. S'il faut trouver les pierres, ce qui est déjà compliqué (beaucoup de cathédrales anglaises seront édifiées avec les pierres de Caen), la demande de fer va croître considérablement : il en faut pour les vitraux, ainsi que de plomb, mais aussi pour les structures : beaucoup d'édifices sont cerclés dans la pierre par des barres de fer sans lesquelles ils ne résisteraient pas. C'est le cas de la Sainte-Chapelle, construction faite de verre sans arc-boutants. On voit donc l'Europe se couvrir de forges, et la toponymie en conserve la trace : Forges-les-Eaux ou Ferrière-la-Grande. Le fer est également nécessaire à la vie quotidienne : il faut en permanence referrer les chevaux, réparer les essieux des charrettes cassant sur des routes difficiles. Là, l'exploitation des forêts va commencer sur une échelle considérable puisque c'est le charbon de bois qui est utilisé en métallurgie.

Innovations

Le domaine cultivé s'étend considérablement mais, surtout, un réseau urbain se crée et les villes, qui existaient déjà souvent depuis l'époque romaine puis comme sièges épiscopaux, se développent considérablement dans un contexte d'accroissement continu de la population. Les conditions de vie évoluent, dans les villes et les campagnes.

Un passage en revue des recherches archéologiques sur les habitats ruraux mettrait en évidence l'évolution profonde des niveaux de vie et des modes de consommation au cours de la même période. Les critères seraient ici la diversification croissante de la vaisselle céramique, l'apparition d'objets en verre, l'augmentation de l'usage des métaux, non-ferreux et fer, l'amélioration progressive de l'habitat, dans sa qualité de construction comme dans ses dimensions. (p. 189)

Mais Mathieu Arnoux insiste sur le fait qu'il n'y a pas d'innovation marquante durant la période. Notamment, l'assolement triennal qu'on a beaucoup mis en avant comme facteur de croissance, d'une part existe avant la période, d'autre part est inégalement réparti selon les régions sans que les différences de rendements semblent significatives. En métallurgie, les unités de production se multiplient, mais sans innovation majeure.

Renart

C'est le coup de génie d'un auteur dont on ne sait quasiment rien, Pierre de Saint-Cloud¹, et de plusieurs autres qui lui succédèrent et enrichirent son œuvre. Les contemporains ont certainement perçu que l'espace, le paysage dans lequel ils vivaient, changeait profondément, même si l'évolution s'est faite sur plusieurs siècles. Mais Pierre de Saint-Cloud eut l'idée littéraire très extraordinaire (avant Michel Callon et Bruno Latour) de décrire le phénomène avec les yeux des non-humains menacés dans leur écosystème, et de rendre compte d'« *une crise environnementale*

1. Il ne s'agit pas du Saint-Cloud des environs de Paris mais d'un village aujourd'hui disparu qui se situait à cinq kilomètres au nord-ouest de Pont-l'Évêque, sur les bords de la Touques qui se jette dans la mer entre Deauville et Trouville.

vécue par de vrais animaux » (p. 112). C'est le Roman de Renart qui raconte la manière dont le monde humain en expansion, celui des paysans et des moines, vient restreindre l'espace naturel des bêtes et comment ces dernières réagissent en modifiant leur comportement pour aller trouver leur nourriture, par la ruse, dans les fermes, les granges et les greniers. Un extrait :

*Une grande faim taraude Renart.
Il se dirige vers une plaine,
Le voilà sur les sablons,
Puis dans les broussailles.
Il souffre et se plaint
De ne rien trouver
Dont il fera son souper,
Mais ne voit rien dans la prairie. (cité p. 114)*

Renart va donc se tourner vers les élevages et chercher des trous dans les clôtures. Un monde de flux se termine, dans lequel les animaux se nourrissaient de ce qui se présentait et un monde de stock s'y substitue.

La distinction entre flux et stock permet de lire le Roman de Renart comme la description d'une crise de transition qui oblige le goupil et ses amis – menacés par la diminution des flux d'alimentation en oiseaux et rongeurs, elle-même liée à la diminution des espaces incultes – à s'attaquer aux stocks constitués (à leurs dépens, sous-entend le texte) par les paysans et les moines blancs : poulaillers, greniers, celliers, ruches. Du point de vue de ces grands mammifères carnassiers, il s'agit de la description très concrète d'un processus écologique d'adaptation qui les conduit à inclure dans leur aire de prédation les espaces conquis par les agriculteurs (pp. 192-193).

Mais le *Roman de Renart*, ce qui est plus difficile pour nous à percevoir, est également une satire sociale pleine d'allusions à la structure féodale de la société. L'émasculatation d'un prêtre, qui provoque les cris de sa femme, renvoie à une situation concrète : au XII^e siècle, l'évêque Arnoul de Lisieux fait le tour de son diocèse pour expulser les concubines et enfants des prêtres des villages, réfractaires au célibat. La cour des animaux, autour du roi Noble (le lion) est un reflet de la société de l'époque (où d'ailleurs, les nobles portent volontiers des noms d'animaux, comme Albert l'Ours, futur Margrave de Brandebourg, ou Henri le Lion, duc de Saxe et de Bavière). Sous les animaux, les lecteurs du roman voyaient donc bien la cour et la noblesse et quand les paysans, excédés par les vols de Renart et de ses acolytes, dispersent ignominieusement le roi Noble et ses barons, il est probable qu'il y a là allusion aux révoltes paysannes. C'est l'un des multiples traits de génie de Pierre de Saint-Cloud que de décrire des comportements animaux reconnaissables, tout en multipliant les renvois à des structures sociales et des événements contemporains, qui pour beaucoup nous échappent aujourd'hui.



*Pêcheurs en bord de mer,
Eugène Boudin (1891)*

Conclusion

Livre riche, et complexe, on l'a dit. Si l'on reprend la réflexion de l'auteur dans son lien avec le présent, plusieurs points sont troublants. On assiste à l'époque concernée, on l'a vu, à une forte croissance dans le cadre d'énergies uniquement renouvelables et sans innovation technologique majeure.

Première remarque, qui concerne nos sociétés. Le calcul, la comptabilité, sont aujourd'hui associés au capitalisme dans toute son horreur. On explique que l'hôpital n'a pas à calculer, que les associations n'ont pas à évaluer numériquement leur performance. Le livre montre que le développement du calcul et de la comptabilité au Moyen-Âge n'est pas d'abord (au moins pas uniquement) lié au monde marchand. Les autorités les utilisent dans le souci d'être capables d'approvisionner une ville comme Paris en évitant les famines, les monastères cisterciens mobilisent un système de comptabilité, de contrôle et de rendu de compte, précisément pour être sûrs que leur vitalité économique profite à la communauté et ne fait pas l'objet d'une appropriation privée et d'un piratage. Le calcul, le contrôle, le rendu de comptes, ne sont pas intrinsèquement liés au capitalisme, comme on l'affirme souvent.

Deuxième remarque. Cette croissance qui se fait dans le cadre d'énergies renouvelables modifie profondément les paysages et l'environnement. Le Roman de Renart témoigne de ce choc environnemental. Si l'anthropocène, avec l'utilisation massive des énergies fossiles, bouleverse encore plus profondément les équilibres de la planète, le Moyen-Âge n'est pas neutre sur le plan environnemental. C'est donc moins les choix énergétiques que la croissance démographique qui semble l'élément central des perturbations que l'homme peut causer dans les équilibres naturels.

Troisième remarque. La croissance qui a lieu à cette période va s'achever au milieu du XIV^e siècle avec la disparition de peut-être la moitié de la population européenne sous les coups de la peste noire : l'une des pires catastrophes de l'histoire. La question se pose néanmoins : la croissance était-elle soutenable ? Le développement de la métallurgie, n'utilisant alors que le bois, aurait-elle conduit à la disparition progressive des forêts européennes ? Rappelons que le concept de durabilité a été inventé en Saxe, à la fin du XVIII^e siècle, à un moment où le développement de la porcelaine et des mines allait conduire à la disparition définitive des forêts (Berkowitz & Dumez, 2014). Autrement dit, la société médiévale n'avait-elle pas atteint la limite même de son développement économique du fait de ses contraintes énergétiques ? Mathieu Arnoux note d'ailleurs autre chose d'important. L'Europe, aujourd'hui, manque de matières premières. Mais le sous-sol européen a été riche : s'il est aujourd'hui épuisé, c'est que son exploitation a commencé très tôt, et notamment au Moyen-Âge. De ce point de vue, le Moyen-Âge n'est pas totalement coupé de l'anthropocène : un certain épuisement des ressources naturelles est l'aboutissement d'une exploitation qui a commencé très tôt.

Quatrième et dernière remarque, en forme d'interrogation. Mathieu Arnoux, on l'a vu, insiste sur l'absence d'innovation majeure durant la période. Il ne constate que de nouvelles combinaisons de techniques déjà éprouvées. Mais n'est-ce pas là une vue trop étroite, trop centrée sur la technologie, de l'innovation ? Le système cistercien est à lui seul une innovation organisationnelle majeure dont on a du mal à percevoir l'ampleur. On voit une réflexion théologico-économique foisonnante, sur laquelle Giacomo Todeschini a insisté (Todeschini, 2017 ; Arnoux, 2017 ; Dumez, 2017) – on retrouve notamment dans le livre de Mathieu Arnoux la figure de Pierre de Jean Olivi. Mais sont peut-être trop peu évoquées les évolutions du droit qui ont

sans doute été encore plus centrales. Le livre, en effet, regorge de conflits juridiques. Quand on installe un nouveau moulin sur une rivière, alors que personne n'est propriétaire du cours d'eau lui-même et que cette installation va avoir des effets sur tout l'aval et notamment sur les moulins déjà en activité, comment résoudre le conflit ? Les juristes du Moyen-Âge semblent avoir fait preuve d'une inventivité hors pair qui est sans doute l'un des facteurs majeurs de la croissance. Après tout, c'est l'époque où Sinibaldo de Fieschi, le futur Innocent IV, invente la notion de *persona ficta*, c'est-à-dire de personne morale, qui va permettre à des entités d'acheter, de vendre, de signer des contrats facilement, ce qui va être l'un des fondements du développement de l'entreprise moderne (Bastianutti & Dumez, 2012). L'innovation proprement financière n'est guère évoquée dans le livre. Mais l'ouvrage permet de poser la question en retour : pour répondre aux enjeux de l'anthropocène, l'innovation technologique est-elle la seule solution ? Ne faut-il pas aussi (surtout ?) regarder du côté des innovations organisationnelle, juridique et financière ? ■

Références

- Arnoux Mathieu (2017) "À propos de *Les Marchands et le Temple*, de Giacomo Todeschini", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 4, pp. 41-43.
- Arnoux Mathieu (2023) *Un monde sans ressources. Besoin et société en Europe (XI^e-XIV^e siècles)*, Paris, Albin Michel.
- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2012) "Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?" *Gérer et Comprendre*, n° 109 (septembre), pp. 44-54.
- Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2014) "La double origine du développement durable: Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 17-20.
- Dumez Hervé (2017) "Aux origines de l'économie. À propos de *Les Marchands et le Temple*, de Giacomo Todeschini", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 13, n° 4, pp. 33-40.
- Todeschini Giacomo (2017) *Les Marchands et le Temple. La société chrétienne et le cercle vertueux de la richesse du Moyen Âge à l'Époque moderne*, Paris, Albin Michel.



