



**HAL**  
open science

**ESSAI SUR LA DECADENCE L'HERMENEUTIQUE  
D'UN OBJET TRANSDISCIPLINAIRE ET SES  
CONSEQUENCES POUR UNE RECHERCHE EN  
GESTION**

Rémi Jardat

► **To cite this version:**

Rémi Jardat. ESSAI SUR LA DECADENCE L'HERMENEUTIQUE D'UN OBJET TRANSDISCIPLINAIRE ET SES CONSEQUENCES POUR UNE RECHERCHE EN GESTION. Sciences de l'Homme et Société. Université de Nantes, 2010. tel-00514762

**HAL Id: tel-00514762**

**<https://theses.hal.science/tel-00514762>**

Submitted on 3 Sep 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE NANTES**  
**INSTITUT D'ECONOMIE ET DE MANAGEMENT DE NANTES - IAE**

Note rédigée en vue de l'obtention d'une Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences  
de Gestion  
Soutenance prévue le 23 juin 2010

**ESSAI SUR LA *DECADENCE***  
**L'HERMENEUTIQUE D'UN OBJET TRANSDISCIPLINAIRE ET SES**  
**CONSEQUENCES POUR UNE RECHERCHE EN GESTION**

Rémi JARDAT, ISTECH, Paris, France

**Membres du Jury**

Coordonnateurs : M. Jean-Pierre BRECHET, professeur à l'IEM-IAE de Nantes  
M. Yvon PESQUEUX, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

Rapporteurs : M. Alain-Charles MARTINET, professeur émérite à l'Université Jean Moulin  
Lyon III  
M. Bernard COLASSE, professeur à l'Université de Paris Dauphine  
M. Ababacar MBENGUE, professeur à l'Université de Reims



## SOMMAIRE

Remerciements .....	7
Avant- propos .....	9
I. Pourquoi la décadence ? .....	13
<b>A – Importance de la transdisciplinarité et du structuralisme en sciences de gestion : l'exemple de mes recherches .....</b>	<b>18</b>
1°) La résistance de deux objets de recherche à une approche par les seules grilles de lecture organisationnelles .....	18
a) La confrontation au Crédit Mutuel, OVNI organisationnel et institutionnel .....	18
b) Un projet de mécénat humanitaire, dont la gouvernance est à la fois dans et hors de la gestion .....	23
c) la transdisciplinarité, ses complexités et ses « solveurs » .....	25
2°) Intérêt en gestion des approches structuralistes au sens large .....	26
a) Une archéologie française du management stratégique par la méthode de Foucault : structures et textures .....	26
b) Le décryptage des projets informatiques conflictuels par la sémiotique d'A-J. Greimas .....	29
c) Pertinence du structuralisme en gestion - l'effet boomerang .....	31
3°) Un structuralisme en sciences « dures » : la tectonique .....	32
a) Plis, failles, schistosité : l'évidence visuelle d'une science faite .....	32
b) Topographie, paléontologie, tectonique : le cheminement laborieux d'une science en train de se faire. ....	35
c) Structuralisme géologique et effet boomerang : le pari d'une métaphore. ....	36
<b>B – Le « déclin-décadence-déclassement », objet transdisciplinaire par excellence ....</b>	<b>36</b>
1°) La thématique du déclin hors du champ académique de la gestion : une nébuleuse proliférante .....	37
2°) Le déclin en gestion : l'alibi du cycle de vie, la réflexivité de la notion .....	39
3°) Peut-on « purifier » un hybride de fantasmes et de vérité falsifiable ? .....	41
<b>C – Cercle herméneutique et plis de la re-présentation : l'itinéraire proposé .....</b>	<b>42</b>
1°) Choix d'une herméneutique : la métaphore du pli .....	43
2°) Disposition des arguments : la forme de l'itinéraire (coupes, carottages, synthèses) .....	43
3°) Une exploitation itérative pour les sciences de gestion .....	45
II. Que nous apprend l'étude de la « décadence » ? .....	47
<b>A – Topographie .....</b>	<b>49</b>
Le géologue et son ombre .....	51
Introduction .....	53
(i) Les « pousse-au-jour » du maréchal Déclin .....	54
1. Décadence, nous voilà ! .....	54
2. Du déshonneur et de son utilité .....	57
3. Angoisse de lacticlave .....	57
4. Trois lignes d'horizon .....	58
5. Des jouissances impures .....	58
6. Décadence du décadentisme .....	61
7. Où l'on retrouve « ce qui tombe » .....	62
(ii) - Theatrum historiographicum .....	65
8. Drame, tragédie et farce .....	65
9. L'argument .....	66
10. Sauver la vertu .....	68

11. Illusion rétrospective .....	69
12. Tragédie.....	71
13. Quand Hitler force le destin de Rome .....	72
14. Et si... Et si ... ..	73
15. De l'ambiguïté des poncifs.....	73
<b>Une leçon de la topographie du déclin pour les sciences de gestion : importance et performance des lieux communs.....</b>	<b>75</b>
<b>B – Palé-ontologie .....</b>	<b>77</b>
Au pied des géants.....	79
Introduction .....	81
(i) Plis et schistosité .....	82
16. Du codex au palimpseste.....	84
17. De la ductilité du matériau antique .....	85
18. Un relevé en cinq profils .....	86
19. Y a-t-il eu défaillance ? .....	87
20. L'armée du roi Arthur .....	87
21. Pas de <i>muraille de Chine</i> en Occident .....	88
22. Où Alaric supplie Honorius de ne pas l'obliger à prendre Rome .....	88
23. Aetius, <i>dernier</i> des Romains. Mais en quel sens ?.....	89
24. Andrinople : affrontements autour d'une bataille .....	90
25. Des empereurs indignes ?.....	91
26. Analyse d'un profil : l'armée romaine .....	92
27. Entre bourreaux dispendieux et pervers efféminés .....	95
28. <i>Libertas</i> et clientèle .....	96
29. Caligula : de l'absurde au surhomme.....	97
30. Gallien : « femmelette » dépravée ou réformateur courageux ? .....	98
31. Un étrange pli de « gouvernementalité » .....	98
32. Plis selon pli : le déplacement de l'acceptable.....	100
33. L'économie : (mauvaise) mère de toutes les explications.....	101
34. La « bureaucratie » n'a pas tué Rome .....	102
35. Pourquoi l'empire est-il resté un pays sous-développé ? .....	103
35. Une focale à reculer dans le temps.....	105
36. Et la religion ? .....	106
37. Où l'on voit que le Christianisme n'a pas détrôné Jupiter .....	107
38. Ce sont les Gréco-Romains qui avaient peur de jouir .....	108
39. Chrétien ou païen, que reste-t-il du religieux antique ? .....	110
40. Déclin du rationalisme ou triomphe du sens ? .....	110
41. L'art : reflet le plus manifeste de la décadence de Rome ?.....	112
42. Premier changement de regard : du décalage temporel au décalage spatial et culturel.....	112
43. Fenêtres sur l'invisible : une autre perspective nouvelle .....	113
44. Une histoire des styles gréco-romains avancée... dans sa décomposition.....	116
45. L'affaire Eutrope .....	118
46. Synthèse géologique : les formations .....	119
Au laboratoire.....	123
(ii) Métamorphisme et diagenèse .....	125
47. Structuralisme et histoire : une lecture du pli par la « science du sens » ou sémiotique .....	125
48. Les effets sémiotiques ou la violence faite au matériau historique.....	126
49. Soi et l'autre : un cercle en expansion ... problématique .....	128

50. Une question d'échelles .....	129
51. Structures, textures et fractales : quelle transposition aux discours historiens ?..	129
52. La schistosité – un certain rapport à l'énonciataire.....	131
53. Comment repérer les feuilletages.....	131
54. L'impossible « parousie » .....	132
<b>Des controverses historiographiques aux sciences de gestion : les leçons d'une palé-ontologie .....</b>	<b>135</b>
1°) Les transformations silencieuses de l'entreprise.....	135
2°) Homonymies et décontextualisation : la schistosité en gestion .....	139
<b>C – Tectonique.....</b>	<b>143</b>
En terrasse – <i>au clair de Lune</i> .....	145
Introduction .....	147
55. Au cœur de l'anticlinal.....	148
56. Approches de l'an 40.....	149
57. Des forces alliées bien plus puissantes en 1939-1940 que l'armée d'Hitler.....	150
58. Les étranges lucidités d'un témoin illustre.....	151
59. Une question de doctrine ou l'avenir dans le rétroviseur.....	152
60. Le diable est dans les détails : importance de la tactique et du «management ».	153
61. La vérité allemande de l'an 40 : les <i>vertiges du succès</i> .....	155
62. Une vérité française : l'idée de grandeur .....	156
63. Une exception millénaire, des failles plus anciennes encore. ....	157
64. De 1940 à 2005, les répétitions d'un syndrome .....	160
65. Ne pas se tromper de « guerre » une fois de plus.....	161
66. L'effet Gamelin.....	162
67. L'illusion des Trente Glorieuses .....	164
68. Thérapie.....	165
<b>Vérités et fantasmes nationaux sur la décadence : leçons d'une tectonique pour les sciences de gestion. ....</b>	<b>167</b>
1°) Société du déclin et stratégie du déshonneur : conséquences pour les praticiens et chercheurs en gestion .....	167
2°) Topographie, hétérontologie, tectonique : intérêt d'une herméneutique transdisciplinaire pour la gestion.....	168
a) Topographie et tectonique : deux procédés relativement répandus en sciences de gestion. ....	168
b) Intérêt de l' <i>hétérontologie</i> ou confrontation des ontologies multiples .....	171
<b>III. Conclusion générale - Débat public et sciences de gestion.....</b>	<b>175</b>
<b>A - La question du déclin en gestion.....</b>	<b>175</b>
<b>B- Qu'est-ce que le matériau de gestion ? .....</b>	<b>176</b>
<b>C – Sciences de gestion et débat public .....</b>	<b>185</b>
Epilogue.....	187
Références bibliographiques .....	191
Annexe	
Comment étudier le <i>matériau</i> de gestion ? Propositions méthodologiques .....	201
<b>Introduction – un changement de période en matière d'écrits méthodologiques pour les sciences de gestion.....</b>	<b>203</b>
<b>I - Objet et objectifs de la recherche en gestion.....</b>	<b>205</b>
A - L'objet de la recherche en gestion : proposition de reformulation .....	206
B - L'objectif de la recherche en gestion .....	208
C - Conclusion.....	210

<b>II - Propositions méthodologiques pour la recherche en gestion : intérêt et risques des approches herméneutiques .....</b>	<b>210</b>
A - L'herméneutique dans la pensée contemporaine .....	211
B – A quelles conditions l'herméneutique produit-elle des effets vertueux sur l'étude du phénomène de gestion ? .....	212
C – Comment enrichir le matériau de gestion par une approche herméneutique ? – quelques jalons-clés du processus de recherche.....	217
1°) L'invention ou l'herméneutique en train de se faire .....	217
2°) La disposition ou la mise en évidence de la « science faite » .....	220
D - Cinq jalons-clés que l'herméneutique assigne au processus de recherche en gestion .....	223
<b>Conclusion : moduler, générer, réguler .....</b>	<b>223</b>
Remarques préliminaires.....	223
Synthèse .....	225
<b>Références bibliographiques de l'annexe.....</b>	<b>226</b>
<b>Encadrés, tableaux et figures de l'annexe.....</b>	<b>229</b>
Encadré 1 - Pli et schistosité : deux notions issues de la géologie.....	229
Figure 1 : Les cercles herméneutiques successifs du processus de recherche « pratiques » mené auprès d'une banque mutualiste .....	230
Tableau 1 : les 5 jalons que l'herméneutique des représentations assigne au processus de recherche en gestion .....	231
Figure 2 : les trois utilisations de nos propositions méthodologiques.....	232

## REMERCIEMENTS

Je ne saurais trop exprimer ma gratitude à l'égard du Professeur Jean-Pierre BRECHET qui m'a accueilli avec franchise et chaleur à l'IEM-IAE de Nantes et a bien voulu me diriger dans la délicate démarche d'habilitation à diriger des recherches. Ses remarques bienveillantes, alliant exigence et réalisme, m'ont permis d'avancer dans cette démarche tout en préparant la future valorisation des travaux ici présentés dans les revues académiques.