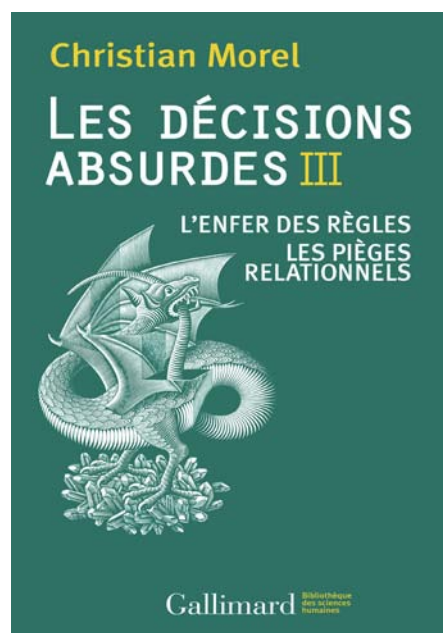
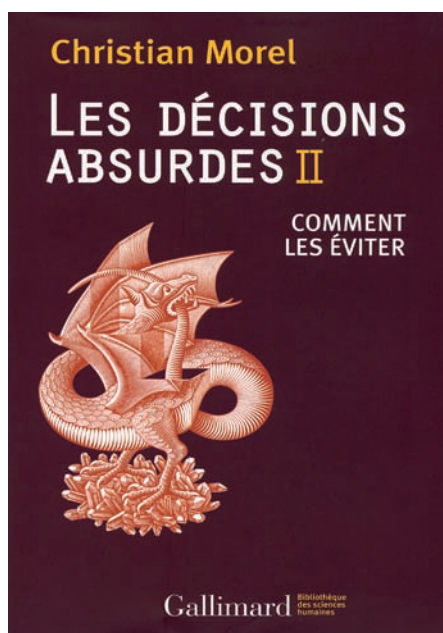
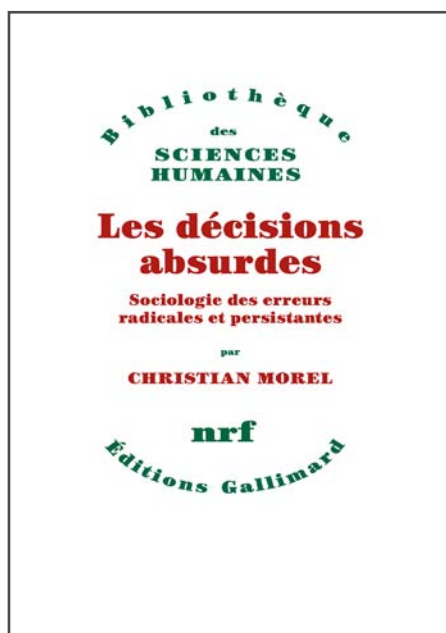
La plage, Deauville (23 août 2013 – 10h30)

Les tribulations d'une idée, « Les décisions absurdes » Racontées par son auteur lui-même

Christian Morel
Sociologue

Il arrive que des auteurs de fiction et de non-fiction publient la façon dont sont venus leurs idées, les difficultés de scénario et de conceptualisation, leur façon d'écrire, leurs erreurs, les retours surprenants, la diffusion et la réception de leurs ouvrages. Parfois ils le font avec beaucoup de sincérité sans esquiver leurs ambitions naïves, leurs hésitations, leurs bévues de raisonnement ou de récit, les effets inattendus ou conséquents, leurs regrets, etc. C'est en essayant d'adopter cette sincérité que je vais raconter comment m'est venue l'idée des décisions absurdes, comment j'ai écrit les trois tomes sur ce sujet et les étonnements et autres aventures qui ont suivi leur sortie (Morel, 2002 ; 2012 ; 2018).

Comme auteurs qui ont publié sur l'écriture, on peut citer Lionel Duroy avec son ouvrage *Écrire* (2005), Annie Ernaux et son livre *L'écriture comme un couteau* (2003), en sociologie Howard Becker de l'École de Chicago et son titre *Écrire les sciences sociales* (2004) et Cyril Lemieux avec son article « L'écriture sociologique » (2012). Le témoignage de Lionel Duroy est poignant car écrire sur sa vie et ses proches était pour lui un besoin absolument vital. En dépit de l'hostilité des membres de sa famille qui lui reprochaient d'étaler leur vie privée et avec lesquels il s'était brouillé de ce



fait, il a persisté envers et contre tous. Ses problèmes avec l'écriture imprègne tous ses ouvrages. Pour Annie Ernaux, écrire fait non seulement ressurgir le passé mais lui donne aussi une vérité plus profonde que le flou du vécu. Quant à Howard Becker, rare sociologue à s'intéresser aux questions relatives à l'écriture des sciences, il a notamment souligné deux crampes mentales auxquelles sont confrontés ses collègues. L'une est la croyance que la transcription de l'observation est une simple répliation alors que le fait d'écrire fait réfléchir et oblige à revoir ce qui apparaissait comme une simple traduction. L'autre crampe est l'idée que la difficulté d'écrire est un obstacle purement psychologique alors que c'est aussi un fait social (rôle de l'entourage ou de la communauté scientifique dans l'écriture d'une thèse par exemple). Cyril Lemieux insiste sur l'absence de réflexion et d'éducation sur l'écriture sociologique car on s'intéresse à l'observation et à la réflexion, mais pas à leurs translations.

Je n'ai pas vécu l'écriture de mes livres en tant que question de vie ou de mort comme chez Lionel Duroy, ou transcendance de l'expérience comme chez Annie Ernaux, ou occasion de déboucher sur un traité de l'écriture des sciences humaines comme chez Howard Becker. Mais comme Lionel Duroy, qui a longuement parlé de sa relation avec son éditeur qu'il appelle Curtis, notamment dans *Disparaître* (Duroy, 2022), je décrirai mes péripéties avec les maisons d'édition. Comme Lionel Duroy et Annie Ernaux qui ont abordé les retombées sur leurs familles, je décrirai la façon dont les lecteurs ont reçu et compris mes réflexions. Et je reprendrai chez Howard Becker quelques remarques sur l'écriture des sciences humaines. Ce sera l'autobiographie d'une petite tranche de vie, l'aventure d'une publication, inévitablement centrée sur ma personne, mais c'est la loi de cet exercice.

L'émergence fragile de l'idée

Avant de démarrer mon manuscrit, ma première réflexion a été : en quoi pouvais-je innover en matière de dysfonctionnement organisationnel et décisionnel. Tous les grands auteurs sur ces sujets s'étaient déjà penchés sur les imperfections de l'action, Elton Mayo, Michel Crozier, James G. March, Herbert Simon, Johan P. Olsen, Irving Janis et bien d'autres. Ma réponse fut un mélange de naïveté et de prétention. Je me suis dit qu'au lieu de parler du sempiternel problème des actes et organisations imparfaits, j'aborderai le cas extrême des décisions complètement stupides alors qu'elles ont été prises rationnellement. Bien évidemment aucun des auteurs qui ont traité des décisions insatisfaisantes n'excluait ce cas. Mais il m'avait semblé découvrir ingénument un sujet neuf.

Là-dessus est venue se greffer une motivation consistant à comprendre, dans les groupes industriels dans lesquels je travaillais, comment des personnes surdiplômées pouvaient prendre les décisions absurdes que j'observais parfois. Quand j'en parlais dans l'entreprise, je rencontrais deux sortes de réaction. Soit on haussait les épaules l'air de dire « on n'y peut rien », soit on me disait que j'avais raison, on en discutait sans que rien de concret ne sorte.

Je me suis orienté progressivement vers une analyse des décisions absurdes de façon transversale. Parallèlement à mes observations sur des actions collectives stupides dans les entreprises qui m'employaient, passionné de technologie et notamment par l'aéronautique, je me suis mis à lire une cinquantaine d'erreurs de pilotage, aiguillonné par l'énigme de la possibilité d'erreur dans un contexte aussi encadré et techniquement assisté. Parmi tous ces cas, certains étaient parfaitement absurdes. M'est venue alors l'idée d'identifier des facteurs d'absurdité non spécifiques à

un métier mais concernant tous types d'activité. Qu'y a-t-il de commun entre un groupe qui décide de franchir une pente dont le risque d'avalanche est évident, les pilotes d'une compagnie aérienne qui atterrissent sans s'en rendre compte sur une piste militaire désaffectée, une équipe chirurgicale qui se trompe de côté à opérer, deux équipages qui vont pendant de longues minutes provoquer la collision de leurs bateaux en essayant de l'éviter et un management qui refuse de voir l'inutilité d'une action ? Je ne voulais pas m'arrêter à un cas, par exemple l'accident de la navette Challenger, ou à une catégorie, par exemple les alpinistes. J'étais conscient que la vision transversale était un point faible car elle n'était pas aussi profonde qu'une monographie. Mais sans complètement éliminer ce point faible, je l'ai assumé.

Je dois avouer qu'au début de la rédaction, je n'avais pas toutes les explications de l'absurdité. Mes idées se sont approfondies au fil de l'écriture qui m'a fait reprendre le texte. Quand j'ai décrit les exemples au début des deux premiers tomes, je n'avais pas encore en tête toute la matière qui allait suivre. Leur écriture m'a permis de dégager progressivement les idées de synthèse. C'est une constante des recommandations de Howard Becker qui conseille de se jeter dans l'écriture avec ce qu'on a envie de dire sans plan ni sophistication. Selon lui, la clarification et l'approfondissement des idées ressortent ensuite plus facilement.

Vous pouvez ne pas vous condamner à tout réussir du premier coup en écrivant dans un premier jet tout ce qui vous passe par la tête ...vous savez que vous pouvez toiletter ce brouillon par la suite et que vous n'avez donc pas à vous préoccuper de ses insuffisances. (Becker, 2004, p. 171)

Au cours de la rédaction des trois tomes et des conférences que j'en ai tirés, je me suis rendu compte progressivement de trois faiblesses dans ma conceptualisation.

1. Il est évident qu'une décision est un continuum et non pas un coup. Les décisions passées conditionnent les décisions futures, ce qu'on appelle la dépendance de chemin (*path-dependency*). Je regrette de ne pas avoir davantage insisté sur ce processus. Par exemple quand les ingénieurs de Thiokol n'ont pas le droit de voter sur l'autorisation du lancement de la navette Challenger parce qu'ils n'ont pas le statut de manager, ce n'est pas un choix instantané. Il résulte chez Thiokol d'un système de management antérieur cloisonnant les statuts, ce que je n'ai pas évoqué. Cette vision de la décision absurde comme un événement ponctuel a paradoxalement contribué largement au relatif succès de mes ouvrages, j'y reviendrai.
2. La deuxième faiblesse est de n'avoir pas suffisamment distingué la décision absurde collective et la décision absurde individuelle. La première met en jeu des mécanismes sociologiques importants alors que la seconde est fréquemment un lapsus gestuel et/ou cognitif. Le grand public a interprété la décision absurde comme un mécanisme individuel plutôt que collectif, ce qui a contribué au succès de l'idée. J'y reviendrai aussi.



Deauville, coucher de soleil sur la plage, Eugène Boudin (1893)

3. Au début de ma réflexion, j'ai défini la caractéristique absurde de la décision comme un écart considérable entre l'objectif et le résultat. Les équipages de navires, parce qu'ils font tout pour se croiser sans se heurter, finissent par entrer en collision. Mais je me suis rendu compte progressivement que j'aurais dû définir l'absurde comme un processus et non comme un résultat. Quand un copilote ne fait pas remarquer au commandant de bord qu'il est en train de diriger l'avion vers un crash certain, ce qui est absurde n'est pas que l'avion s'écrase, simple conséquence néfaste, mais la réticence du copilote à corriger son supérieur hiérarchique, c'est-à-dire le gradient d'autorité excessif, donc un processus. Ce qui est absurde, ce sont les mécanismes qui conduisent des individus rationnels, expérimentés, souvent hautement diplômés, à prendre collectivement des décisions totalement stupides. Cela ne remet pas en cause les phénomènes de décision que j'ai décrits. Mais ces mécanismes constituent l'absurdité. L'effet stupide n'est que son résultat.

On peut distinguer quatre types d'absurde. D'abord l'absurde du manque de sens comme celui de Sisyphe qui remonte sans cesse sa pierre. Ensuite l'absurde tel que je l'ai défini. Des individus par des mécanismes absurdes prennent une décision aberrante. Camus a aussi évoqué ce cas, notamment dans sa pièce *Le Malentendu* (1944) où la mère et sa fille tuent leur fils et frère par une succession de méprises. On qualifie aussi d'absurde – c'est le troisième type – le comportement de l'individu dont la conscience est totalement dévoyée en raison de la folie, de la perversion, de l'alcool, de la drogue, etc. C'est ainsi qu'on qualifiera d'absurdes les actions d'Hitler, de Daech, des Khmers Rouges, de la mafia, d'un ivrogne, d'un drogué... Enfin quatrième type, l'absurde du lapsus individuel : on m'indique de tourner à droite et je tourne à gauche. Il est important de distinguer ces quatre types d'absurde : l'absurde du vide de sens, l'absurde des processus collectifs conduisant à l'acte stupide, l'absurde de la folie et l'absurde du lapsus. Autrement les réflexions sur l'absurde deviennent confuses. J'aurais dû dès le départ clarifier ces différents « absurdes ».

La recherche d'un éditeur et les surprises chez Gallimard

Faisant preuve d'une grande naïveté, je n'avais pas mesuré la difficulté de faire publier un ouvrage, surtout en sciences humaines. Je m'étais imaginé ingénument que mon sujet était tellement intéressant, pour ne pas dire génial, que je trouverais facilement des éditeurs. Je suis donc parti la fleur au fusil en envoyant mon manuscrit à une douzaine d'éditeurs croyant qu'ils se battraient pour me publier. Le réveil a été douloureux. J'ai reçu une série de réponses négatives, certaines courtoises mais visiblement standards, d'autres à peine polies me réclamant quelques euros si je voulais récupérer mon manuscrit. Je me remémorais l'histoire (légende ou réalité ?) selon laquelle le colis contenant le manuscrit *Du côté de chez Swann* n'avait même pas été ouvert, la gouvernante de Proust reconnaissant au retour du paquet le nœud inhabituel avec lequel elle l'avait scellé. Raymond Boudon avait recommandé mon manuscrit aux PUF qui dans un premier temps l'avaient accepté. Je voyais déjà mon nom sur la belle couverture d'un bleu étincelant. Mais cet éditeur est revenu sur sa décision au bout de quelques semaines du fait de leurs difficultés économiques, et ce fut une immense déception. Je me retrouvais sans aucune perspective de publication.

J'avais envoyé mon manuscrit également à Gallimard que j'avais appelé. On m'avait répondu que la maison ne se prononçait pas sur un ouvrage non terminé (je l'avais envoyé achevé à 90 %). J'étais tellement certain que c'était un refus déguisé que j'ai hésité à renvoyer mon manuscrit une fois terminé. J'avais fini par oublier qu'il était

chez cet éditeur. Quelques mois après, je me suis souvenu de mon envoi chez Gallimard et j'ai donc appelé pour me faire confirmer ce que je pensais être un refus. On m'a renvoyé du standard à divers secrétariats qui ignoraient totalement mon nom et le titre du manuscrit, ce que j'ai ressenti évidemment comme un très mauvais signe. Puis mon appel a été basculé sur la secrétaire de Pierre Nora, historien fondateur du secteur non-fiction, membre du comité de lecture. J'ai donné mon nom, et celle-ci m'a aussitôt répondu : « Ah oui, les décisions absurdes ! ». Quelqu'un chez cet éditeur associait spontanément mon nom au titre. Ma surprise a été immense, d'autant qu'elle m'a avoué avoir sous les yeux la fiche d'évaluation d'une lectrice professionnelle à destination de Pierre Nora qui était plutôt positive et qu'elle lui demanderait de me donner une réponse rapidement. Quelques jours après, il m'appelait et me donnait rendez-vous dans son bureau, à quelques mètres de celui qu'occupait Albert Camus. J'y suis arrivé fébrile, me demandant quelle serait sa réponse. Je m'attendais à des conseils pour une réécriture ou un autre essai. Mais il s'est montré enthousiaste, me citant des exemples du manuscrit. Philippe Sollers est entré pour je ne sais quel motif. Nora lui a alors montré quelques schémas de décisions absurdes mais j'ai senti Sollers dubitatif. À la fin de notre entrevue, Pierre Nora a conclu « *je vous envoie un contrat de publication dans la collection Sciences Humaines* ». Quelques semaines après une attente impatiente (je me souvenais du revirement des PUF), je recevais le contrat signé par Antoine Gallimard.

L'aventure de mon manuscrit a été pavée de surprises. Le biographe de Pierre Nora a raconté la façon atypique dont mon manuscrit a été accueilli chez Gallimard :

Il arrive même, c'est rare, que des manuscrits parvenus par la poste entrent dans la prestigieuse « Bibliothèque des sciences humaines ». L'assistante de Pierre Nora, Denise Laroutis, reçoit un jour de 2001 un coup de téléphone d'un certain Christian Morel, qui se met à lui raconter son manuscrit sur *Les Décisions absurdes...* Denise Laroutis, intriguée et séduite par le sujet, lui demande d'envoyer son manuscrit par la poste et le soumet à Pierre Nora : « Pierre, toujours pessimiste, me dit : "Je crains le pire" » ... Pierre Nora est dubitatif, ce qu'atteste le rapport interne qu'il rédige : « Il s'agit là d'un livre inhabituel dans la littérature sociologique et qui détonnera dans la Bibliothèque des sciences humaines. Le sujet est bizarre mais en même temps intelligent et amusant ... Les exemples donnés sont tout à fait remarquables, souvent étonnants. On se prend au jeu qui mène en définitive assez loin. Si bien que, en dépit de son caractère un peu bizarre, cette expérience me paraît valoir la peine d'être tentée. » On sent bien par le ton adopté que Pierre Nora n'a été qu'à demi convaincu et reste réticent. Pourtant ce livre atteindra un score de ventes totalement imprévisible. (Dosse, 2011, pp. 427-428)

J'avais le sentiment d'écrire correctement et que mon texte passerait rapidement à la phase impression. L'examen par la correctrice fut pour moi une école de modestie. Chaque page me revenait couverte de dizaines de corrections de forme en rouge toutes pertinentes. Alors que je me plaignais à Pierre Nora que le correcteur du tome trois ne cessait de corriger mon texte me signifiant que j'écrivais mal, il me répondit « *Il a raison.* »

Compte tenu du nombre d'éditeurs qui avaient refusé mon manuscrit, Gallimard étant le seul à l'avoir accepté, je n'ai pas manqué de me poser la question du rôle de la chance et de l'examen sérieux dans une proposition d'édition. On connaît l'histoire du refus du manuscrit de Proust *Du côté de chez Swan* par la NRF qui deviendra Gallimard et de la célèbre lettre d'excuse qu'adressera Gide à l'auteur. Lors du déjeuner avec Teresa Cremisi, je lui ai posé la question des manuscrits refusés. Elle m'a répondu que l'édition n'était pas une science exacte, qu'il était impossible de ne

1. Information
recueillie auprès
d'une directrice
littéraire travaillant
chez cet éditeur.

pas passer à côté d'un bon manuscrit et que cela arrivait à tous les éditeurs. La NRF devenu Gallimard avait refusé non seulement le manuscrit de Proust mais aussi (Dupuis, 2011) *L'usage du Monde* de Nicolas Bouvier, *Au château d'Argol* de Julien Gracq, *Voyage au bout de la nuit* et les traductions d'*Ulysse* et d'*Autant en emporte le vent*. Gallimard reconnaîtra ses erreurs et rachètera les droits de ces titres rapidement ou à plus long terme. Un autre éditeur Armand Colin avait envisagé la publication de mon manuscrit mais avec une condition qu'il m'était impossible de remplir : transformer le livre en ouvrage universitaire destiné aux étudiants. On me demandait de faire d'un essai un ouvrage pédagogique. Quelques mois après la sortie des *Décisions absurdes*, cet éditeur organisera un séminaire dont un des sujets était « Comment sommes-nous passés à côté du livre de Morel ? »¹. Je ne vais pas me réjouir que les PUF et Armand Colin se soient mordu les doigts après coup. Je suis trop conscient que je ne suis pas passé loin d'un rejet chez Gallimard. Voici quelques notes de refus de Gallimard (Dupuis, 2011) sur *Autant en emporte le vent* : « *Il ne me paraît pas opportun de publier un roman historique sur la guerre civile américaine.* » ; sur le roman de Julien Gracq : « *Ses phrases sont entortillées [...] terriblement ennuyeux, inutile [...]* » ; sur *Ulysse* : « *un vain bavardage [...] immonde [Joyce], affligé d'une absence de talent vraiment diabolique* » ; sur *Du côté de chez Swann* : « *C'est plein de duchesses, ce n'est pas pour nous* ». À la lecture de ces notes, je réalise qu'il aurait suffi

que je tombe sur un relecteur impitoyable et/ou prudent pour que mon manuscrit passe à la trappe. Je rappelle les mots de Pierre Nora quand on lui a proposé le manuscrit d'un cadre d'entreprise inconnu « *Je crains le pire* » et qu'il a souligné dans sa note à Antoine Gallimard un manuscrit bizarre et une prise de risque. Faute d'acceptation, j'aurais été obligé de publier mon livre à compte d'auteurs. Qui en aurait parlé ?

Le contraste est saisissant entre ma recherche semée d'embûches d'un éditeur et, une fois publié, ayant eu la chance d'obtenir des critiques et des ventes très satisfaisantes, l'accueil bienveillant des projets suivants. Après le tome I des *Décisions absurdes*, j'ai pu publier trois livres dans la Bibliothèque des Sciences Humaines *L'enfer de l'information ordinaire* (Morel, 2007) et les tomes II et

III des *Décisions absurdes* (Morel, 2012 ; 2018) dont les manuscrits ont été aisément acceptés. Quand je suis arrivé dans le bureau de Pierre Nora pour lui proposer l'idée d'un tome III, il m'a accueilli par ces mots « *J'espère que vous m'apportez une bonne nouvelle.* »

Le démarrage

Je ne sais pas qui, de Pierre Nora, du *staff* de Gallimard et de moi, a été le plus stupéfait des prolongements inattendus. Lorsqu'il m'avait reçu, Pierre Nora m'avait alerté en me disant que mon livre serait tiré à 5 000 exemplaires, mais que, n'étant pas du tout connu, je ne devais pas être déçu si les ventes se montaient seulement à 3 000



Ciel d'orage sur l'estuaire
du Havre, Eugène Boudin
(1896)

exemplaires, ce qui serait déjà un beau résultat. Or les ventes ont rapidement grimpé. Tous les mois environ je recevais un bon pour donner mon accord de réimpression de 5 000 exemplaires. Pierre Nora témoigne (Dosse, 2011) : « *C'est le livre qui a le mieux marché de la collection et qui m'a valu de la part du chef de fabrication : "Cela redore votre blason !"* »

L'attachée de presse du secteur non-fiction de Gallimard m'avait reçu et m'avait confié son embarras pour présenter le livre à la presse. Elle ne voyait pas bien comment en parler et m'a prévenu que je ne devais pas m'attendre à de nombreuses critiques. Elle prédisait que seuls quelques entrefilets paraîtraient çà et là. Mais les pronostics ont été déjoués. Toute la presse nationale et internationale de langue française a publié des comptes-rendus positifs, un portrait a été diffusé dans *Le Monde*, plusieurs prix ont été attribués à l'ouvrage et les invitations à donner des conférences se sont multipliées. Il a été traduit en espagnol, en portugais, en tchèque, en japonais et en chinois.

Je ne possédais pas les codes d'un auteur qui connaît un certain succès (relatif comparé au secteur fiction). Je fus plongé dans l'aventure de l'édition comme en terre inconnue. Deux exemples de ma candeur. J'avais prévu deux ou trois jours après la sortie du livre un voyage sur l'île de Margarita au Venezuela pour un séjour de *windsurf*. Je n'avais pas modifié ce projet car je n'avais pas imaginé une seconde que la presse s'intéresserait à mon livre. J'espérais surtout être modestement remarqué par le monde académique. Alors que j'étais en train de changer ma voile, le réceptionniste de l'hôtel m'a passé l'appel d'une journaliste de L'Express. Ses premiers mots ont été : « *Alors comme ça, vous sortez un livre chez Gallimard et vous partez aussitôt à l'autre bout du monde !* » Elle a dû penser que j'étais d'une inconscience rare de ne pas avoir dégagé mon emploi du temps pour la sortie de mon livre comme le font tous les auteurs des grandes maisons d'édition. L'autre exemple est une invitation à déjeuner par Teresa Cremisi le bras droit d'Antoine Gallimard et future directrice de Flammarion. Je ne savais pas qui c'était et je ne voyais pas l'intérêt de cette invitation par une personne que je voyais comme une assistante du patron. J'avais laissé traîner quelques semaines la proposition et l'avais quasiment oubliée. Mon attachée de presse a fini par me réprimander. Elle me fit remarquer que cela ne se faisait pas de ne pas donner suite à une invitation à déjeuner par celle que Sollers surnommait la première ministre. J'ai alors compris ma bévue et le déjeuner a eu lieu.