Les professeurs Alain-Charles MARTINET, Bernard COLASSE, et Ababacar MBENGE ont accepté la lourde et ingrate tâche de rapporteurs de cette HDR. Qu'ils soient remerciés de l'effort entrepris pour évaluer ce travail avec toutes ses imperfections.

Les recherches ici présentées doivent une large part au soutien, aux conseils, mais aussi aux suggestions et à certaines idées forces avec lesquels le professeur Yvon PESQUEUX m'accompagne depuis bientôt huit ans. Après avoir dirigé ma thèse en science de gestion, il n'a cessé en effet de me solliciter sur de grands projets de recherche, de m'accompagner dans mon parcours d'enseignant-chercheur en école de commerce, ainsi que de m'ouvrir de multiples portes institutionnelles dont la dernière en date fut celle de l'université de Nantes pour la présente HDR. Bien au-delà de cette aide sur le fond et la forme, c'est d'un rapport de maître à disciple exceptionnellement bénéfique que je tiens ici à le remercier du fond du cœur.

Enfin mes pensées vont à ma famille proche, à mes parents et mon épouse Svetlana qui ont su, avec beaucoup de compréhension, non seulement relire ce travail, mais aussi, et sur d'assez longues périodes, me libérer de toute responsabilité éducative et domestique pour permettre sa réalisation.





## AVANT- PROPOS

Il y a presque cinq années je clôturais ma thèse autour d'une formule que l'on doit au Pr Alain-Charles Martinet : l'in-discipline. Il convient d'avertir le lecteur que les pages qui suivent sont on ne peut plus fidèles à ce maître mot. La cause en est probablement, de ma part, la répétition d'un geste qui était déjà celui de mon premier travail de recherche en gestion. Après dix années de pratique du conseil en management, pour la plupart d'entre elles consacrées de près ou de loin à la mise en œuvre ou à la conception de stratégies d'entreprises, j'avais ressenti le besoin d'aller puiser hors du terrain quotidien des organisations les moyens de reformuler, pour le bénéfice de la recherche, ce que j'avais appris de la gestion. D'où le travail d'archive qui a servi de base à mon essai d'*Archéologie française du management stratégique*. Aussitôt ce labeur achevé, j'ai consacré l'intégralité de mon temps de recherche à des études de terrain, dont sont issues à ce jour la plupart des articles que des revues scientifiques ont bien voulu accepter de publier :

- Jardat Rémi (2010) 'Accounting, transparency and "translation" : The case of humanitarian cross cultural governance' *Issues in Social and Environmental Accounting* , (à paraître)
- Méric Jérôme et Jardat Rémi (2010) 'Induction as an institutionalized and institutionalizing practice – retail banking and consultancy in France', *Society and Business Review* vol. 5 n°10
- Jardat Rémi et Saurel Pierre (2009) 'Procédure judiciaire inter-entreprise et liaisons / déliaisons paradoxales : le cas des contentieux informatiques', *Management & Avenir* n°29, novembre 2009
- Jardat Rémi (2009) 'Maurice Hauriou, théoricien de l'institution et inspirateur de statuts mutualistes', *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, mai 2009
- Jardat Rémi (2009) 'La notion de triche neutralisée entre fraude et « traduction » – une illustration par la gouvernance d'actions humanitaires en Asie du Sud', *Management & Avenir* n°22, février 2009
- Jardat Rémi (2008) « How democratic internal law leads to low cost efficient processes : practices as a medium of interaction between institution and organization», *Society and Business Review*, Vol. 3 No1, 2008, Emerald Publishing
- Jardat Rémi (2007) « Fragilité de la stratégie comme champ de savoir : un décryptage par la méthode archéologique de Michel Foucault appliquée à la France des Trente Glorieuses (1945-1975) », *Revue Sciences de Gestion*, n°59, ISEOR

Lorsqu'il a fallu envisager de franchir le cap de l'habilitation à diriger des recherches, c'est à nouveau, comme cinq ans auparavant, prendre de la distance avec la matière de mes précédents travaux qui s'est avéré indispensable au ressourcement de ma capacité de recherche. La vocation transdisciplinaire et le long détour argumentatif de ce mémoire, mais aussi son ambition et peut-être son intérêt, reflètent ce besoin. C'est pourquoi je sollicite par avance l'indulgence du lecteur pour la longueur du présent mémoire, sa tension théorique et

sa forme parfois inattendue, et espère que le coût d'attention ainsi engendré sera quelque peu contrebalancé par le bénéfice retiré.

La transdisciplinarité caractérisera tout autant le programme des recherches que je prévois de mener au cours des prochaines années. Ce programme consistera essentiellement en la poursuite des quatre axes de recherche que j'ai construits et développés depuis 5 ans :

1°) Poursuivre l'étude du mode de fonctionnement particulier qui caractérise les organisations de l'économie sociale. L'étude de terrain que j'ai pu mener au sein du Crédit Mutuel Centre Est Europe, ainsi que la participation à un certain nombre d'instances (CJDES<sup>1</sup>) et événements de l'économie sociale m'ont en effet révélé un champ de recherche essentiellement étudié par les économistes et les sociologues, où la gestion est susceptible d'apporter de nouveaux éclairages. Outre un travail de synthèse entamé avec un juriste et un économiste, de prochains contacts terrain devraient offrir l'occasion, non seulement d'explorer plus avant l'interaction entre gestion et démocratie coopérative, mais aussi de déranger par la même la vision du management produite par l'étude, majoritaire, des entreprises privées et des administrations publiques.

2°) Décrire et conceptualiser les jeux qui opposent et hybrident en permanence, autour de la préoccupation pour les risques et leur maîtrise, différents arsenaux de règles et différentes stratégies d'utilisation et de contournement de ces règles. La matière initiale de cette étude sera le risque opérationnel bancaire, dans le cadre d'une étude financée et commanditée par l'ANR.

3°) Poursuivre la description structurale des phénomènes complexes, qui surviennent lorsque se produisent des contentieux inter-entreprises. Situé aux frontières de la gestion et du droit, cet objet de recherche s'est avéré pensable à travers des grilles de lecture sémiotiques. Leur pouvoir d'intelligibilité est loin d'avoir été exploité dans sa totalité lors des travaux que j'ai récemment entamés et publiés avec un chercheur et praticien en droit.

4°) Revenir, probablement, sur le terrain de la stratégie qui avait été l'objet de ma thèse et que, pour diverses raisons d'opportunités, j'avais jusqu'à ce jour quelque peu délaissé. De prochaines opportunités de recherche-action me livreront peut-être la possibilité de confronter deux prismes de lecture complémentaires : la stratégie comme discours et la stratégie comme pratique. Il s'agirait, en quelque sorte, de compléter la vision structuraliste du discours stratégeste développée précédemment par une observation de registres pragmatiques propres au « dire faire » et au « faire faire » des processus de réflexion stratégique dans l'entreprise.

Pour paraphraser Michel Foucault, je dirai que ce qui anime l'ensemble de mes démarches de recherche, quels que soient les objets et méthodes concernés, est la volonté de développer sans cesse une « conscience éveillée et inquiète » du savoir de gestion. La malédiction de notre discipline réside dans son pluralisme méthodologique et épistémologique, d'où découle probablement pour partie la dépréciation relative dont elle fait l'objet en regard des sciences de la nature comme des sciences humaines plus établies. L'absence d'accord, au sein même de la discipline, sur une hiérarchisation stable des institutions qui la font vivre (que l'on pense à la diversité d'opinions qui s'entend sur la « vraie » hiérarchie des colloques ou des revues de gestion) rend toutefois possible la coexistence durable de paradigmes hétérogènes ainsi que la possibilité de développer toutes

---

<sup>1</sup> Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale

sortes de pensées dissidentes en gestion. Bref, l'immatunité est mère de l'inventivité plurielle et offre, peut-être plus que dans d'autres champs, une possibilité d'expression inégalée aux esprits novateurs. C'est pourquoi l'interrogation sur la consistance même du « matériau de gestion » habite en permanence mes travaux, quels que soient leurs objets, en même temps qu'elle se dérobe à toute réponse définitive et péremptoire. Une telle interrogation traverse naturellement l'exploration théorique entreprise dans le présent mémoire. Elle donnera également tout son sens à la diversité probable des travaux de thèse que j'espère avoir la possibilité d'encadrer.

En effet, je conçois la direction de thèse à l'image de celle que j'ai pu observer au sein de l'école doctorale du LIPSOR (CNAM) co-dirigée par Yvon Pesqueux. Il s'agit, non pas d'enfermer le doctorant dans les cadres étroits d'une école de pensée – phénomène qui s'observe parfois dans des disciplines plus matures comme l'économie ou la sociologie - mais de l'accompagner dans la construction de son propre mode d'appréhension du matériau de gestion. Il en résulte un double enrichissement pour le doctorant comme pour le directeur de thèse. Le premier a la possibilité de construire ou de consolider une autonomie de pensée qui sera le gage de sa productivité future de chercheur. Le second se donne l'occasion d'être étonné et dérangé par des points de vue autres sur la gestion, lesquels forment autant de stimulants au renouvellement de sa propre démarche de recherche. Une telle posture suppose bien entendu que le directeur de thèse assume la différence d'approche de l'étudiant tout en restant capable d'évaluer sa valeur scientifique. En prétendant associer ainsi rigueur, ouverture et audace, j'espère ne pas affirmer une ambition par trop démesurée en matière de direction de recherche. Celle-ci suppose en effet de parvenir à satisfaire dans la durée trois conditions de succès : rester soi-même un chercheur productif, maintenir l'épaisseur d'expérience construite autour de son propre vécu organisationnel et entretenir une culture générale suffisante pour rester au fait du développement des autres sciences humaines, susceptibles de renouveler les approches de la gestion. Autant d'exigences qui font de la direction de thèse, comme de toute recherche, une école permanente de l'humilité.