On me demande souvent comment mon livre a été accueilli chez Renault où j'ai travaillé pendant trente ans, mon poste au moment de sa sortie étant celui de directeur des ressources humaines de la division véhicules utilitaires. Cela a été une surprise, globalement reçue positivement. J'avais adressé le manuscrit au président de mon entreprise Louis Schweitzer qui m'avait reçu dans son bureau, m'avait fait part de son grand intérêt et m'avait même documenté sur le cas de management de la promenade à Abilène que je ne connaissais pas et que j'ai introduit dans mon ouvrage. À la sortie du premier tome, Louis Schweitzer en a parlé à son comité exécutif : « *Lisez le livre de Morel* ». Quand les deux premiers tomes ont été classés parmi les dix livres culte contemporains en management par *Challenges* (Beaufils, 2016), c'est lui qui a écrit le commentaire en marge de l'article consacré à mes ouvrages, notamment ceci : « *Personne dans l'entreprise ne savait qu'il avait écrit un livre et lui-même n'espérait pas le succès fulgurant qu'il a obtenu.* » Les deux directeurs de ma division ont aussi accueilli très positivement mon livre en en parlant dans notre comité de direction

ainsi que plusieurs cadres et directeurs. Le rédacteur en chef de la revue interne de Renault a publié un compte-rendu, ce qui n'est pas passé inaperçu. En revanche quelques personnes haut placées dans l'entreprise m'ont battu froid à chaque fois que je les ai rencontrées, notamment mon n+2. Était-ce de la jalousie (des photos de moi et un portrait étaient sortis dans la presse), le sentiment que je donnais des leçons, une gêne qu'un cadre de niveau n-3 soit sous les projecteurs de l'actualité ? Quand Carlos Ghosn a remplacé Louis Schweitzer, je lui ai adressé mes livres, ce qui ne m'a valu aucun écho autre qu'une brève note de remerciement standardisée. Le nouveau président était un adepte des principes classiques et stricts de management comme la gestion par poste et la rémunération par objectifs, peu sensible comme son prédécesseur aux subtilités de l'analyse sociologique.

La réception et la diffusion

Il est évident que l'éditeur et moi-même nous nous sommes réjouis du succès du livre (relatif car il n'a rien à voir avec celui des grands *best-sellers* que ce soit en fiction et non-fiction). Mais la question intéressante à se poser est « pourquoi ça a marché ? ». J'étais un inconnu, la discipline des sciences humaines n'attire plus, la sociologie encore moins. Généralement dans les librairies, la sociologie est le rayon le plus petit, quand il n'est pas fondu dans une rubrique divers, dépassé par les rayons histoire ou philosophie.

Une première raison est que le lectorat a été sensible à l'idée que des décisions peuvent être parfaitement stupides alors qu'elles ont été prises par des individus éduqués, rationnels, sobres, non drogués. Les citoyens, les consommateurs, les salariés sont habitués aux innombrables décisions imparfaites qui leur compliquent la vie. Mais ils sont choqués par les décisions qui sont de pures bêtises et qui ne sont pas si rares, alors que les acteurs qui les ont prises ne sont pas stupides, comme une diapositive Powerpoint illisible à plus d'un mètre de l'écran conçue par un groupe de communicants ou la conception d'un nouveau train dont les dimensions sont trop grandes pour franchir les tunnels.

Une deuxième raison, secondaire il est vrai, est probablement le titre *Les Décisions absurdes*. Combien de fois m'a-t-on dit que ce titre était attractif. D'ailleurs l'éditeur a tenu à le conserver pour les tomes deux et trois (avec un sous-titre) alors que j'avais proposé de nouveaux titres. Comme un produit qui devient une marque déclinée en produits associés. Peut-être le succès du titre provient de ce qu'il associe deux mots opposés, le caractère très rationnel connoté par le mot décision et l'idée de bêtise absolue véhiculée par le mot absurde. Cela surprend comme si on parlait d'intelligence stupide ou de rationalité irrationnelle. Des lecteurs m'ont dit avoir acheté le livre parce qu'ils avaient été intrigués par le titre sans avoir lu de comptes-rendus dans la presse. Ces réflexions nous font entrer dans le domaine du marketing éditorial, voire scientifique. Michel Crozier aurait-il autant attiré l'attention s'il avait donné à son livre *La Société bloquée* (1970) un titre plus neutre ? James G. March et ses co-auteurs (Cohen *et al.*, 1972) auraient-ils autant frappé les esprits en donnant un nom différent à son modèle de la poubelle ? La sociologie de la traduction aurait-elle autant marqué les mémoires en sciences humaines si Michel Callon (1986) n'avait pas intrigué les lecteurs en parlant des coquilles Saint Jacques dans le titre de son article ? S'agissant des publications scientifiques et des essais, des mots saillants ou bizarres jouent un rôle dans leur destinée qu'on le veuille ou non.

Une troisième raison du relatif succès est la notoriété de l'éditeur. Cela n'exerce aucune influence sur les lecteurs. Ils achètent un livre parce qu'ils en ont entendu parler, ont pris connaissance de critiques positives, ont déjà lu l'auteur ou sont attirés par le titre ou la quatrième de couverture. Qui se rappelle où ont été édités les livres qui l'ont passionné ? En revanche, l'effet de la notoriété d'un éditeur sur les responsables des pages littéraires de la presse est considérable. Ils reçoivent des livres en telle quantité qu'il leur est impossible de les lire tous. Devant effectuer un tri, la tentation est grande de se référer à la réputation d'une maison d'édition. Les journalistes peuvent se dire qu'un livre sélectionné par un grand éditeur a des chances d'être bon, ce qui est totalement injuste.

Un facteur qui a probablement joué dans la forte diffusion est le placement d'exemples spectaculaires ou amusants au début de l'ouvrage. C'est une astuce dans la littérature non-fiction anglo-saxonne d'ouvrir un récit ou un essai sur un exemple choc. Quand je rencontrais des lecteurs, ils me citaient systématiquement les exemples frappants du début, l'accident de la navette Challenger, les diapositives Powerpoint illisibles ou l'avion qui s'écrase au début de la piste car les trois pilotes ont oublié de suivre le niveau de carburant, etc. J'ai succombé à cette tactique pour attirer le lecteur. Howard Becker recommande ce type de présentation :

De nombreux auteurs en sciences sociales pensent bien faire en commençant de manière cachottière. Ils dévoilent leurs éléments de preuve un à un comme des indices dans une histoire policière ... Je propose souvent à ces disciples de Conan Doyle de mettre simplement au début leur dernier paragraphe triomphal, pour informer le lecteur de l'orientation du raisonnement et de ce que tout ce matériel doit finir par démontrer. (Becker, 2004, p. 57)

Je m'étais dit aussi qu'en m'obligeant à décrire les cas en introduction, cela m'aiderait à dégager les idées de synthèse. J'ai concilié le marketing et la réflexion.

Des malentendus et quelques réticences

Je dois ici souligner que la diffusion de l'idée de décisions absurdes auprès d'une partie du public a reposé sur trois malentendus, s'étant paradoxalement révélés facteurs de succès.

- Le premier a été chez certains une vision de l'absurde comme un *lapsus* individuel alors que ma conception de l'absurde était celui d'un mécanisme collectif. Fréquemment quand je parlais de mon livre dans « les diners en ville » ou des conversations, on me citait spontanément des loupés individuels d'inattention du type « Pour réparer ma télévision, j'ai appelé un technicien qui a constaté que j'avais oublié de la rebrancher. » ou « Je suis allé au bureau avec deux chaussettes de couleur différente ». Paradoxalement, ceci a contribué au succès du livre car des lecteurs ont associé le livre à leur propre définition de l'absurde, c'est-à-dire des erreurs individuelles ponctuelles relativement fréquentes.
- Concevoir des décisions qui n'étaient pas optimales comme relevant de ce que j'entendais par décision absurde a été le second malentendu chez une partie du lectorat. Par exemple on m'a cité comme absurde le cas du logo du TGV qui ressemblait à un escargot à l'envers. Mais le comité de direction de la SNCF l'avait maintenu après qu'on le lui avait fait remarquer et cette inversion a été peu notée par les clients. On pourrait même considérer qu'avoir associé l'image du TGV au contraire d'un escargot était plutôt une décision astucieuse. Ainsi voir des décisions absurdes partout a aussi contribué à la popularité du titre de mon livre.
- Enfin le public a certainement été frappé par le côté spectaculaire du mot décision qui évoque un événement irréversible, presque brutal, sans avant ni après.

Si j'avais choisi une appellation différente faisant intervenir la durée comme « prise de décision » ou « processus de décision » ou « mécanisme de décision », ces notions n'auraient pas eu le même impact. J'ai écrit plus haut que j'avais manqué de définir la décision comme un processus, mais paradoxalement, cette faiblesse a contribué au succès populaire du thème décision absurde.

Mes livres sur les décisions absurdes n'ont pas été reçus dans le milieu de la recherche en sciences humaines et, plus généralement, dans le monde académique avec le même engouement qu'auprès du grand public éclairé, des entreprises, des activités à risque, des grandes écoles et des médias. Seules les revues *Sociologie du Travail* et *La Revue Française de Sciences Politiques* en ont rendu compte. Le statut de mes livres est en effet difficile à cerner. Ce sont plus des essais que des textes académiques classiques. On ne peut pas les considérer comme des ouvrages de sociologie pure car ils donnent une place importante aux aspects cognitifs et au fonctionnement des petits groupes, ce qui est plutôt considéré comme de la psycho-sociologie. Ils sont difficiles à classer dans l'archipel français des sciences sociales avec quelques chapelles. D'ailleurs, Pierre Nora et Gallimard n'ont pas souhaité lui donner une forme trop académique. Raymond Boudon avait proposé d'écrire une préface après le désistement des PUF, mais Pierre Nora a refusé, craignant que cela donne une image trop marquée académiquement à mon titre. Alors que les couvertures de la Collection Bibliothèque des Sciences Humaines ont un format typé qui les a rendues célèbres, blanches avec des caractères en arcs de cercle, mes livres ont été diffusés avec une jaquette pour atténuer l'apparence d'austérité. C'est une ironie du sort car je n'avais pas imaginé que le premier tome aurait un succès auprès d'un public plus large que le monde des chercheurs et des universitaires. J'avais donc ciblé ce public en théorisant beaucoup. Dans les tomes II et III, je me suis affranchi de cette intention.

Bilan ?

Il est difficile de savoir quelle est l'influence d'un livre, sauf quand ils sont le fait de grands auteurs célèbres. A-t-il été vraiment lu ? Les politiques et les responsables ont-ils pris en compte les explications et les principes d'action ? Que restera-t-il de mes ouvrages dans quelques années ? Le premier tome est sorti il y a plus de vingt ans. Bien que bénéficiant d'une même couverture médiatique, le tome II s'est moins vendu que le I et le III nettement moins que le II. Les invitations à donner des conférences ont considérablement diminué, mouvement qui s'est accentué avec la pandémie. Seule une entreprise a décliné mes réflexions par de la formation et seul un métier, celui des guides de montagne, m'a demandé une activité de conseil comme je l'ai décrit dans « *Petite sociologie du métier de conférencier* » (Morel, 2019). Il est possible que mes livres tombent progressivement dans l'oubli. Néanmoins lors de contacts avec des entreprises ou des activités à risque, il n'est pas rare que des lecteurs me citent *Les décisions absurdes* comme une des lectures qui les a marqués ou dont ils ont tenu compte. J'interviens chaque année sur le thème des décisions absurdes dans une formation de médecine de crise et dans un diplôme universitaire de soignants. Je donnerai deux exemples de retombées qui démontrent que l'oubli total n'est pas encore pour maintenant.

C'est le rêve de tout auteur de voir un jour un anonyme lire son livre dans un transport en commun, un parc ou sur une plage. Cela ne m'est jamais arrivé sauf une fois dans un contexte particulièrement insolite en 2019. Je revenais sur un vol Air France d'un voyage touristique au Japon. Au cours du vol, j'ai présenté ma carte de visite où figurent mes livres à la chef de cabine en lui demandant si je pouvais aller discuter

un moment avec les pilotes dans le *cockpit*. Elle est revenue avec l'autorisation et m'a accompagné auprès des pilotes. Au bout d'un quart d'heure d'échanges, le commandant de bord est parti pour prendre sa période de repos, se faire remplacer par le copilote qui était lui-même en pause et je suis retourné à ma place. Quelques minutes après j'ai vu arriver la chef de cabine qui s'est exclamée « *Vous savez quoi ? Le copilote que vous avez vu entrer, il était en train de lire votre livre pendant sa pause, toutes les pages sont surlignées en jaune, ils vous réinvitent dans le cockpit.* » J'y suis donc retourné avec la chef de cabine et nous avons tenu salon une petite heure à cinq (un pilote en retraite nous avait rejoint) dans le *cockpit*, les deux copilotes dos aux instruments gérés par le pilotage automatique, mon livre (il s'agissait du tome 3) délicatement posé sur les boutons devant la commande des gaz.

Dans l'encadré signé par Louis Schweitzer en accompagnement de l'article de *Challenges* sur mes livres, il écrit :

Dans le deuxième volume des *Décisions absurdes* ("Comment les éviter"), Christian Morel recommande en particulier de stimuler le débat contradictoire. Son livre n'a pas transformé ma manière de manager, mais il a validé certaines de mes intuitions, notamment la nécessité d'encourager l'esprit critique dans l'entreprise, ce que je me suis attaché à faire chez Renault. (Beaufils, 2016, p. 50)

Puissent les idées de la haute fiabilité, que je ne suis pas le seul à exprimer, loin de là, essaimer ainsi ■

Références

- Beaufils Vincent (2016) "10 livres-cultes du XXI^e siècle", *Challenges*, 30 juin, pp. 46-57.
- Becker Howard S. (2004) *Écrire les sciences sociales. Commencer et terminer son article, sa thèse ou son livre*, Paris, Economica.
- Callon Michel (1986) "Éléments Pour Une Sociologie De La Traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'Année sociologique*, vol. 36, pp. 169-20.
- Camus Albert (1944) *Le malentendu*, Paris, Gallimard.
- Cohen Michael D., March James G. & Olsen Johan P. (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, pp. 1-25.
- Crozier Michel (1970) *La société bloquée*, Paris, Le Seuil.
- Dosse François (2011) *Pierre Nora. Homo historicus*, Paris, Éditions Perrin.
- Dupuis Jérôme (2011) "Les loupés historiques de Gallimard", *L'Express*, 20 avril.
- Duroy Lionel (2005) *Écrire*, Paris, Julliard.
- Duroy Lionel (2022) *Disparaître*, Paris, Miallet-Barrault Éditeurs.
- Ernaux Annie (2003) *L'écriture comme un couteau. Entretien avec Frédéric-Yves Jeannet*, Paris, Stock.
- Lemieux Cyril (2012) "L'écriture sociologique", *L'enquête sociologique*, Presses Universitaires de France, pp. 377-402.
- Morel Christian (2002) *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2007) *L'enfer de l'information ordinaire*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2012) *Les Décisions absurdes, tome 2. Comment les éviter*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2018) *Les Décisions absurdes, tome 3. L'enfer des règles. Les pièges relationnels*, Paris, Gallimard.
- Morel Christian (2019) "Petite sociologie du métier de conférencier", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 15, n° 4, pp 33-44.



Deauville (30 août 2012 – 13^h24)

Le rôle du scientifique dans la décision politique À propos de *The Honest Broker* de Roger A. Pielke Jr

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Doit-on attendre du chercheur qu'il dise au politique ce qu'il doit faire dans les sujets (ils sont nombreux) qui ont une dimension scientifique ?

La réponse à cette question est intuitivement oui. Pour Pielke (2007), dans un livre qui a marqué, elle doit être négative.

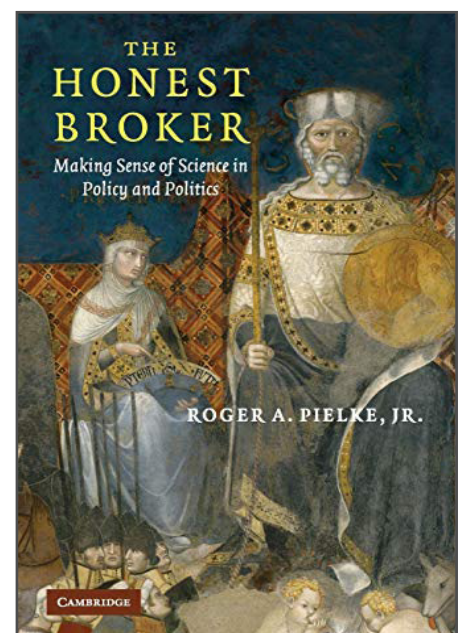
Le scientifique comme conseiller (maître) du politique

Dans nos sociétés, la plupart des grands problèmes politiques ont une dimension scientifique. On attend donc généralement du chercheur qu'il explique aux hommes politiques, au nom du savoir qu'il détient, ce qu'ils doivent faire.

Cette conviction repose sur un modèle linéaire de la science. Il se concrétise sous la forme d'une métaphore, celle d'un flux (linéaire) de connaissance prenant naissance dans la science fondamentale, s'écoulant vers la science appliquée, puis le développement, pour aboutir aux bénéfices pour la société. On opposait dans les années 1940-1950 la science « pure » à la science « appliquée ». L'anglais « *pure* » a été remplacé par « *basic* », et le français parle de science « fondamentale ». La connotation est double : elle marque la prééminence – le prestige est du côté de la science fondamentale, pas de l'appliquée – et la linéarité du modèle : les connaissances appliquées émanent des connaissances fondamentales.

Ce modèle a été fortement critiqué, notamment par Stokes (1997). Mais il continue de dominer la manière dont nous appréhendons les rapports entre science et politique. Car la linéarité va jusqu'à la politique : les sciences fondamentales guident les sciences appliquées qui guident les décisions politiques. Et si la métaphore se maintient, c'est qu'elle repose sur un triangle d'acier (*iron triangle* – Pielke, 2007, p. 143 *et sq.*).

À un des sommets de ce triangle, on trouve le politicien. Il a une décision difficile à prendre qui risque de le rendre impopulaire. La tentation est donc de transférer la responsabilité de cette décision aux scientifiques. D'ailleurs, l'État finance la recherche pour qu'elle produise des réponses. Soit l'homme politique explique que la décision est directement inspirée par la recherche, soit il explique



qu'il faut attendre le résultat de recherches en cours, et il transfère la décision à ses successeurs qui seront mieux éclairés que lui par la science. Dans les deux cas, on est passé d'une décision politique à une décision scientifique.

À un autre des sommets du triangle, on trouve la communauté scientifique. Elle, a besoin de l'argent que peuvent lui donner le gouvernement et le parlement. Pour se faire financer, elle a donc tendance à expliquer qu'elle va pouvoir donner des réponses aux questions politiques lorsqu'elle aura mené à bien ses recherches coûteuses. Par ailleurs, elle ne refuse pas ce statut qu'on lui donne de pourvoyeuse de réponses aux grandes questions du moment, qui la valorise. Elle fait donc d'une pierre deux coups. Le modèle linéaire semble le lui permettre.

Au troisième sommet du triangle, on trouve les groupes d'intérêt. Eux vont chercher dans les études scientifiques la justification de la cause qu'ils défendent. La science produit suffisamment de données et d'informations pour que les groupes d'intérêt puissent sélectionner (*cherry-picking*, Pielke, 2004) et mettre en avant celles qui viennent à l'appui de la position qu'ils défendent.

Les trois sommets du triangle se renforcent donc mutuellement dans l'idée que la décision politique doit être directement inspirée – sinon dictée – par la science.

Il y a là un paradoxe : les scientifiques clament en effet haut et fort que la science doit être mise à l'abri de la politique. Le paradoxe, avec son conflit sous-jacent, avait déjà été relevé dans les années 1960 :

The pure science ideal demands that science be as thoroughly separated from the political as it is from the religious and the utilitarian. Democratic politics demands that no expenditure of public funds be separated from political accountability [...]. With such diametrically opposed assumptions, a conflict is inevitable. (Daniels, 1967, p. 1704)

La critique du modèle du scientifique comme devant guider la décision politique

Le modèle linéaire, avec l'idée que l'information scientifique doit guider la décision, fonctionne dans certains cas, mais très limités. Pielke imagine la situation suivante : des gens sont réunis dans une salle de conférence. Quelqu'un s'écrie : on annonce une tornade soudaine, nous devons tous nous réfugier au sous-sol ! On va alors chercher la bonne information, en regardant par la fenêtre, en cherchant un bulletin météo sur Internet ou en appelant les autorités locales. Si l'information obtenue confirme l'approche d'une tornade, alors tout le monde se réfugiera au sous-sol. On n'est pas dans le cas d'une information complètement scientifique, mais l'analogie peut fonctionner et la situation attire l'attention sur deux points essentiels. La science ne peut vraiment indiquer la marche à suivre dans une situation que si cette dernière présente : 1. Un consensus sur les valeurs, c'est-à-dire que tout le monde est d'accord sur le souhaitable (ici se mettre à l'abri en cas de risque de tornade) ; 2. Une quasi-certitude. Or, la plupart des situations politiques se caractérisent au contraire par des conflits de valeur et une grande incertitude. Le modèle linéaire pose que la science a précisément pour objectif de réduire l'incertitude et donc de conduire à des décisions politiques éclairées. Mais il faut ici s'interroger sur la notion d'incertitude.

L'incertitude peut se définir de manière très simple comme : une situation dont peuvent résulter plusieurs états (*outcomes*). Maintenant, contrastons deux situations scientifiques. En 1999, grâce à la technologie du GPS, les chercheurs ont estimé la hauteur de l'Everest à 29035 pieds. Ils ont précisé à plus ou moins 7 pieds. Il y a donc

plusieurs valeurs possibles à la hauteur de l'Everest et, dès lors, une incertitude. Celle-ci est liée au fait que le niveau de la mer de référence n'est pas complètement stable, à l'enneigement qui varie d'une saison à l'autre et à la tectonique des plaques qui pousse l'Everest en hauteur de quelques millimètres par an. Ici,

1. l'incertitude est faible ;
2. elle est objective (on peut la mesurer avec précision) ;
3. il n'y a pas d'enjeu politique majeur derrière le calcul de la hauteur de l'Everest.

Prenons alors une autre situation scientifique. En 2003, Roman et Palumbi se demandent dans un article de *Science* quelle pouvait être la population des baleines « naturelle » avant que n'intervienne la pêche industrielle. Ils parviennent à une estimation de 865 000.

1. La marge d'incertitude qu'ils calculent est très large (ils estiment qu'à 93 % on peut estimer la population des baleines à l'époque entre 581 000 et 1 297 000).
2. Rapidement, d'autres chercheurs, dans *Nature*, vont mettre en cause la scientificité de leur étude (discuter notamment la méthodologie suivie). L'un d'entre eux explique que cette estimation est complètement en dehors de toute réalité.
3. Des associations de défense de la nature s'emparent aussitôt de l'étude pour expliquer qu'il faut maintenir l'interdiction de pêche jusqu'à ce qu'on soit revenu au niveau de la population « naturelle », ne tenant pas compte de l'incertitude liée à cette recherche.

À la différence de ce qui se passe à propos de la hauteur de l'Everest, il est souvent impossible de mesurer l'incertitude objective dans le cas de travaux scientifiques, et celle-ci peut être grande. L'incertitude est donc subjective, discutable et discutée. Dès que des humains sont en cause, un autre phénomène joue : l'intentionnalité. Les humains réagissent aux situations, et souvent d'une manière inattendue. L'incertitude devient constitutive. En 1994 se crée un fond d'investissement, Long Term Capital Management (LTCM). Il est conseillé par deux futurs prix Nobel d'économie et repose sur l'idée qu'on peut maîtriser l'incertitude des marchés comme étant objective. Le fond prend des positions étonnantes et engrange des gains considérables jusqu'à la crise financière russe de l'été 1998, et à la réaction imprévue des marchés. Personne n'aurait su prévoir la crise russe, ni la réaction des *traders* à cette crise. LTCM a confondu incertitude objective, en croyant l'avoir correctement estimée, et incertitude subjective.

Conclusion de l'auteur :

Of course, there are cases in which science and information do matter critically in the process of deciding between alternative courses of action. This is simply because science can help us to understand the associations between different choices and their outcomes. One of the important roles of science in policy-making is thus to inform expectations about choices and their possible outcomes. Yet, science is rarely a sufficient basis for selecting among alternative courses of action because desired outcomes invariably involve differing conceptions of the sort of world we want in the future. Whether or not avoiding a particular amount of climate change is desirable, or whether or not the risks of nuclear power or GMOs exceed the benefits, are not issues that can be resolved by science alone, but must instead be handled through political processes characterized by bargaining, negotiation, and compromise through the exercise of power. (Pielke, 2007, pp. 139-140)

Que se passe-t-il alors ? Le scientifique est souvent dans la position de défendre une cause (*issue advocacy*). Il préconise une ligne d'action. S'il le fait en faisant part de ses incertitudes, il participe au débat politique et cette posture est tout à fait admissible.

S'il le fait en disant que la science montre qu'il faut prendre tel type de décision, il est dans une autre posture, celle qui fait référence au modèle linéaire, et il se pare du prestige du scientifique pur pour défendre une cause sans le dire – s'avançant masqué (*stealth issue advocacy*). C'est malheureusement ce que l'on voit le plus souvent. L'importance des médias renforce le phénomène :

In the resulting media contest between competing authorities, it is not possible to tell whether science or politics is speaking. We then lose both the power of science and the credibility of democratic process. (Kantrowitz, 1994, p. 101, cité in Pielke, 2007, p. 63)

Le scientifique comme médiateur impartial (*honest broker*)

Encore une fois, le statut de scientifique défenseur d'une cause n'a rien de scandaleux au regard des processus démocratiques de décision, même s'il est préférable qu'il soit

adopté de manière ouverte plutôt que masquée. Mais ce statut tend aujourd'hui à devenir dominant. Pour Pielke, il en existe un autre, visiblement préférable à ses yeux, et qu'il faut développer, celui de médiateur impartial (*honest broker*). Pour comprendre comment il peut fonctionner, il faut revenir en amont sur ce que sont les processus démocratiques eux-mêmes.