## **I. POURQUOI LA DECADENCE ?**



En ce début de siècle où les crises financières succèdent aux bulles internet ou immobilières, où mondialisation et exception française entrent en collision culturelle mais surtout sociale, la voix des économistes, des sociologues, des constitutionnalistes, des historiens, des climatologues est portée haut dans l'espace public. C'est que les grands débats de société sont aussi bien l'occasion d'éclairer l'opinion de ceux qui lisent, écoutent et votent, que de faire rayonner les disciplines d'où sont émises les contributions au débat public. De cette caisse de résonance aux interférences multiples l'entreprise et les organisations de toutes sortes sont loin d'être absentes. Dirigeants, syndicalistes, journalistes et simples travailleurs ou usagers disent chaque jour ce monde nouveau qui advient dans la douleur d'un enfantement sophistiqué et sauvage - sophistiqué comme un dérivé de crédit à trois tranches et sauvage comme le suicide d'un cadre trop engagé dans sa tâche. Cependant, bien souvent, une voix manque au concert des expériences, des expertises et des grandes synthèses sociétales : celle des chercheurs en gestion. Certes, commence à bruisser, timidement, par exemple dans le supplément hebdomadaire *Le Monde Economie*, la voix de quelques uns de nos collègues. Il n'en reste pas moins que les sciences de gestion restent le parent pauvre du débat public, au grand dam de ceux qui les développent, comme en témoignent par exemple un certain nombre de propos tenus au sein de la Société Française de Management. « On interroge toujours les économistes, les sociologues, jamais l'un d'entre nous, et cela même sur des sujets d'entreprise » ai-je entendu dire à mainte reprise lors des réunions parisiennes de la future *French Academy of Management*. Mais à qui la faute ? Nous autres « gestionnaires » nous intéressons-nous suffisamment aux débats de société pour être capables d'y apporter une parole intéressante parce qu'autonome, c'est-à-dire quelque peu émancipée des idéologies que les praticiens de gestion empruntent eux-mêmes à l'économie ou au social ?

Il me semble que l'une des raisons pour lesquelles la voix de la gestion n'a pas encore la place qu'elle mérite dans l'espace public réside dans le choix de nos objets de recherche : trop techniques, trop restreints à la seule sphère de l'entreprise et trop peu reliés aux questions du grand public. Peut-être sommes nous insuffisamment capables d'alimenter le débat public parce que, entre autres, nous n'allons pas assez souvent y chercher au préalable quelque chose à apprendre sur la gestion.

Puisque la route qui mène notre discipline de l'expertise à la reconnaissance publique est coupée dans un sens, je propose ici de l'explorer à rebours en demandant tout d'abord ce que l'une des grandes questions de l'espace public peut apporter aux sciences de gestion. Si les lois de l'optique sont un tant soit peu transposables au jeu de miroirs qui s'établit entre le questionné et le questionnant, on pourra alors espérer que le tracé qui mène d'une grande question sociétale aux pratiques et limites de la recherche en gestion éclaire en retour la possibilité pour notre discipline de rayonner vers l'espace public.

La question sociétale par laquelle j'entends ici interroger les sciences de gestion est celle de la *décadence*, ou plutôt de la nébuleuse *déclin-décadence-déclassement* qui a particulièrement envahi le débat public ces dix dernières années. Faisant partie moi-même, comme peut-être certains de ceux qui lisent ces lignes, du public qui fait le succès de ce débat et des ouvrages qui lui sont consacrés, j'ai vécu mes premières années de chercheur en gestion dans un clivage de plus en plus insoutenable : ce que le citoyen ressentait comme l'une des questions clés du moment, le chercheur en quête de rigueur de scientifique refusait de le prendre comme un objet d'étude vraiment sérieux. A la question « Sommes-nous (nous = Occidentaux, Français, économie nationale, Europe, entreprises en compétition mondiale, etc.) en déclin comme d'autres, avant nous, furent décadents ? » j'ai pourtant, grâce à de multiples explorations, réussi à trouver une réponse rigoureuse aux contours relativement nets. Je me suis aperçu en cours de route que la rigueur et la netteté de cette réponse, je les devais au regard de chercheur inconsciemment adopté lors de cette interrogation sociétale. La transdisciplinarité de la nébuleuse conceptuelle du « déclin » est telle que l'on ne pouvait



l'aborder sous un angle particulier à l'exclusion des autres. Les leçons obtenues en interrogeant le déclin, quel que soit le point de vue initialement choisi, interpellèrent par ricochets l'ensemble des disciplines utilisatrices et donc, inmanquablement, la gestion qui en fait usage notamment à travers différents *cycles de vie*.

Le présent mémoire vise à expliciter en quoi l'étude de cette grande question transdisciplinaire et d'ordre sociétal interpelle mon parcours de chercheur mais aussi, plus largement, le développement des sciences de gestion. Cette explicitation, je l'entreprendrai grâce aux approches structuralistes au sens large avec lesquelles j'étudie les organisations depuis bientôt 8 ans. Voici le plan global de la démonstration (fig. 1) :

Dans un premier temps, je vais poursuivre la présente introduction en établissant successivement :

A – l'importance de la transdisciplinarité et du structuralisme en sciences de gestion, à partir de l'exemple de mes propres recherches

B – le caractère transdisciplinaire de la nébuleuse « déclin-décadence-déclassement », à partir des publications et ouvrages de toutes sortes qui fleurissent sur ce thème, y compris en sciences de gestion

C – La méthode structuraliste détaillée par laquelle j'entends ici, en répondant à la question de la décadence, interroger et éclairer en retour les sciences de gestion

Dans un second temps, je vais interroger la décadence à travers un long parcours historique et herméneutique. Chacune des trois étapes de ce parcours donnera lieu à une étude en retour des questions qu'elle pose à notre discipline.

Dans un troisième temps, je tenterai d'apporter quelques éclaircissements, par un nouveau renversement de perspective, à la question de la place des sciences de gestion dans le débat public

Je conclurai brièvement sur la façon dont j'entends, à travers mes propres travaux, contribuer au cours des prochaines années au développement de la discipline.

Enfin, en annexe, est jointe une contribution complémentaire exploitant les résultats de cette étude sous la forme d'un certain nombre de propositions méthodologiques pour la communauté des chercheurs en gestion : « Comment étudier le matériau de gestion ? – propositions méthodologiques ».

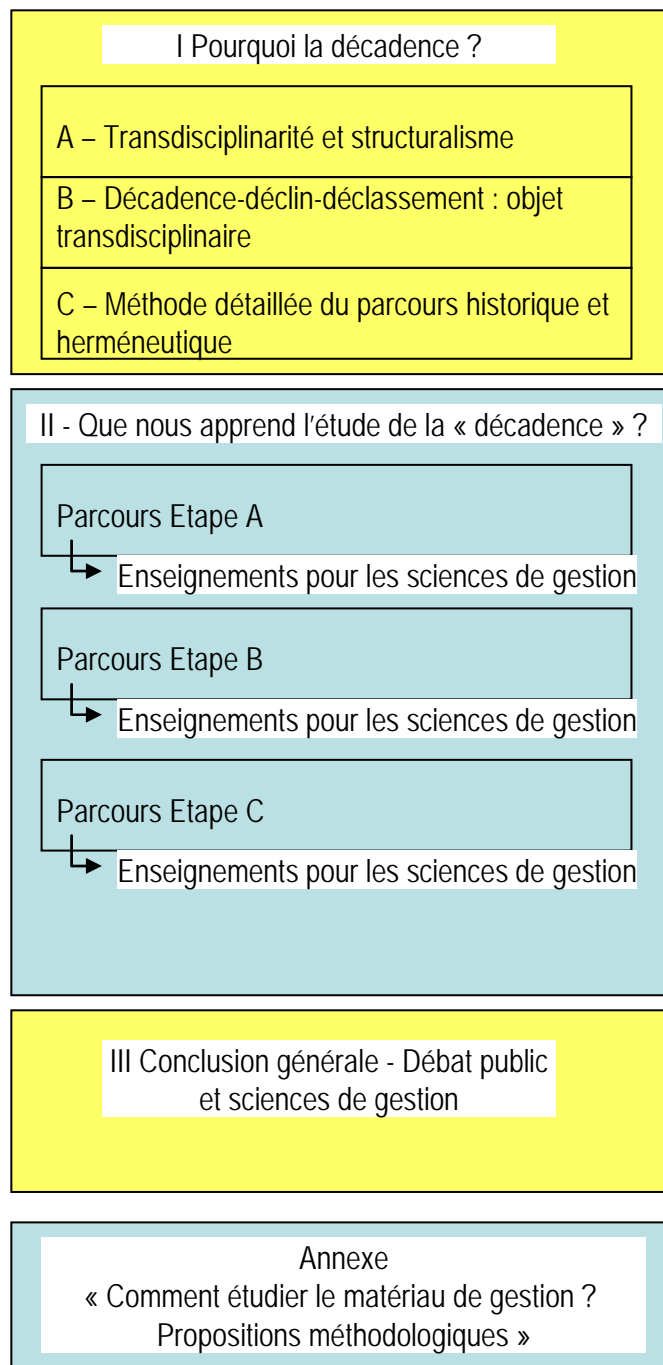


Fig. 1 - Plan général du mémoire

## **A – Importance de la transdisciplinarité et du structuralisme en sciences de gestion : l'exemple de mes recherches**

Trois éléments clés se dégagent de mon parcours de chercheur. C'est tout d'abord la résistance du matériau de terrain aux grilles de lecture que l'on entend leur appliquer. Deux études m'ont en effet révélé de façon décisive l'apport de la transdisciplinarité, non pas aux seules grandes synthèses entreprises en surplombant les sciences de gestion, mais au simple besoin de restituer le sens de ce qui s'observe dans le quotidien des organisations. C'est ensuite l'intérêt d'approches structuralistes au sens large pour donner de l'intelligibilité aux faits de gestion, que j'ai pu également tester à deux reprises. Il s'avère que, si un certain dogmatisme structuraliste ne fait depuis les années 1980 plus recette dans nombre de sciences humaines<sup>2</sup>, les sciences de gestion sont loin d'avoir, quant à elles, été jusqu'au bout de ce que pouvait leur apporter le structuralisme. Enfin j'aborde un tout autre structuralisme à travers l'approche d'une science « dure » que j'ai eu l'occasion de pratiquer pendant quelques années avec une équipe de l'université de Dijon réunie autour du biostratigraphe Didier Marchand : la géologie. Ce détour peut paraître étonnant. Il s'avérera cependant utile pour ressourcer le structuralisme lui-même et étudier notre objet transdisciplinaire.

### **1°) La résistance de deux objets de recherche à une approche par les seules grilles de lecture organisationnelles**

J'aborderai ces travaux dans l'ordre chronologique de leur réalisation. A peine ma thèse soutenue, j'ai eu grâce à la confiance que m'accordait Yvon Pesqueux l'occasion de participer à *Gnosis*, projet international de recherche en gestion dirigée par Elena Antonacoupoulou, professeur à l'Université de Liverpool, et financé par le gouvernement britannique via *l'Advanced Institute for Management Research*. Ce fut une occasion exceptionnelle d'observer la résistance du matériau de terrain aux grilles d'analyse monodisciplinaires. Deux ans plus tard, un concours de circonstances heureuses m'a amené à étudier, entre France et Inde, la gouvernance complexe de projets humanitaires financés par mécénat d'entreprise. Fort de l'expérience précédente, je n'ai alors pas hésité à recourir une nouvelle fois à la transdisciplinarité.

#### **a) La confrontation au Crédit Mutuel, OVNI organisationnel et institutionnel**

Le projet *Gnosis* visait à étudier les notions de *practices* et *practicing* au sein des organisations, notions que je traduirai ici respectivement en *les pratiques* et *la pratique*. Il s'agissait de répliquer dans une dizaine de pays occidentaux une triple étude de cas dont chacun était choisi au sein de l'un des trois secteurs suivants : secteur biopharmaceutique, secteur du conseil en management et secteur de la banque de détail. Etant chargé de l'étude banque de détail en France, j'ai été confronté, par les circonstances, à une sorte d'OVNI organisationnel qu'est le Crédit Mutuel Centre Est Europe. En effet, le Crédit Mutuel n'est pas seulement la 2<sup>e</sup> banque à réseau française : c'est aussi une fédération de sociétés coopératives aux statuts très particuliers, statuts dont il s'est avéré bien vite qu'ils exerçaient une influence non négligeable sur l'ensemble des pratiques organisationnelles des entités locales - les *Caisses* -aussi bien que celles des échelons centraux (dits *fédératifs*).

---

<sup>2</sup> [Dosse, 1992, T2] ; [Dosse, 1997]

Plus précisément, j'ai été amené à mettre en évidence que, sous certaines conditions, l'efficacité et la productivité du management sont favorisés par une gouvernance « démocratique ». Une architecture de droits et statuts appropriée génère dans ces circonstances un équilibre des pouvoirs aux effets vertueux sur le management. La « chaîne causale » qui permettait de rendre compte d'un tel phénomène était toutefois relativement complexe (cf. fig. 2)

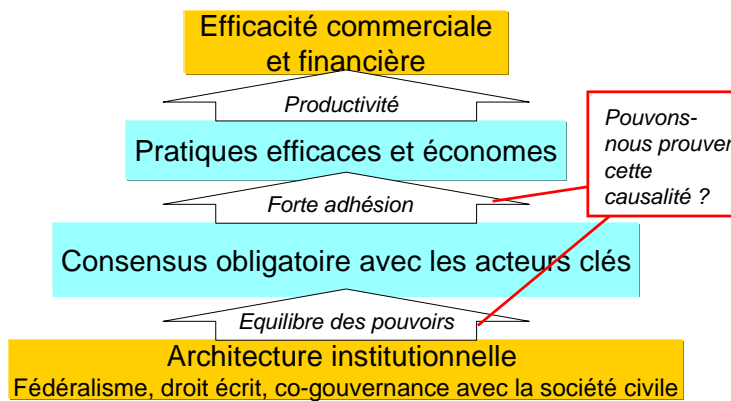


Fig. 2 : La chaîne causale établie pour rendre compte des pratiques spécifiques du Crédit Mutuel Centre Est Europe

Il était certes relativement aisé d'établir la concomitance d'un certain nombre de caractéristiques de l'entreprise étudiée :

- les statuts de cette banque établissent un régime de gouvernement d'entreprise démocratique, à plusieurs échelons de représentation dont un parlement, dans un cadre statutairement fédéral,
- la conduite du changement dans cette banque est consensuelle et mène à des procédures organisationnelles efficaces et fortement intériorisées par les personnels,
- les moyens centraux sont particulièrement optimisés du fait du caractère fédéral de l'entreprise et sont mis à disposition des unités décentralisées dans un esprit partenarial dans l'ensemble vertueux,
- en termes de taille, de croissance et de rentabilité, la banque est l'un des leaders nationaux, devançant notamment de grandes banques SA.

Mais comment faire la part, pour expliquer ces constats, entre de simples facteurs de contingence (histoire de la banque, éléments sociologiques régionaux, personnalité des dirigeants actuels, etc.) et des facteurs plus généraux de nature à induire un lien plus généralisable entre démocratie dans l'entreprise et efficacité économique et managériale ?

### Un « montage » argumentatif transdisciplinaire

Ce qui m'a paru remarquable au fur et à mesure de la construction de cette démonstration (retracée dans un premier temps en colloque (Jardat, 2006 ; Jardat, 2007a) puis publiée en revue (Jardat, 2008a) était son caractère obligatoirement pluridisciplinaire, bien que l'objet en soit on ne peut plus au cœur des sciences de gestion et son référent on ne peut plus ancré dans le terrain.

Démontrer une telle causalité, n'allait pas de soi, tant les univers théoriques et les méthodologies disponibles pour décrire chaque maillon de la chaîne causale sont aujourd'hui

éparpillés dans des champs disciplinaires disjoints. Distinguer et articuler les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles d'une même collectivité humaine supposait de confronter des univers aussi étrangers les uns aux autres que le droit constitutionnel (pour définir différentes catégories de statuts démocratiques et leurs effets de pouvoir), la théorie des organisations et l'économétrie (pour décrire de bonnes pratiques managériales et quantifier leurs effets économiques) ou encore la sociologie et l'anthropologie (pour étudier des mécanismes d'adhésion et de passage à l'action). D'où l'intérêt que présentait une approche, voire un paradigme, susceptibles de faire communiquer entre eux ces univers théoriques, afin de donner cohérence et maniabilité à toute tentative de modèle explicatif global du lien démocratie-efficacité dans l'entreprise.

C'est pourquoi mon argumentation s'est appuyée d'une part sur des « briques » issues de disciplines hétérogènes et d'autre part sur un « ciment » permettant d'assurer la cohésion logique de l'ensemble (fig. 3).

Pour ce qui concerne les « briques » j'ai dû en effet :

① Déplacer l'accent de la gouvernance au sommet vers le gouvernement d'entreprise au sens large, c'est-à-dire l'ensemble des mécanismes politiques statutairement définis et socialement sédimentés, à tous échelons organisationnels et politiques.

② Décrire ce gouvernement d'entreprise à l'aide des typologies proposées par les théories du droit constitutionnel, permettant notamment de distinguer entre plusieurs formes de démocratie d'entreprise ayant des effets de pouvoir bien spécifiques.

③ Identifier les mécanismes d'adhésion aux décisions et modes de décision d'entreprise, ce qui dans l'étude de cas s'est fait par la méthode d'étude des « narrativités » proposée par McIntyre, traduisant les récits d'entreprise en « univers de vertus »

④ Expliquer la performance de l'entreprise par l'existence de bonnes pratiques décrites selon les grilles d'analyse organisationnelles et managériales de productivité, de qualité de service, s'apprentissage organisationnel, etc.

Pour ce qui concerne le « ciment » il m'a fallu par ailleurs :

⑤ Etablir le lieu d'interaction entre statuts démocratique et existence de bonnes pratiques managériales. Pour cela, il s'est agi de faire de **la pratique** (*practising*), entendue ici comme le processus de production et reproduction des **pratiques** (*practices*), le médium d'interaction entre dimension institutionnelle (gouvernement) et dimension organisationnelle (management) de l'entreprise. La pratique, dans le cadre d'un paradigme de la structuration initié par les sociologues (Anthony Giddens<sup>3</sup>, Pierre Bourdieu<sup>4</sup>), est en effet considérée comme un lieu de superposition et recouvrement de diverses structures hétérogènes (Sewell, 1992). Un gouvernement d'entreprise démocratique exerce ainsi une influence sur les pratiques managériales, parce que les pratiques institutionnelles (qui font la vie d'une démocratie fédérale représentative) interagissent sans cesse avec les pratiques organisationnelles, au travers de *la* pratique. Le lien entre démocratie et management devenait ainsi un cas particuliers des interactions multiples décrites par les théories

<sup>3</sup> (Giddens, 1984)

<sup>4</sup> (Bourdieu, 1977, 1990)

de la structuration. Celles-ci jouaient, dans mon assemblage théorique, le rôle de paradigme unificateur.

⑥ Choisir, parmi d'autres possibles, une théorie de la structuration qui s'est avéré présenter deux grandes caractéristiques :

- a) Pour rendre compte de la tension entre dimension tacite (*performative*), représentationnelle (*ostensive*) et matérielle (*artéfacts*) de la pratique, emprunter une ontologie tripartite, initiée pour l'étude de l'activité scientifique par Bruno Latour (Latour, 1987) et transposée dans un univers organisationnel et managérial par Martha Feldman et Brian Pentland (Pentland & Feldman, 2005).
- b) Considérer que la dimension ostensive de la pratique se sédimente en univers de vertu, liés au type de narrativité selon lequel la représentation des pratiques est mémorisée, répétée et transmise, selon le modèle mis en avant par Alasdair McIntyre (McIntyre, 1985).

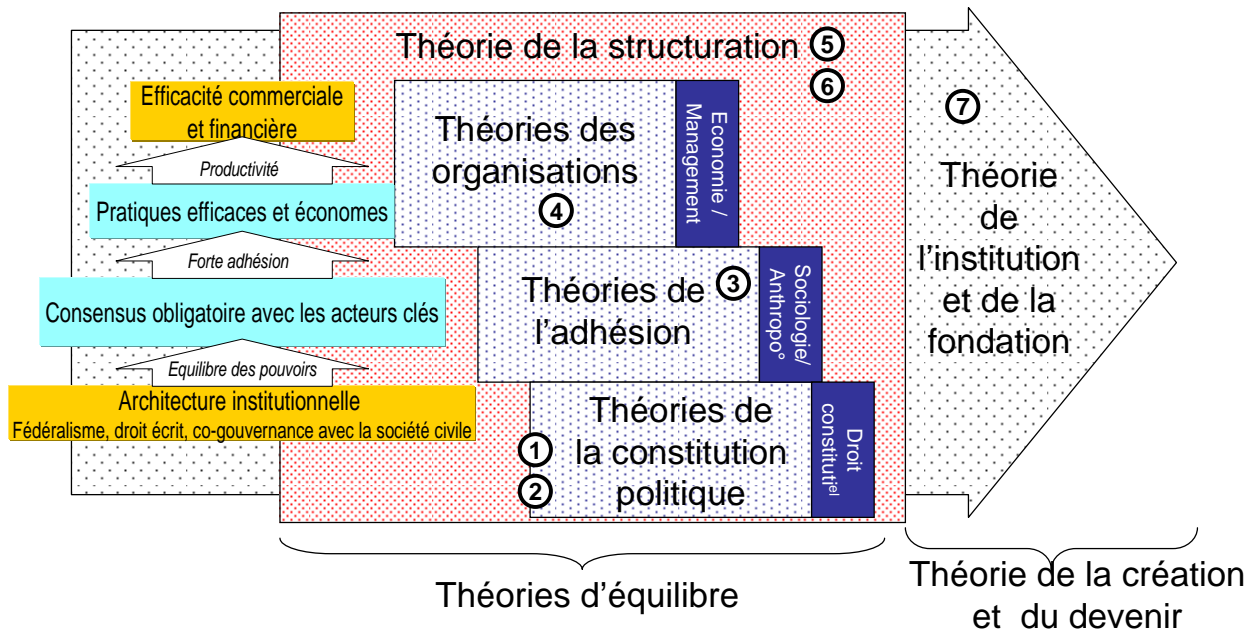


Fig. 3 : Assemblage théorique utilisé comme modèle explicatif pour l'étude de cas « banque mutualiste ». Les chiffres renvoient aux paragraphes descriptifs du texte.