James Madison, dans son *Federalist Paper* n° 10 (1787), a théorisé la démocratie moderne comme étant un lieu d'affrontement pacifique entre groupes d'intérêts. Dans ce modèle – le pluralisme des groupes d'intérêt (*interest group pluralism*) –, le scientifique est, volontairement de manière ouverte ou masquée, ou malgré lui, enrôlé par des groupes d'intérêt, souvent avec un phénomène de *cherry-picking*. Au mieux, le scientifique n'est pas l'avocat d'une cause, mais un arbitre entre les différentes positions des groupes d'intérêt (*Science Arbiter*). Mais il existe une autre théorisation de la démocratie moderne, celle de Schattschneider (1960) selon laquelle le peuple est amené à trancher par le vote entre des alternatives qui sont proposées par les élites, et notamment les élites scientifiques.

Policy alternatives come from experts. It is the role of experts in such a system to clarify the implications of their knowledge for action and to provide such implications in the form of policy alternatives to decision-makers who can then decide among different possible courses of action. (Pielke, 2007, p. 12)

En posture de médiateur impartial, le scientifique ne tend pas à dire au politique ce qu'il doit faire, il met à sa disposition des alternatives sur la base de son savoir. La décision appartient ensuite au politique, qui soupèse les alternatives et négocie une solution. La politique reste ce qu'elle est et sera toujours, non pas un processus de décision sur la base d'un savoir scientifique comme dans la vision platonicienne du philosophe-roi, mais une activité qui consiste à marchander, négocier et trouver des compromis (*bargain, negotiate, and compromise* – Pielke, 2007, p. 29) dans des situations incertaines où il y a conflit entre les valeurs. Le rôle du scientifique est d'élargir le champ des alternatives possibles proposées aux politiques, et non pas de le réduire à une solution qui serait la seule possible parce que « scientifique. »



Soleil pâle se couchant,
Eugène Boudin (vers 1895)

Pielke pense que c'est ce qui s'est passé dans le cas du problème de la couche d'ozone, lorsque les scientifiques se sont aperçus que les chlorofluorocarbures (CFC), que l'on pensait jusque-là inertes, se sont révélés destructeurs. Les scientifiques ont réussi à distinguer entre usages essentiels et inessentiels des CFC et ont ainsi pu proposer des alternatives aux politiques avec la recherche de substituts.

In this case, scientific consensus about policy options followed a political consensus that action was needed. This lesson seems to have been lost in the current debate over climate change in which Issue Advocates battle over certainty in a misplaced effort to force a political consensus. (Pielke, 2007, p. 140)

La position de l'intermédiaire impartial n'est pas très fréquente chez les scientifiques. Elle relève à ce titre, note Pielke, de l'idéal-type.

Expanding the options available to policy-makers is contrary to the approach most scientist have taken in the policy process when they associate themselves with a particular political agenda [...] For the protection of science and the constructive role that it can play in policy, we desperately need organizations and individuals who are willing to expand the range of options available to policy-makers by serving as Honest Brokers of Policy Alternatives. (Pielke, 2007, pp. 140-141)

En réalité, le problème est plus institutionnel qu'individuel. La position de l'intermédiaire impartial est plus facile à tenir dans le cadre d'un comité scientifique qu'individuellement. En effet, dans ce type d'institution, la diversité des perspectives est plus facile à rencontrer.

Institutions can bring together people with diverse perspectives to provide a spectrum of options for decision-makers. (Pielke, 2007, p. 151)

Penser par contre qu'il est possible de nommer des scientifiques « purs » dans un comité est un mythe : les scientifiques ont des convictions sociales et politiques. La question ne porte donc pas tant sur les nominations que sur les procédures : il faut inciter ces comités à produire des rapports ouvrant des alternatives, ce qui n'est pas évident puisque les politiques cherchent quant à eux auprès des scientifiques des réponses simples et univoques.

Conclusion

Le scientifique pur relève du mythe, et de plus en plus. Les scientifiques ont en effet besoin de faire financer leurs recherches et, pour cela, sont enclins, comme le leur demandent les hommes politiques, à montrer que ces recherches vont faciliter les décisions politiques. Dans un tel contexte, aggravé par l'omniprésence des médias de toute sorte, le scientifique adopte facilement la posture du défenseur d'une cause (*Issue Advocate*). Il peut le faire volontairement, de manière ouverte, ou de manière masquée. Dans le premier cas, il continue à mettre en avant les incertitudes qui entourent ses recherches, dans le second cas, il parle au nom de la science pour peser directement sur des choix politiques qui ne relèvent pas de la science. Il encourage ainsi la confusion entre science et politique, la scientisation de la politique et la politisation de la science. Les conseils scientifiques, représentant la diversité des sensibilités, peuvent au contraire jouer – et il est souhaitable qu'ils le jouent – le rôle d'intermédiaire impartial en se forçant à ne pas répondre à la demande politique d'une solution scientifique à un problème politique, mais en s'efforçant d'ouvrir le champ des alternatives. C'est en tout cas le vœu formulé par Roger A. Pielke Jr, même s'il est bien conscient qu'il s'agit là d'un idéal-type difficile à réaliser ■

Références

- Daniels George H. (1967) “The Pure-Science Ideal and Democratic Culture: A new scientific ideal in the late 19th century led to continuing conflicts with democratic assumptions”, *Science*, vol. 156, n° 3783, pp. 1699-1705.
- Kantrowitz Arthur (1994) “Elitism vs. checks and balances in communicating scientific information to the public”, *Risk*, vol. 4, pp. 101-111.
- Madison James (1787) *Federalist Paper n° 10*.
<https://founders.archives.gov/documents/Madison/01-10-02-0178>
- Pielke Roger A. Jr. (2004) “The cherry Pick”, *Ogmius*, n° 8 (May)
https://sciencepolicy.colorado.edu/ogmius/archives/issue_8/ogmius.pdf
- Pielke Roger A. Jr. (2007) *The Honest Broker. Making Sense of Science in Policy and Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Roman Joe & Palumbi Stephen R. (2003) “Whales before whaling in the North Atlantic”, *Science*, vol. 301, n° 5632, pp. 508-510.
- Schattschneider Elmer Eric (1960) *The Semisovereign People: A Realist's View of Democracy in America*, Hinsdale (Ill.), The Dryden Press.
- Stokes Donald E. (1997) *Pasteur's quadrant: Basic science and technological innovation*, Washington, DC, Brookings Institution Press.

Emile Durkheim visite l'exposition *Les choses, une histoire de la nature morte au Musée du Louvre* (12 octobre 2022-23 janvier 2023)

Jean-Michel Saussois

Le titre de l'exposition au Musée du Louvre *Les choses* interroge d'emblée. Pourquoi titrer une exposition *Les choses* lorsqu'il s'agit en fait de raconter l'histoire de la nature morte de l'antiquité à nos jours ? Pourquoi faut-il en finir avec la nature morte se demande le visiteur qui, jusque-là, ne se posait pas trop cette question en regardant un panier d'asperges, un lièvre accroché à un clou avec poire poudre et gibecière, un service à crème, six coquillages sur une planche de pierre, une coupe de cerises, prunes et melon, un bout de pain, une pomme transpercée par une fourchette. En anglais la nature n'est pas morte, elle est encore vivante (*still life*) et prendre le parti des choses est un appel pour renouveler notre regard, pour qu'une tension entre l'être et l'avoir saute aux yeux du visiteur qui sait bien, au fond de lui, qu'avoir est plus facile qu'être.

Pour le visiteur soixante-huitard, le titre de l'exposition évoque plutôt *Les choses* de Georges Perec (Prix Renaudot, 1965) et, du coup, cette visite au Louvre lui donne envie de relire ce roman. C'est l'histoire d'un jeune couple (Sylvie, vingt-deux ans et Jérôme, vingt-quatre ans), des étudiants qui abandonnent vite leurs études de sociologie, « *des études qu'ils n'avaient jamais vraiment commencées* » (p. 32). Ce jeune couple était plus dévoré par le désir d'avoir que par celui de savoir. Pour gagner de l'argent tout en ayant du temps libre, le couple trouve des petits boulots, engagé comme psychosociologues pour administrer des questionnaires avec des questions du type « *pourquoi les aspirateurs-traineaux se*



Trouville, vue générale de la plage, Eugène Boudin (1890)

*vendent-ils si mal ? Que pense-t-on de la chicorée dans les milieux de modeste extraction ? Aime-t-on la purée toute faite et pourquoi ? Parce qu'elle est légère ? Parce qu'elle est onctueuse ? Parce qu'elle est si facile à faire : un geste et hop ? Trouve-t-on vraiment que les voitures d'enfants sont chères ? » (p. 34). Ce couple découvre ce que veut dire être riche, il est à la recherche du bonheur, celui d'acquérir des choses comme un canapé Chesterfield, la marque d'une réussite recherchée, le couple rêve de « platine Clément, de plages désertes pour eux seuls, de tours du monde, de palace » (p. 83). Sylvie et Jérôme constatent que choses promises ne sont pas dues : « la tension était trop forte en ce monde qui promettait tant, qui ne donnait rien » (p. 107). Un écart douloureux à vivre. Quelques cinquante années plus tard, cet écart ne fera que grandir dans une société de consommation affichant toujours plus d'abondance avec toujours plus d'insolence, exaltant sans vergogne l'excès des choses : Alain Souchon ne dit pas autre chose lorsqu'il chante *Foule sentimentale*. « Oh la la la vie en rose, Le rose qu'on nous propose, D'avoir des quantités d'choses, Qui nous donnent envie d'autre chose, Aïe on nous fait croire, Que le bonheur c'est d'avoir, De l'avoir plein nos armoires, Dérisions de nous dérisoires car, Foule sentimentale, Soif d'idéal ». Le regard lucide de Souchon renvoie à celui encore plus sombre de Perec sur Sylvie et Jérôme : « ils étaient les dindons de la farce. De petits être dociles, les fidèles reflets d'un monde qui les narguait. Ils étaient enfoncés jusqu'au cou dans un gâteau dont ils n'auraient jamais que les miettes » (p. 83).*

Mais si l'exposition *Les choses* évoque le roman de Perec, le visiteur se rappelle aussi l'injonction d'Émile Durkheim lorsqu'il était étudiant en sociologie en mai 68. Le père de la sociologie sommait en effet les apprentis sociologues de traiter les faits comme des choses. « Qu'est-ce qu'une chose ? » se demande Durkheim. « La chose s'oppose à l'idée comme ce que l'on connaît du dehors à ce que l'on connaît du dedans. Est chose tout objet de connaissance qui n'est pas naturellement compénétrable à l'intelligence, tout ce dont nous ne pouvons-nous faire une notion adéquate par un simple procédé d'analyse mentale ; tout ce que l'esprit n'arrive pas à comprendre qu'à condition de sortir de lui-même par voie d'observation et d'expérimentations » (Durkheim 2009/1895, p. 25). Dire que les faits sociaux sont à traiter comme des choses ne veut pas dire que les faits sociaux sont des choses elles-mêmes, toute la subtilité est dans le « comme ». C'est « observer une certaine attitude mentale » écrira Durkheim pour désamorcer l'indignation de ses collègues. Sa démarche suscita en effet des réactions vives parmi ses collègues d'ailleurs plutôt discrets pour définir la méthode qu'ils comptaient appliquer pour étudier les faits sociaux : « Il semble en vérité que le sociologue se meuve au milieu des choses immédiatement transparentes pour l'esprit tant est grande l'aisance avec laquelle on le voit résoudre les questions les plus obscures » (Durkheim 2009/1895, p. 28).

Cette démarche produira un grand livre toujours cité mais jamais lu, *Le suicide* (Durkheim, 1897). Le suicide, un acte intime qui relève d'une décision pour le moins individuelle, va être traité comme une chose. Tel un commissaire de police à la recherche des mobiles du suicide, le

sociologue durkheimien agit un peu comme la commissaire de l'exposition au Louvre qui sélectionne, collectionne, classe les choses. Le suicide sera analysé à partir de deux variables, intégration et régulation, variables qu'il s'agira de pondérer (faible, forte). Le suicide comme fait social sera alors décomposé en quatre groupes homogènes : suicide égoïste (intégration sociale insuffisante), suicide fataliste (intégration sociale trop forte), suicide altruiste (régulation sociale trop forte) et suicide anémique (régulation sociale trop faible). Le sociologue durkheimien se comporte comme un savant qui doit se mettre dans le même état d'esprit que celui de l'entomologiste qui classe les familles de papillons avec précaution et les donne ensuite à voir épinglés dans une vitrine. Le livre *Le suicide* a été la vitrine de la sociologie savante qui venait rompre avec éclat ses attaches avec la sociologie spontanée voire avec une sociologie littéraire. Cette règle de méthode – traiter les faits sociaux comme des choses – permet d'ouvrir la sociologie vers la science en revendiquant une rupture épistémologique avec le sens commun, dénoncé comme un obstacle à toute démarche scientifique. Mais cette règle de méthode perturbe car elle met le chercheur en position de surplomb, écartant d'un revers de manche le sens vécu des pratiques des gens, *lay people* comme on dit en anglais. Le chercheur s'interdit alors d'être à hauteur d'homme. Les suicides se constatent sans jugement de valeurs. Sans état d'âme, Durkheim pose des questions déroutantes voire dérangeantes. Exemples : pourquoi se suicide-t-on en période de croissance économique et moins en période de guerre ? Pourquoi les protestants se suicident-ils plus que les catholiques ? Pourquoi les femmes se suicident-elles moins que les hommes ? Pourquoi se suicide-t-on plus en hiver qu'en été ? C'est le prix à payer d'une démarche qui peut faire apparaître le sociologue d'une froideur insupportable devant les choses humaines, les choses de la vie. Se méfier de ses impressions, ou, expression aujourd'hui à la mode, de son ressenti : c'est la condition requise pour exercer le métier de sociologue. Voilà cette règle de la méthode sociologique qui resurgit à mon insu en visitant l'exposition. J'imagine alors Émile Durkheim visitant aujourd'hui cette exposition.

Durkheim se trouve tout chose face au travail des artistes : un panier de fraise des bois (Chardin, 1761), un bœuf écorché (Rembrandt, 1655), une asperge (Manet, 1880), un homard (Delacroix, 1827), une table de cuisine (Cézanne, 1888), un jambon (Gauguin, 1889), un coin de table (Bonnard, vers 1935). Ces artistes semblent lui dire que, non, il est difficile de sortir de soi-même en regardant les tableaux ; les choses émeuvent, les choses nous parlent de l'époque où elles ont été produites ; non, les choses ne sont pas extérieures aux individus ; pendant quelques minutes qui lui semblent interminables, Durkheim regarde une étrange vidéo, il voit des fruits dans une corbeille qui pourrissent lentement sous les yeux, un *memento mori* qui est tout le contraire d'une pensée suicidaire. La résignation de l'agneau aux pattes liées de Zurbaran le trouble profondément, la truite de Courbet, branchies en sang, expire sous ses yeux, il y voit une métaphore qui lui rappelle les événements douloureux de la défaite de la Commune, une vingtaine d'années à

peine avant l'écriture de son livre *Le suicide*. Il est aussi très surpris de lire sur un cartel une citation de Karl Marx qui semble prendre les marchandises très au sérieux : « *une marchandise paraît au premier coup d'œil quelque chose de trivial et qui se comprend de soi-même. Notre analyse a montré au contraire que c'est une chose très complexe, pleine de subtilités métaphysiques et d'arguties théologiques* » (Marx Karl, 1963/1867, p. 132). Cette remarque de Marx qui se révèle anthropologue le fait réfléchir sur le statut donné aux marchandises qui contribuent à ordonner l'espace social, à faire la distinction entre les riches et les pauvres, entre les choses et les êtres. Pensant à son neveu Marcel Mauss, la frontière entre la sociologie et l'anthropologie n'est décidément pas si nette. Puis son regard est attiré par une grande peinture (200 x 300 cm) d'un peintre islandais, Erro, qui reprend, à sa manière, le flambeau des peintres du XVII^e siècle qui peignent les légumes, les viandes et les fruits. Erro remplit une grande surface de toile de milliers de produits de consommation alimentaire. Les paquets de nourriture sont imbriqués les uns dans les autres, remplissent à ras bord la toile pour en venir à former un paysage *foodscape*, paysage qui lui semble bien « étrange ».

En traversant les salles, Durkheim traverse les siècles et les artistes du XX^e siècle l'intriguent. Ces peintres l'intriguent mais le stimulent car,



Bateaux dans l'estuaire de la Seine, Eugène Boudin (1880)

pour lui, l'art n'était que le prolongement de la science. La tête de vache (*cabeza de vaca*) du photographe Andres Serrano défie son regard et le trouble, le couple d'artichauts de Giorgio di Chirico montre l'isolement des hommes dans une société industrielle, une société qu'il anticipera dans son livre *De la division du travail social*. Ayant écrit que les faits sociaux « *consistent comme en des moules en lesquels nous sommes nécessités à couler notre action* » (Durkheim, 2007/1893, p. 72), il sourit en regardant le tableau

Casserole and closed mussels de Marcel Broodthaers. Pour le peintre/poète/anarchiste belge refusant de rentrer dans le moule de la société, les moules moulent du vide la moule/cette roublarde a évité le moule de la société/elle s'est coulé dans le sien propre. Enfin, dans la dernière salle, il voit un poulet à taille humaine suspendu à un croc de boucher pattes en haut et tête en bas, comme une figure humaine sorte de christ inversé, comme si les frontières entre le non-humain et l'humain venaient se brouiller devant ses yeux. Cette symétrie entre humain et non-humain le rend plutôt perplexe.

Durkheim sort de l'exposition au bout de trois bonnes heures, il sait bien qu'il n'a jamais écrit que les faits sociaux étaient des choses et qu'on lui fait un mauvais procès ou du moins que l'on fait semblant de ne pas comprendre ce qu'il a voulu dire. Pour lui, les manières collectives de penser et d'agir sont à comprendre comme des choses qui existent en dehors des consciences individuelles mais il se demande si ses choses

sont les mêmes que celles vues au Louvre. C'est peut-être Alain Rey, linguiste brillant qui, chaque jour, intervenait sur France Inter à partir d'un mot dicté par l'actualité, qui le met sur la voie : « *Chose peut désigner les unités du langage et leur visée, les pensées et les rêves, la raison et son contraire, les signes et ce qu'ils signifient. Un merveilleux fourre-tout où se retrouvent le penseur et le pensé et ce qui, dans ce monde, peut nous affecter. Nous sommes tous chose et nous avons besoin des choses. Les choses nous rendent tout chose* ». (cité in Bertrand Dorleac, 2022, p. 312). En fait, cette exposition sur les choses lui a permis de mieux comprendre les malentendus et les controverses à l'énoncé de l'une de ses règles de méthode aujourd'hui encore en vigueur et toujours aussi controversée.

En descendant les marches du Métro Louvre, il repense aussi à cette remarque d'Henri Michaux :

choses, choses, qui en disent long quand elles disent autre chose ■

Références

- Bertrand Dorleac Laurence [ed] (2022) *Les choses une histoire de la nature morte*, Paris, Liénart.
- David Catherine [ed] (1991) *Marcel Broodthaers. Catalogue de l'exposition*, Paris, Galerie Nationale du Jeu de Paume, Réunion des musées nationaux.
- Durkheim Émile (2007/1893) *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim Émile (2009/1895) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion.
- Durkheim Émile (1897) *Le suicide*, Paris, Felix Alcan.
- Marx Karl (1963/1867) "Le Capital" in Guterman Norbert & Lefebvre Henri [eds], *Œuvres choisies*, Paris, Gallimard.
- Perec Georges (1965) *Les choses*, Paris, Julliard 10/18.



Deauville (23 août 2013 – 11^h10)

Cicéron Second exil

Hervé Dumez

Ibei quid agat, secum cogitat, parat, putat.

*Ne sachant que faire, il médite, il se prépare, il pense.
(Ennius)*

Que doit-on, que peut-on faire lorsque l'on voit se lever dans son propre pays le spectre de la dictature ?

Au début de -49, Crassus ayant disparu dans une expédition guerrière au cours de laquelle il espérait égaler les victoires de ses deux rivaux, César et Pompée se trouvent face à face. La fille de César est morte, que Pompée avait épousée et dont il était follement épris. Aucun lien n'unit plus les deux adversaires, qui l'un et l'autre entendent mettre un terme à la république.

Cicéron est attaché à chacun des deux, tout en voulant défendre la Rome ancestrale. César lui a accordé un prêt financier de grande ampleur ; Pompée a mis fin à son exil. Jour après jour, l'ancien consul envoie des lettres à son ami Atticus resté prudemment en Grèce, qui expriment ses déchirements. Tantôt il veut fuir à Malte, loin du tumulte. Tantôt il veut rester en Italie, mais ce qui peut signifier avoir choisi César. Tantôt il se dit qu'il faut rejoindre Pompée. C'est cette dernière option qu'il choisit finalement en juin, partant pour la Grèce où il assiste au désastre de Pharsale. S'attendant à être exécuté ou forcé au suicide, il est l'un des premiers, avec Brutus, à bénéficier du pardon de César.

Tiron qu'il a affranchi, son secrétaire et ami, relate les affres de cette période.

Tiron à Aulus Caecina, salut

C'est avec émotion que j'écris cette lettre. Je suis habitué à recevoir les mots sous la dictée du maître. Parfois, il me consulte et j'ose lui donner mon avis qu'il écoute avec bienveillance et dont il tient souvent compte. Mais me voilà à tenir le stylet pour vous tenir au courant de la situation. Vous pardonnerez mes pauvres lignes que j'essaierai de rendre non indignes de Cicéron. Je résumerai pour vous la manière dont il a traversé ces derniers mois, comme vous me l'avez demandé.

Le matin de son départ pour rejoindre Pompée, je l'ai accompagné un moment sur la route et j'ai regardé s'éloigner le petit convoi, précédé des licteurs auxquels a droit un ancien consul, en ligne les uns derrière les autres, pour revenir enfin sur ce qu'avaient été nos pas. Son affection pour moi m'est connue, j'ose le dire, et d'un esclave il a fait de moi un homme libre sans que cela change grand-chose à ce qui nous lie l'un à l'autre. Je suis son cher Tiron, sans besoin de plus d'effusion. Il m'a permis d'amasser une somme que je vais consacrer à acquérir une petite ferme, mais j'ai continué de veiller sur ses biens et sur sa famille. Et sur ses livres surtout. Si nous n'avions pas réussi à éloigner les rats de sa bibliothèque – une nuit a suffi aux rongeurs pour grignoter Platon –, j'avais instruction de leur faire faire des boîtes en bois de cèdre qui éloigneraient aussi les blattes et autres insectes grignoteurs de papyrus.

Ce fut une souffrance pour moi, ces derniers mois, que d'entendre le maître se tourner et retourner nuit après nuit, se lever et marcher sous le péristyle, m'appelant au matin pour dicter une lettre. Ses insomnies lui avaient occasionné une irritation des yeux et il ne pouvait plus écrire. Nul, en ces temps de trouble, ne savait vraiment quoi faire. Chacun hésitait, trahissait, changeait d'avis. Je l'ai vu, lui qui domine les autres de sa parole, lui qui sait emporter l'adhésion, qui a ce pouvoir de conduire les autres là où il les veut mener, je l'ai vu sombrer. Il se sentait dépassé, ne parvenait à se tenir à un choix déterminé, son esprit flottait et se perdait. C'est à son ami Atticus, qui est aussi le vôtre, qu'il tentait de se raccrocher sans trop espérer de lui. Dans cette situation inextricable, ce n'est pas des conseils ou une suggestion qu'il lui demandait, mais uniquement de lui exposer ses doutes à lui, pour les échanger avec les siens. Il ne leur restait à tous deux que leurs angoisses à partager.