J'ai induit d'une telle expérience scientifique les caractéristiques d'une famille de modèles théoriques (que j'appellerai « méta modèle ») permettant d'étudier divers cas d'entreprise où se pose la question du lien entre démocratie et efficacité.

Ce méta-modèle peut se définir comme une famille d'assemblages théoriques présentant les caractères suivants :

- L'articulation nécessaire d'une théorie de la constitution politique à une théorie de l'adhésion, elle-même articulée à une théorie de l'organisation.
- Le recours aux domaines disciplinaires du droit constitutionnel, de la science politique, de l'anthropologie, de la sociologie, de l'économie et du management

- L'existence d'un paradigme commun permettant d'assembler ces divers domaines entre eux, une théorie de la structuration étant probablement l'un des meilleurs candidats à retenir, compte tenu de sa commodité pour les dispositifs d'étude de terrain utilisés en sciences de gestion.

Avec de telles caractéristiques je disposais d'un modèle pour mettre en évidence d'éventuels bouclages vertueux entretenant la relation démocratie-efficacité dans un équilibre dynamique. Cela passait par des études de terrain consistant à rassembler, entre autres sources, des récits et des observations sur les différentes pratiques institutionnelles et organisationnelles de l'entreprise étudiée.

J'ai ensuite proposé d'adjoindre (Jardat, 2009a), au sein du méta-modèle, une composante consacrée à l'évolution à long terme des entreprises étudiées. D'un point de vue méthodologique, c'est l'histoire à long terme du Crédit Mutuel qu'il a fallu interroger et interpréter, aussi bien dans sa dimension institutionnelle que ses dimensions économique, organisationnelle et sociale. D'un point de vue théorique, un modèle intégrant l'ensemble de ces disciplines pour penser l'évolution globale de l'entreprise pouvait jouer, dans la diachronie, un rôle analogue à celui que remplit la théorie de la structuration dans la synchronie. Il s'est avéré que la théorie de l'institution et de la fondation de Maurice Hauriou constituait un bon candidat pour jouer ce rôle intégrateur, malgré son ancienneté et l'oubli relatif dans lequel elle est tombée aujourd'hui. C'est la composante n°⑦ de l'assemblage visualisé fig.3. L'institutionnalisme de Maurice Hauriou (Hauriou, 1925) permettait en effet de penser le devenir de l'organisation démocratique et de relier celui-ci à l'évolution à moyen-long terme des modes de management. Cette théorie d'Hauriou m'a amené ainsi à prévoir (si ce n'est préconiser...) qu'un approfondissement de la démocratie d'entreprise favorise l'acheminement vers un management plus productif, plus responsabilisant et plus satisfaisant pour les parties prenantes de l'entreprise<sup>5</sup>, sans rêver pour autant d'unanimité autogestionnaire ni de disparition des hiérarchies et des élites.

### **Difficultés de la transdisciplinarité, intérêt des « méta-disciplines »**

Une telle recherche témoigne tout autant de l'intérêt de la transdisciplinarité que de ses difficultés. La multiplicité et l'hétérogénéité des composants assemblés reflétait la nécessité d'argumenter, ce qui supposait par nature de prendre appui sur des éléments reconnus comme préalable admis par un auditoire, aussi "universel" soit-il, comme l'a exposé de longue date le fondateur de la nouvelle rhétorique (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2001). Etant donné que je ne disposais pas d'une médiation théorique toute faite entre démocratie et efficacité managériale, les points d'appuis ne pouvaient être que multiples et empruntés à des champs disciplinaires distincts, que je pouvais joindre grâce à leurs zones de recouvrement. Ainsi le droit, par sa branche constitutionnelle, recouvre en partie la science politique, laquelle recouvre en partie la sociologie via la notion de légitimité, et il en va de façon analogue mais plus défrichée entre sociologie et "science" des organisations, et de même entre organisation et économie. Cette médiation n'en restait pas moins problématique, car elle était rendue irréductible à une argumentation de synthèse tant les objets de chaque discipline relèvent de statuts ontologiques différents et incommensurables : l'universalité de loi s'accommode mal de la pluralité des groupes sociaux, qui sont eux mêmes une interface difficilement soluble dans les schémas d'ordre politique, laquelle a tendance à être niée dans la lecture des effets organisationnels ou la vision atomistique du marché qui préside aux représentations dominantes en économie.

---

<sup>5</sup> Du moins pour les parties prenantes dont les pouvoirs occupent une place équilibrée au sein des droits et statuts de l'entreprise.

La lecture des ouvrages de Bruno Latour et d'autres sociologues de la traduction m'a alors permis d'entrevoir ultérieurement une autre façon de reprendre cette démonstration. Ma situation méthodologique ne pouvait apparaître que naturelle si l'on considère, avec Bruno Latour, que les ontologies ne sont pas premières mais le fruit d'une lente institutionnalisation collective, auquel cas elles reflètent des collectifs (académiques et discursifs) qui se stabilisent dans la clôture et l'opposition réciproque, renforcées elles mêmes par les esprits de chapelle nécessaires à leur maintien dans le temps (Latour, 1991 : 116-120).

D'une part la pertinence de la théorie d'Hauriou m'est apparue de façon plus complète. Cette théorie a en effet été échafaudée en un temps où l'institutionnalisation des sciences humaines en disciplines distinctes était encore balbutiante et accordait à l'empire du droit un espace de manœuvre argumentative qu'il a perdu depuis (Hauriou fut, à ses débuts, sociologue non institutionnalisé<sup>6</sup>). D'où la capacité de la théorie de l'institution et de la fondation à articuler aussi bien ordre, justice, droit et économie. D'autre part, la sociologie de la traduction de Bruno Latour (Latour, 2006) adopte volontairement, par construction, une posture qui transcende les ontologies régionales, en tant que sociologie généralisée de l'humain et du non-humain, reprenant les avancées de Gabriel Tarde que l'institution sociologique post-durkheimienne avait rejetées. Ces causes historiques distinctes pour Hauriou et Latour confèrent un statut commun à leurs propositions théoriques : non disciplinaires, elles sont, en un sens défini par l'épistémologie de Gilles-Gaston Granger (Granger, 1998), en position de méta-discipline à l'instar de la logique ou des mathématiques. Dans un cas comme dans l'autre s'ouvrent des possibilités méthodologiques affranchies des cloisonnements propres aux sciences humaines académiquement reconnues aujourd'hui.

Il s'agit d'appréhender le social, non comme un ensemble préétabli d'entités "sociales" ou "économiques", mais comme l'assemblage en cours (et non comme résultat) d'entités aussi diverses que des humains, des représentations, des grilles de gestion, des statuts, des instruments métrologiques (comptabilité, PV d'assemblées générales, chartes, statuts, structures de coûts etc.) que l'on trace de bout en bout en saisissant ces moments fugaces où le social assemble le non social. Ainsi, c'est bien sur les moments fondateurs où s'institutionnalise un "idée d'entreprise" ou "idée d'œuvre" (fondations, crises de communion) que Hauriou focalise son attention (Jardat, 2009a : 72-73), et non sur le droit positif qui "n'est pas créateur". De même, c'est sur "la science en train de se faire" et non sur "la science faite", sur "la composition du social" et non sur "le social déjà assemblé" que Latour porte son regard pour en évaluer la solidité, les fragilités ou les possibilités de devenir autre.

Cette étude des assemblages de composantes humaines et non humaines constitue une sorte de « sociologie généralisée » où les caractéristiques physiques de l'assemblage (topologie, longueur, capillarité) donnent des indications sur la puissance et les fragilités des dispositifs de contrôle et de pouvoir. Elle se focalise sur les moments privilégiés où le social devient visible, qui sont ceux de l'assemblage : ceux dont Hauriou avait pressenti l'importance clé (« fondation » et « communion ») aussi bien que des assemblages plus techniques (lancements de projets, de nouveaux produits, nouveaux systèmes d'information, etc.) comme en témoignent les données recueillies lors de mon étude de terrain.

### **b) Un projet de mécénat humanitaire, dont la gouvernance est à la fois dans et hors de la gestion**

En réaction au tsunami de décembre 2004 une enseigne de la Grande Distribution collecte plusieurs millions d'euros en vue de venir en aide aux populations touchées par la catastrophe. Elle en confie la répartition à une fédération d'ONG basée en France qui dispose

---

<sup>6</sup> (Hauriou, 1896)



de nombreux partenaires en Inde du Sud, lieu qui cumule les ravages du tsunami et la présence de fournisseurs de l'enseigne. Un fonctionnement complexe se met en place pour sélectionner et piloter de multiples projets de réhabilitation et d'aide aux familles, réunissant des ONG locales, la fédération française d'ONG et les dirigeants de l'enseigne. Deux ans avant l'extinction des projets, les parties prenantes françaises commanditent une étude à une équipe de chercheurs dont je fais partie. Cette étude a donné lieu à ce jour une publication (Jardat, 2009b) et deux communications scientifiques (Jardat, 2009c, Broda, 2009).