Des deux hommes qui s'affrontaient pour le pouvoir, mon maître était l'ami. Un temps, César et Pompée avaient été liés et complices avec un troisième, Crassus, qui avait accumulé une immense fortune et s'imaginait pouvoir acheter Rome. Pompée s'était couvert de gloire comme général en Orient pour avoir vaincu Mithridate, et était allé de triomphe en triomphe. César, jusqu'à ses quarante ans, n'avait été qu'un politicien assez obscur, quoique remarquable orateur, tissant sa toile dans l'ombre. Puis il s'était résolu à devenir lui aussi général pour égaler son rival. Après avoir oscillé, il s'était décidé pour la Gaule d'au-delà des Alpes, contrée inconnue et qui avait toujours été menaçante pour Rome, qu'il parvint à soumettre. Les trois s'étaient entendus pour contrôler le nouvel empire. Puis Crassus, se disant qu'il lui fallait à lui aussi des lauriers militaires s'était lancé dans une campagne audacieuse au cours de laquelle il avait trouvé la mort. Pompée avait épousé la fille de César pour mieux sceller leur alliance et, à la surprise générale, l'avait aimée passionnément. Mais Julia était morte en couches, sa mort défaisant le lien qui les unissait. Les deux restant en lice se trouvaient donc face-à-face, et l'un était de trop. Mon maître, représentant le prestige de la parole, qui avait sauvé Rome une première fois de la tyrannie, celle de Catilina, était un enjeu dans leur affrontement. Qu'il penchât pour l'un ou pour l'autre, vous le savez, et le pouvoir basculait. Il essaya autant

qu'il le put, dans un premier temps, sans trop espérer y parvenir, de jouer les conciliateurs, les deux lui laissant croire qu'il le pouvait.

Sentant la guerre civile se dessiner, il atermoyait. Pour l'un et l'autre, il avait des sentiments vrais. Mais il abhorrait le pouvoir personnel que l'un et l'autre voulaient imposer, et se rongait.

La première tentation était de se retirer, dans l'une ou l'autre de ses villas où vous avez eu de si nombreux entretiens, de fuir la tempête à venir en lui tournant le dos, et de lutter par l'écriture. Expliquer et chercher à convaincre. Mais que serait-il, lorsque l'un l'aurait emporté sur l'autre ? La neutralité, aux fastes du pouvoir s'installant, n'apparaîtrait-elle pas traîtrise, la réserve elle-même culpabilité ? Et que peut l'écriture, quand des hommes qui ont été proches en viennent aux mains par ambition ? Prêcher dans ses écrits la modération et la paix lui apparaissait dérisoire. Il avait bien commencé à me dicter un traité sur la concorde entre citoyens et pensait parfois que son style, son éloquence, pouvaient avoir un effet mais sentait bien qu'il s'illusionnait et ne parvenait pas à le mener à bien.

Les questions se bousculaient dans sa tête ébranlée. Un homme entré dans la vieillesse et qui a bien mérité de son pays ne peut-il pas se tenir à l'écart quand ce même pays se déchire ? N'a-t-il pas le droit de se retirer au milieu de ceux qu'il aime, laissant le pouvoir à qui a décidé de le prendre de force ? Est-il irrévocablement lié à une cause par l'amitié, quelques fautes que cette cause ait commises, et même s'il réprouve ce qu'elle ambitionne de faire ? Quand la patrie est opprimée, un bon citoyen peut-il se tenir à l'écart et ne rien faire ? Lui est-il possible, à lui qui répugne à l'affrontement, de chercher la voie de la négociation entre ceux qui ont déjà choisi de s'éliminer par les armes, ou doit-il, lui aussi, pour essayer de sauver ce à quoi il tient, entrer dans l'arène, quitte à participer à la destruction de ce qu'il veut sauver ? Et dans ce cas, tous les moyens sont-ils légitimes, y compris la violence, la complicité de meurtre, pour faire barrage à la tyrannie qui s'annonce ? Peut-on vivre retiré lorsqu'un tyran a pris le pouvoir, ou doit-on quitter son pays ?

Quand il cherchait où était son devoir, ce dernier semblait lui apparaître clairement. Mais quant à son intérêt personnel, tout se brouillait.

Pompée l'avait sauvé de son premier exil, même s'il n'avait rien fait précédemment pour lui éviter cette épreuve. La reconnaissance lui commandait de le rejoindre, et c'est bien ce que Pompée attendait. Mais mon maître admirait César qui le cajolait, lui proposant d'être auprès de lui son conseiller, alors que Pompée, imbu de ses talents militaires,



*L'eau du bain à
Deauville, Eugène
Boudin (1865)*

n'écoutait personne et le prenait de haut avec tous. L'habileté de César, son sens de la décision, la clarté de ses objectifs et l'activité qu'il déployait pour les atteindre, son absence de scrupule, contrastaient avec la fatuité de Pompée et son inaction alors qu'il savait le choc inévitable. Pompée ambitionnait le pouvoir mais ne voulait pas le prendre. Il souhaitait qu'on allât en délégation le lui offrir, en le priant de l'accepter. Comme si le pouvoir vous était jamais offert...

César vint voir mon maître. La démarche en elle-même montrait l'importance qu'il attachait au ralliement du grand orateur et, au moins, à sa neutralité. Il savait que sans lui, le sénat n'était plus le sénat. Cicéron fut prié de parler en toute liberté. Il expliqua alors ce qu'il dirait s'il était invité à le faire et, là, le ton changea. César, d'un air d'autorité, rétorqua qu'il refusait que cela fût dit. Le masque était tombé et ils en restèrent à ce point. Cicéron soupira qu'il avait sans doute gagné l'estime de César, mais pas sa reconnaissance.

Puis Pompée quitta l'Italie, décidant de mener la guerre sur mer et en Orient. C'était d'évidence la plus mauvaise option. Que devait faire mon maître ? Devait-il rester et accepter le joug de César ? Essayer de s'enfuir à Malte, à l'écart de la guerre qui allait se déclencher ? Rejoindre Pompée ? Il s'agitait, gémissait du soir au matin, s'énervait de ce que toute sa philosophie ne lui servait de rien. César, habilement, ne lui demandait que de ne pas choisir. Mais demeurer en Italie, apparemment neutre, simplement à écrire dans un de ses jardins, n'était-ce pas déjà prendre parti pour lui contre Pompée ?

Ce dernier ne lui avait pas écrit, ne l'avait pas consulté, amassait fautes politiques et militaires les unes sur les autres. Méritait-il qu'on le suivît ? Certains tentaient d'influencer mon maître : César n'est pas celui que vous croyez, et l'issue sera en sa faveur, il n'y a guère de doute là-dessus ; Pompée ne commet que des erreurs de débutant. Avant que la guerre ne se déclenche, il faut choisir ce que la vertu commande ; mais une fois la guerre là, il faut se rallier au plus fort et regarder le parti le plus sûr comme le meilleur, disaient-ils.

Mon maître a toujours eu le souci de ce que l'on pensait de lui. C'est là sans doute sa plus grande faiblesse, mais aussi ce qui l'a porté en avant. S'il ne rejoignait pas Pompée, ne le prendrait-on pas pour un ingrat, un traître, un homme à la recherche de son intérêt plus que de son honorabilité ? Il s'inquiétait aussi pour ses enfants. S'il quittait l'Italie, eux resteraient au pouvoir de César. En ces temps de troubles profonds, les familles elles-mêmes se divisaient. Je le voyais se défaire, sans pouvoir grand-chose pour lui. Je ne me serais pas permis d'oser un conseil. Et, dieux immortels, de toute façon, quel conseil ? Il multipliait les lettres à son ami, qui s'étiraient de ses insomnies et le calmaient juste un peu sur le moment. Les réponses ne l'éclairaient pas vraiment, l'obscurité étant générale. Comme vous savez bien analyser les difficultés de la situation, écrivait-il à Atticus, et combien peu les résoudre...

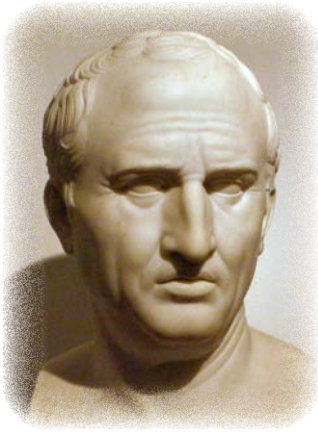
Finalement, après avoir assuré les lieutenants de César qu'il ne partirait pas, Cicéron se décida à le faire. Selon ses propres mots (une telle image

ne me serait pas venue...), il le fit comme une bête égarée rejoint le troupeau parti en avant, sans aucune illusion. Beaucoup de sénateurs et de consulaires l'avaient en effet précédé. C'est à Pompée qu'il devait son retour du précédent exil et il lui devait en retour reconnaissance. Pourtant, l'homme ne menaçait pas moins la république que César s'il devait finalement l'emporter, ce dont mon maître doutait de plus en plus. Il déclara avec l'éloquence que vous lui connaissez qu'il préférerait être vaincu avec Pompée que victorieux avec les autres. Cela signifia pour lui l'adieu aux honneurs qu'il avait patiemment acquis, à ces villas qui lui étaient si chères, mais surtout à ceux qu'il aimait, son épouse et ses deux petits, pour un futur incertain et menaçant.

Nous sûmes, par ses lettres ce qu'il en fut. Rome semblait tout entière assemblée dans le camp de Pompée. On y voyait une grande partie du sénat, quelques tribuns, les consuls. Pompée y étalait ses fastes vaniteux, se comportait comme un roi avec sa cour de flatteurs, sans rien préparer. Il était comme ce Memmius qui se croyait si grand qu'il se baissait, disait-on, quand il passait sous l'arc de triomphe de Fabius pour entrer au forum. Mon maître était tenu à l'écart pour ne l'avoir rejoint que trop tardivement et pour incarner une république que le général disait défendre et qu'il voulait en réalité abattre, même s'il avait hésité dans le passé à le faire. Au milieu du camp, ainsi que vous l'avez toujours connu, Cicéron restait lui-même, lançant à l'entour de ces plaisanteries que les Grecs appellent ironie et qui sont sa caractéristique, plus encore quand il s'angoisse. Après le désastre de Pharsale et la mort de Pompée, Caton se suicida et on demanda à Cicéron de prendre la tête des restes de l'armée, ce qu'il refusa. On s'attendait à des exécutions. César exerça sa clémence à l'égard de Brutus et de mon maître, qui fut autorisé à rentrer en Italie.

Je le retrouverai avec soulagement et bonheur lorsqu'il aura atteint Brindes où je me rends.

Votre sort est plus incertain. Nous avons lu votre libelle sur César qui vous expose aujourd'hui. Les dieux vous soient favorables. Vous qui avez tant de science sur la divination, le foie des victimes pourra sans doute vous inspirer la meilleure conduite à tenir. Portez-vous bien ■



Marcus Tullius Cicero, Bertel Thorvaldsen (vers 1799-1800), copie d'un original romain. Buste exposé au Thorvaldsens Museum à Copenhague

Cicéron, pensées

Supportons ce qu'il faut supporter.

Ferimus ea, quae sunt ferenda
(Pro Flacco)

Méfiez-vous des très mauvais : ils sont foule.

Deteriores cavete : quorum quidem magna est natio
(De Haruspicum responsis)

Le peuple a mal choisi. Mais il a choisi. Il n'aurait pas dû. Mais il le pouvait

Male iudicavit populus. At iudicavit. Non debuit. At potuit
(Pro Plancio)

Car dans des sujets aussi épineux qu'embarrassés, que ne doit-on pas attendre de celui qui s'efforce d'obscurcir la lumière elle-même ?

nam quid eum facturum putem de abditis rebus et obscuris, qui lucem eripere conetur ?
(Academica Priora)

En toute chose, les premiers commencements sont petits ; mais peu à peu ils se développent et grandissent, non sans raison.

Omnium enim rerum principia parva sunt, sed suis progressionibus usaugentur, nec sine causa.
(De finibus bonorum et malorum)

La passion d'apprendre et de savoir est telle chez l'homme, qu'il n'est pas possible de douter qu'elle ne soit pas dans sa nature, sans aucune vue d'utilité. Ne voyons-nous pas quelquefois qu'on ne peut pas même par le châtement empêcher les enfants d'être curieux et les détourner de leurs investigations ? Ne voyons-nous pas qu'il n'est pas possible d'empêcher les enfants de s'interroger et de chercher à comprendre ? Ne voyons-nous pas que si on essaie de le faire, ils y reviennent ? Qu'ils ont tellement de plaisir à comprendre, et à parler de ce qu'ils sont compris ? On les voit tellement attachés aux jeux, aux spectacles, qu'ils en oublient le boire et le manger

Tantus est igitur innatus in nobis cognitionis amor et scientiae, ut nemo dubitare possit quin ad eas res hominum natura nullo emolumento invitata rapiatur. Videmusne ut pueri ne verberibus quidem a contemplandis rebus perquirendisque deterreantur? Ut pulsirecurrant? Ut aliquid scire se gaudeant? Ut id aliis narrare gestiant? Ut pompa, ludis atque eius modi spectaculis teneantur ob eamque rem vel famem et sitim perferant?

(De finibus bonorum et malorum)