Nos commanditaires désiraient bénéficier d'un regard extérieur et scientifique sur leurs pratiques en matière de « gouvernance » des projets humanitaires, souhaitant tirer un maximum d'enseignement de leur expérience d'un mécénat aussi volumineux, complexe et distant. Cela laissait la possibilité d'aborder cette étude sous de multiples angles : gestion de projet, anthropologie et interculturalité, contrôle de gestion, systèmes d'information, microcrédit, apprentissage organisationnel, etc. Il m'est très vite apparu que la sociologie de la traduction, utilisée sous une autre forme lors de mon étude du Crédit Mutuel, serait à même de rendre compte de ce qui advenait au sein de quelque chose qui relevait aussi bien de la situation extrême, de la « continuité métrologique » et de l'intrication entre actants humains et non humains. J'ai pu ainsi, pour rendre compte d'un certain nombre de paradoxes de pilotage observés au sein des projets sponsorisés par l'enseigne, faire l'économie d'un assemblage pluridisciplinaire lourd et complexe et me référer directement aux méthodes et enseignements de la sociologie de la traduction. Les données de terrain sont encore loin d'avoir été exploitées à hauteur de tout leur potentiel d'enseignement pour la gestion. C'est néanmoins grâce aux concepts forgés par l'équipe du CSI de l'école des Mines<sup>7</sup> qu'il m'a été possible de donner une intelligibilité aux observations suivantes :

- Variations oscillantes du périmètre technique et humain du projet (sa « ligne de front » au sens de Latour (2001))
- Nature des *reporting* fournis par les ONG locales à la fédération française : des listings de premier abord sans intérêt s'avèrent après analyse le moyen le plus simple d'établir la « continuité métrologique » entre des villages sous-équipés et les ordinateurs européens aussi bien qu'entre des circuits économiques corrélés mais disjoints. Le gap qui sépare centre de calcul français et villages indiens, n'apparaît ainsi pas tant enraciné dans des traditions culturelles distinctes que causé par des degrés incommensurables d'enrôlement des actants non humains, rendant difficile la connectivité entre campagne pré-industrielle et monde développé.
- Entrelacs paradoxal d'opacité et de transparence au sein du *reporting* économique sur les affaires soutenues par microcrédit : la substitution de l'actant « saladier » à l'actant « poisson » explique ces décalages de représentation réels mais vertueux. Ce point particulier était l'occasion de reprendre la schématisation proposée par Martha Feldman sur la description des pratiques via la théorie de la traduction, comme l'illustre la figure 4 ci-dessous.

---

<sup>7</sup> Outre les ouvrages et recueils d'articles de Latour déjà cités, mon étude se réfère d'un point de vue théorique à au recueil collectif publié récemment par trois membres du CSI : Akrich, Callon & Latour (2006)

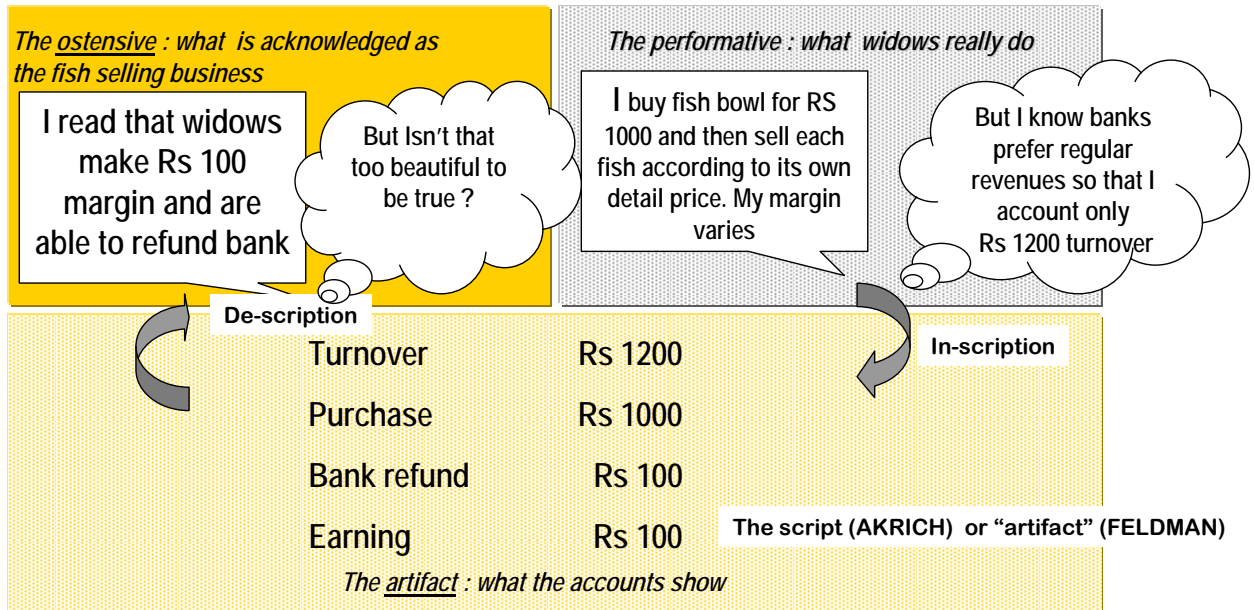


Fig. 4 : Des poissons aux saladiers, une utilisation de la sociologie de la traduction en gestion (Jardat, 2009c)

J'ai choisi d'extraire cette figure parmi bien d'autres qui ont été produites pour cette étude à cause de la juxtaposition qu'elle offre de données de type comptable, psychologique et comportemental, visualisant ainsi la transdisciplinarité de l'approche par la « traduction ».

### c) la transdisciplinarité, ses complexités et ses « solveurs »

Deux études ne sauraient amener à généraliser la nécessité d'approches transdisciplinaires dans l'ensemble des domaines et objets d'étude des sciences de gestion. Néanmoins, elles apportent bien la preuve que cette transdisciplinarité est, dans un certain nombre de cas, non seulement pertinente mais indispensable à une exploitation sérieuse et féconde des observations de terrain.

Ces deux études nous apprennent aussi que, parmi les emprunts extra-disciplinaires qui s'offrent à la recherche en gestion, tous ne sont pas situés sur le même plan. Certains sont en situation de recouvrement et d'antagonisme potentiel avec la gestion : ce sont les recours à des champs classiques comme le droit, la micro- ou la macro-économie, la sociologie marxiste etc. D'autres sont en position de surplomb et à même de fournir directement, tels des « solveurs de complexité », des voies d'intelligibilité qui transcendent les clivages disciplinaires, jouant le rôle de paradigme fédérateur : c'est le cas de la théorie de la traduction ou *Actor network Theory* qui n'est pas une sociologie proprement dite mais une sorte de sociologie généralisée à même rendre compte de tous les collectifs, comme je viens d'en rendre compte précédemment. Il me semble que d'autres approches, comme par exemple la *Méthode* d'Edgar Morin sont dans une position analogue et recèlent le même potentiel de fécondité pour l'étude des organisations.

On peut dès lors concevoir l'intérêt d'étudier l'apport des grands paradigmes des sciences humaines, et même des sciences et de la pensée en général, pour démultiplier la puissance explicative du chercheur en gestion. C'est ce que je propose d'examiner désormais avec le paradigme structuraliste.

## 2°) Intérêt en gestion des approches structuralistes au sens large

Deux maîtres du structuralisme ont également inspiré mes travaux : Michel Foucault et Algirdas-Julien Greimas. C'est le Foucault archéologue d'avant 1970 qui a tout d'abord guidé un travail de thèse sur le champ que j'avais pratiqué des années en tant que consultant : la stratégie. C'est la puissance de la sémiotique saussurienne des années 1960-1985, fondée par Greimas entouré de chercheurs comme Joseph Courtès et Anne Hénault, qui m'a permis de donner intelligibilité aux plus récents de mes travaux, conduits en tandem avec un praticien des affaires qui par ailleurs avait lui-même un passé de sémioticien. Il me semble que dans les deux cas, preuve a été faite que, du moins de le domaine des sciences de gestion, le potentiel explicatif des grilles structuralistes classiques – celles qui précèdent l'effacement relatif du mouvement au cours des années 1980 – est loin d'avoir été totalement exploité. La gestion étant à peine en train de se structurer comme champ de recherche alors que le structuralisme connaissait ses heures de gloire, un simple décalage temporel pourrait être invoqué pour expliquer ce « retard » de la gestion en matière d'épuisement du structuralisme. Il me semble toutefois que les causes de la pertinence du structuralisme en gestion sont plus profondes et plus pérennes. Une approche par les invariants structuraux, tel le dualisme du signifiant et du signifié propre aux schémas saussuriens n'est-elle pas particulièrement aptes à rendre compte d'un univers à la fois aussi outillé et aussi dualiste que la gestion ? Car la gestion est éminemment dualiste : sans parler de la comptabilité à partie double ou des « duels » qui opposent l'entreprise à ses concurrents, les couples d'opposition y sont omniprésents : dualité manager / managé, dualité objectifs/moyens, dualité long terme / court terme, etc. Bref, rien de plus naturel que de faire dialoguer gestion et paradigmes dualistes tel le structuralisme.

### a) Une archéologie française du management stratégique par la méthode de Foucault : structures et textures<sup>8</sup>

En tant que praticien, j'avais été frappé par la forte structuration et schématisation des démonstrations à laquelle recouraient les consultants pour rendre compte de leurs travaux aux dirigeants d'entreprise. Bien souvent, en effet, même si la démarche semblait considérée comme crédible par nos interlocuteurs, je ne pouvais quant à moi que constater un décalage considérable entre la sophistication des schémas utilisés et la fragilité des données économiques et sociales que synthétisaient ces mêmes schémas. D'un autre côté, des démarches plus rigoureuses mais moins « sexy » (sic !) étaient aisément perçues comme transgressives par la profession, dans la mesure où celle-ci avait tendance à les censurer ou du moins à en minimiser l'importance. Il m'a alors semblé que l'un des pièges de la stratégie pouvait résider dans la trop grande force de conviction rhétorique que recelait son discours, force de conviction qui pouvait amener à effectuer, en toute confiance, des choix pour le moins hasardeux.

---

<sup>8</sup> Ayant déjà eu l'occasion de m'exprimer largement devant un jury de thèse sur ce travail, je n'en extrais ici que les éléments nécessaires à la poursuite de la présente démonstration.

C'est l'*archéologie du savoir* de Michel Foucault qui m'a fourni une grille de description systématique de ce discours. J'ai pu alors en produire des invariants structuraux et notamment décrire comment fonctionnait « l'usine » à concepts stratégique, sous la forme d'un « tétraèdre » (dont la figure suivante donne une vue du dessus et une vue en perspective).

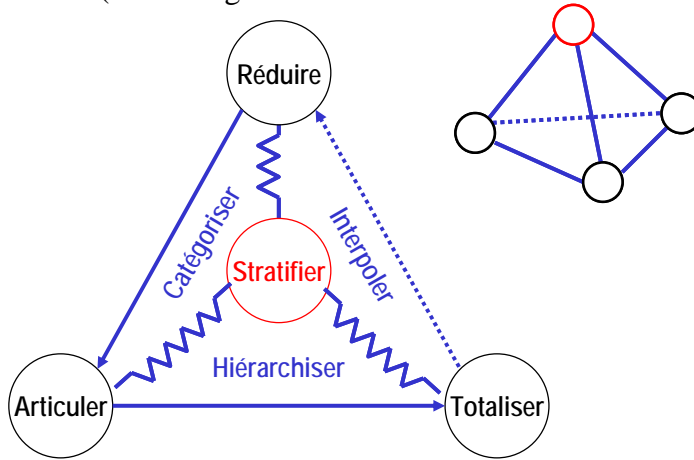


Fig. 5 - Le tétraèdre du discours stratigiste (Jardat, 2007b)

Les matrices, les processus de réflexion stratégiques et les typologies de choix stratégiques, du moins ceux que l'histoire de la discipline a retenus et qui ont rencontré autant de succès auprès des praticiens que des pédagogues et des scientifiques, respectent ces caractéristiques structurales, au contraire d'un certain nombre de tentatives conceptuelles avortées (Jardat, 2005 : 209-215). Pour montrer le caractère séminal de l'approche structuraliste, ainsi que pour préparer la lecture de la seconde partie ce mémoire, j'insisterai ici sur l'élément clé du tétraèdre qu'est la stratification. J'ai proposé par là une notion qui se situe aux frontières de la structure, une notion frontière donc qui témoigne tout aussi bien des limites du structuralisme que de sa capacité à s'autodépasser : celle de *texture*.

Au sens propre et visuel, la texture est l'aspect qui émerge de la répétition d'un même motif ou d'une même série à une échelle plus grande que ce motif. Elle n'est en aucun cas réductible à ce dernier, et dépend tout aussi bien de ses espacements, ou du caractère périodique ou quasi périodique des séries de motif. Enfin, la texture est avant tout effet d'échelle : elle disparaît si le regard porté sur elle est trop proche ou trop lointain. La texture est donc co-produite par celui qui l'a dessinée et celui qui la regarde, en général à l'insu de ce dernier, dans un délicat processus de suggestion. Illustration de cette difficulté, le fait que l'imagerie de synthèse a longtemps buté sur les textures : chevelure, grains de peau s'avèrent difficiles à reproduite, tandis qu'apparaissent des textures éventuellement non recherchées, comme les effets de moirure au croisement deux trames rectilignes (exemple fig. 6).

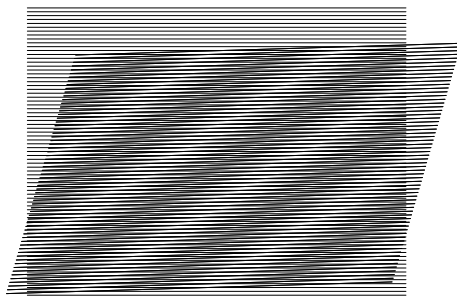


Fig. 6 - Exemple de texture fortuite : c'est le regard humain qui reconstruit l'aspect scintillant engendré par le croisement de deux trames rectilignes

Le sens figuré dans lequel j'entends la notion de texture recouvre l'ensemble des procédés formels par lesquels un texte ou un discours génère, à partir de la répétition d'un ou plusieurs motifs, un certain aspect qui émerge à une échelle supérieure au motif. Dans cette définition la notion d'aspect doit elle-même être conçue en un sens sémiotique, qui est celui de la création, auprès du destinataire du texte ou discours, de l'illusion d'un processus<sup>9</sup> (Greimas et Courtès, 1993 : 22).

La texture de stratification peut être définie comme une série ordonnée de motifs homologues en plans parallèles ou en cercles concentriques. Un processus d'expansion (ou inversement de recentrage) de l'entreprise apparemment contrôlée par le dirigeant est ainsi comme subrepticement suggéré par la stratification de schémas stratégiques telles les matrices de type Ansoff ou BCG (fig. 7).

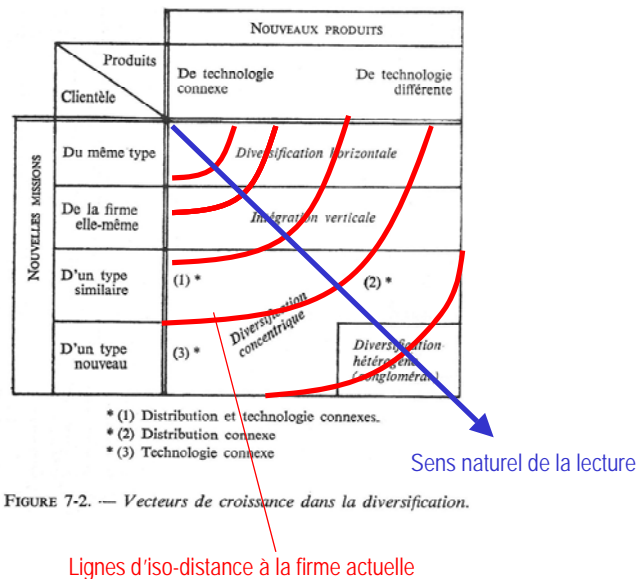


FIGURE 7-2. — Vecteurs de croissance dans la diversification.

Fig. 7 : Aspect stratifié de la matrice d'ANSOFF

J'affirmais ainsi en 2005 que « les matrices stratégiques sont construites de manière à pouvoir être lues selon cette logique de distance du proche au lointain, du présent au futur, de l'existant au possible. En effet, les métriques de chacune des deux dimensions génératrices de la matrice ont pour résultante une métrique diagonale dans laquelle l'angle supérieur gauche (plus rarement l'angle inférieur gauche) représente le pôle du plus proche et l'angle opposé le pôle du plus lointain. L'ordre de lecture se faisant, en occident, de gauche à droite et de haut en bas, de telles figures confèrent ainsi aisément une signification implicite de « pente » ou « tendance » naturelle aux concepts qu'elles représentent. »<sup>10</sup>

J'interprétais également cette texture de stratification, implicitement présente dans l'intimité du discours stratégique, sous un angle fonctionnel (Jardat, 2005 : 203). Stratifier

<sup>9</sup> Plus exactement, la formulation technique adoptée par Greimas et Courtès est celle de la « conversion des fonctions (ou prédicats) des énoncés narratifs en procès »

<sup>10</sup> Aujourd'hui, ayant fait la rencontre d'autres structuralismes, j'ajouterais que cette stratification est une forme privilégiée d'*aspectualisation*, l'aspect produit étant celui de la « détensivité » au sens de Greimas (Greimas et Courtès, 1993 : 95).

produit en effet deux effets discursifs. C'est d'une part « hiérarchiser le champ de décisions, au sein des espace intelligibles créés pour le dirigeant de manière à donner une place centrale à sa fonction et à sa situation [présente] », et d'autre part « offrir un continuum d'options et de commandes qui permette au dirigeant d'ajuster au mieux –du moins dans son discours – l'incertitude et les risques inhérents aux choix stratégiques ».

On peut concevoir dès lors que, pour un consultant en stratégie, utiliser des concepts bien stratifiés facilitera leur acceptation par le dirigeant, tandis que ce dernier devra éviter de se livrer trop aveuglément à la force de conviction d'énoncés trop bien « texturés ». D'une manière plus générale, ce travail invitait à la vigilance face aux effets de texture que recèle tout discours, notamment si cet effet n'est pas explicité d'emblée par ceux qui le provoquent. La texture est d'autant plus insidieuse que le destinataire du discours, en la co-produisant dans l'inconscient de la cognition linguistique et visuelle, se l'approprie à son insu.

### **b) Le décryptage des projets informatiques conflictuels par la sémiotique d'A-J. Greimas**

Autre approche structuraliste, contemporaine dans son essor de la période « archéologiste » de Michel Foucault, la sémiotique saussurienne fondée par Greimas s'est avérée utile pour offrir de l'intelligibilité à un phénomène d'entreprise particulièrement aléatoire et complexe : l'émergence et la résolution de contentieux informatique, qu'ils soient judiciaires ou en restent à un stade infrajudiciaire.

Menée en tandem avec un universitaire par ailleurs avocat d'affaires, cette étude longitudinale d'une trentaine de cas de contentieux partait d'un point de vue nécessairement pluridisciplinaire. Elle s'intéressait à un type de terrain déjà balisé par d'autres chercheurs en gestion s'inspirant de sources diverses - psycho-behavioristes, psychanalytiques ou encore sémiotiques - pour décrire les projets informatiques et leurs échecs éventuels (références signalées dans (Jardat & Saurel, 2009)).

L'enjeu principal consistait à expliquer pour quelles raisons éclataient un certain nombre de conflits entre des entreprises et leurs prestataires informatiques, alors que la façon dont ils se terminaient montrait *a posteriori* que ni les enjeux financiers et techniques ni la seule qualité de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs ne justifiaient leur déclenchement. Un second enjeu résidait dans la fourniture, pour le praticien, d'éléments de méthode susceptibles de l'aider à mieux expliciter et mieux systématiser les stratégies qu'il déployait pour défendre ses clients.

La puissance des schémas sémiotiques était particulièrement à même de fournir quelque explication à ces paradoxes du fait de la double narrativité des situations étudiées : outre les narrativités inhérentes à tout projet d'entreprise, ces affaires faisaient par nécessité l'objet de récits d'experts et d'hommes de loi seuls à même de permettre à un juge de trancher. Pour illustrer à nouveau la puissance des approches structuralistes, j'insisterai ici sur deux points : la capacité réductrice et la souplesse récursive des schémas Greimassiens.

Les projets informatiques à problèmes deviennent vite inextricables du fait de la multiplicité des parties prenantes ainsi que des revirements d'alliance qui peuvent se produire dès que la situation devient conflictuelle. On peut concevoir dès lors qu'il est encore plus difficile de rendre compte de la complexité qui ressort de la comparaison inter-projets, étant donné l'importance des facteurs de contingence spontanément invoqués pour expliquer les échecs. L'approche sémiotique permet d'affronter cette difficulté grâce au regard décalé qu'elle invite à porter sur les dynamiques sociales. Des typologies vont pouvoir être établies non à partir des positions institutionnelles (dirigeant, client, fournisseur, etc.) mais des positions narratives, qui sont en nombre limité. Les modèles actanciels de Greimas (1986 : 172-185) permettent ainsi de réduire la complexité d'un jeu d'acteurs multiples à celle d'une grammaire comportant trois catégories d'actants. Un même acteur pouvant occuper

successivement ou simultanément la position de plusieurs actants, la correspondance entre ces deux découpages du réel est bien entendu plurivoque et asymétrique (fig. 8).

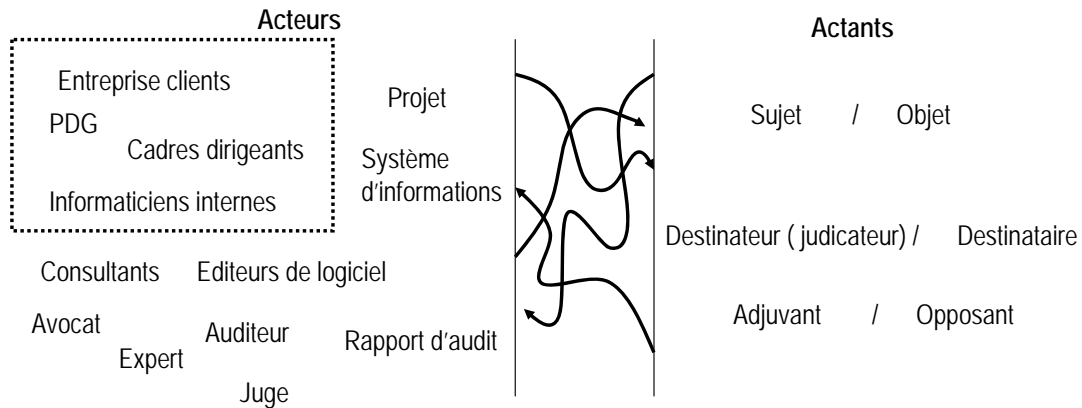


Fig. 8 - Des jeux d'acteurs aux schémas actanciels : la puissance réductrice de la sémiotique greimassienne

Les projets informatiques conflictuels ne sont pas seulement complexes mais aussi protéiformes : renversements d'alliance, changements de statut (pertinence, compétence obsolescence) consécutifs aux expertises et aux audits, aléas techniques et judiciaires en modifient sans cesse les dynamiques et les contours. La récursivité de certains outils sémiotiques permet à l'approche narrative d'en rendre compte sans perdre le bénéfice de la réduction structurale. Ainsi, le recours au schéma narratif canonique de Greimas et Courtès (Courtès, 1991 : 100) permet-il de rendre compte des évolutions successives d'un contentieux tout en pointant les éléments invariants de cette évolution (fig. 9)

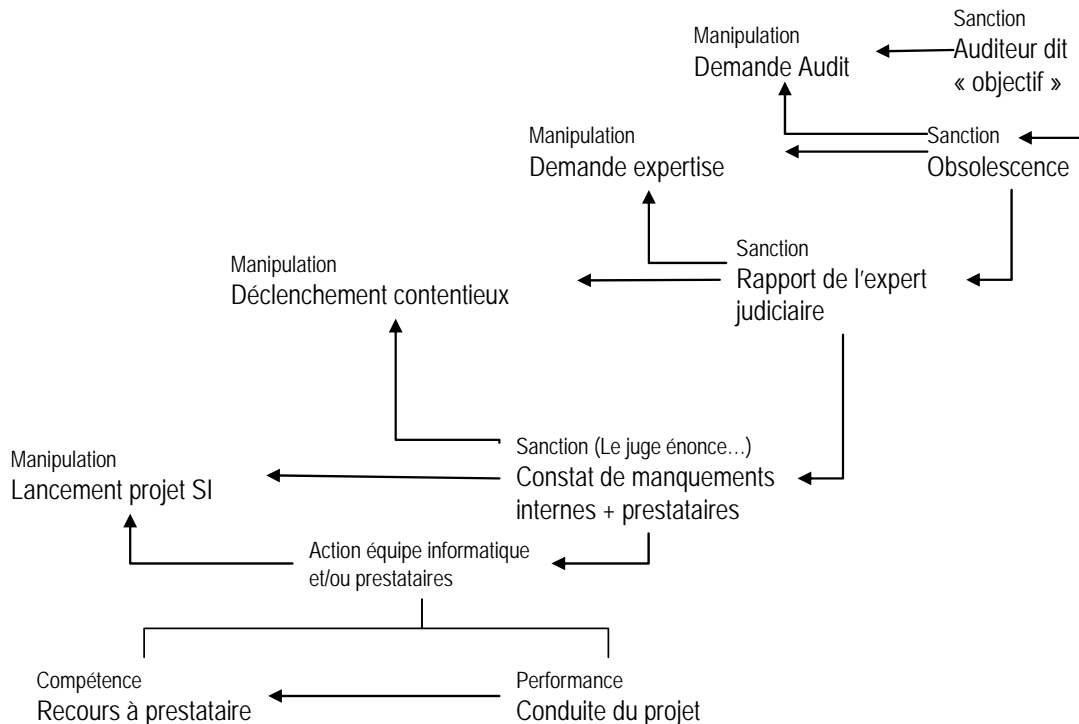


Fig. 9 – le schéma narratif canonique ou la récursivité rendant compte d'un objet protéiforme

Si l'approche structurale s'avérait ici puissamment réductrice, et à cause de cela opérationnalisable, il va de soi qu'elle n'avait aucune vocation à devenir exclusive. Par exemple, croiser cette approche narrative avec les résultats de travaux d'inspiration psychanalytique conduisait à affirmer que, dans bien des cas, le processus contentieux peut être lu non comme un dénouement vertueux des conflits de représentation sur un projet, mais au contraire comme une forme de résilience perverse pour celui qui a réussi à en recomposer la narrativité à son avantage (Jardat & Saurel, 2009 : 109).

### c) Pertinence du structuralisme en gestion - l'effet boomerang

Arrivé à ce point de la démonstration, je ne peux passer sous silence les limites qui ont été opposées au paradigme structuraliste. C'est tout d'abord l'effacement du sujet au profit de la structure, que rend de plus en plus intenable l'émergence du performatif et de la pragmatique en sciences humaines, initiée notamment par la théorie des actes de langage d'Austin (Austin, 1970). A une certaine herméneutique radicale du soupçon véhiculée par le structuralisme va se substituer, en sciences humaines, une approche qui restitue aux acteurs la conscience réflexive et qu'ils ont de leur contribution à ces phénomènes. Autre limite opposée au structuralisme, la part de statisme que recèle irréductiblement la structure, même lorsqu'elle décrit des équilibres dynamiques. Il en résulterait une incapacité pour ce paradigme à rendre compte de phénomènes mouvants dont le mouvement même ne présente pas suffisamment de régularité.

A ces objections j'opposerai, du moins pour l'utilisation du structuralisme en gestion, trois contre-objections.

1°) Première contre-objection, déjà formulée précédemment et sur laquelle je ne m'étendrai pas, le fait que le phénomène de gestion ayant à ce jour été assez peu interrogé par le structuralisme, le potentiel explicatif de ce dernier reste, dans notre discipline, considérable.

2°) Deuxième contre-objection : la possibilité générale de s'inspirer simultanément de la pragmatique et du structuralisme pour restituer le dynamisme des phénomènes. J'en tiens pour preuve la démarche que pratique de façon incessante Bruno Latour à travers l'Actor Network Theory : mettre en avant des phénomènes performatifs ne l'empêche pas de faire référence aux outils d'analyse Greimassiens pour précisément expliquer de façon structurée le dire-faire propre aux scientifiques ou aux chefs de projet. Les notions d'actant, de débrayage, de syntagme, de paradigme reprises par Latour (Latour, 2007 : 323-333) sont là pour le prouver aussi bien que la dette intellectuelle explicitement reconnue par ce dernier : « il ne serait pas exagéré de dire que la sociologie de l'acteur-réseau est redevable pour moitié à Garfinkel et pour moitié à Greimas » (Latour, 2006 : note 17 p. 79).

3°) Troisième contre-objection : le dynamisme du seul structuralisme ne réside pas tant dans la description des objets auxquels il s'applique, que dans la subversion qu'il exerce sur ceux qui l'utilisent (le destinataire d'un énoncé structuraliste étant l'un de ces utilisateurs). Cette dynamique, qui n'est pas attribuée au regardé mais impulsée au regardant, est en quelque sorte l'*effet boomerang* du structuralisme. On ne peut plus regarder les peuples premiers (ni les civilisations autres) de la même façon depuis que Claude Lévi-Strauss a mis en valeur, à travers par exemple *La pensée sauvage*, une capacité classificatrice et inventive propre à l'humain dans son ensemble. De même, l'humanisation de la psychiatrie comme le tournant narratif de la discipline historique<sup>11</sup> doivent beaucoup à la subversion

---

<sup>11</sup> (Veyne, 1978 : 385-429)



épistémologique impulsée par le premier Michel Foucault<sup>12</sup>. Enfin, bien qu'on ait pu reprocher à Pierre Bourdieu d'enfermer l'acteur interrogé dans un *habitus* et une parole qui détermineraient ses attitudes et son comportement à son insu<sup>13</sup>, il n'en reste pas moins que le grand sociologue entendait par là faire œuvre émancipatrice, précisément grâce à l'effet en retour du voilement dévoilé : « L'explicitation fait subir une altération destructrice quand toute la logique de l'univers explicité repose sur le tabou de l'explicitation » (Bourdieu, 1996 : 201)<sup>14</sup>. Dans le cas plus restreint des travaux en gestion relatés plus haut, on peut relever des effets du même ordre. C'est par exemple la notion même de frontière de l'entreprise, avec laquelle on regarde naturellement un conflit inter-entreprises, qui passe, par contre-coup de l'analyse structurale, du statut de contrainte à celui d'instrument de pouvoir pour le dirigeant et le praticien qui s'est mis à son service par sa recherche-action (Jardat & Saurel, 2009 : 109).

En décentrant le sujet de l'action, en décalant le regard sur celle-ci, en dévoilant des logiques inconscientes ou à tout le moins non remarquées, l'approche structuraliste provoque un effet boomerang sur l'instance énonciatrice et l'institution d'où elle parle<sup>15</sup>. Adopter une approche structuraliste pour étudier une question de société, c'est aussi pour un chercheur en gestion se donner les moyens, grâce à cet effet de retour, d'interroger sa discipline.

### 3°) Un structuralisme en sciences « dures » : la tectonique

Des circonstances personnelles m'ont amené à collaborer de façon scientifique (quoique non rémunérée) avec une équipe de l'institut des sciences de la terre de Dijon rassemblée au tour de Didier Marchand. J'ai pu alors, grâce à des travaux menés de bout en bout avec cette équipe, de l'exploration de terrain à la publication scientifique<sup>16</sup>, prendre conscience de ce qu'était la « géologie en train de se faire<sup>17</sup> » et comprendre comment se construit le *structuralisme de sciences naturelles* propre à certains pans de cette discipline. Je vais tenter d'en exposer ici juste ce qui est nécessaire pour apprécier la pertinence et les limites de sa transposition en sciences humaines. Après avoir brièvement exposé quelques exemples de structures tectoniques définies en géologie, je signalerai les points de passage obligés de la mise à jour de structures par la *géologie en train de se faire*, puis je conclurai sur la possibilité d'exploiter ce formalisme en sciences humaines avec l'effet en retour attendu.

#### a) Plis, failles, schistosité : l'évidence visuelle d'une science faite

Du *Dictionnaire de géologie* (Foucault & Raoult, 1995) il est possible d'extraire les définitions suivantes :

- Pli : Déformation résultat de la flexion ou de la torsion de roches. Un pli ne peut être mis en évidence que s'il existe dans le matériel qu'il affecte un repère dont la forme antérieure à la déformation est connue. Il y a pli anticlinal lorsque les éléments situés à

<sup>12</sup> (Foucault, 1961 ; Foucault, 1966)

<sup>13</sup> Propos tenus de par ses disciples et rapportés notamment par l'historien de la pensée contemporaine François Dosse (Dosse, 1997 : 56-67, 62)

<sup>14</sup> L'implicite n'étant pas toujours l'inconscient ou l'inconnu, mais simplement le méconnu ou encore le « vu mais non remarqué » des ethnométhodologues.

<sup>15</sup> Effet qui s'est fait sentir sur mon propre jury de thèse, l'un de ses membres m'ayant confié, lors du déjeuner qui suivait la soutenance, que certains réactions pouvaient s'expliquer par la situation suivante : « finalement, c'est un peu comme si vous souteniez une thèse sur les Jivaros...chez les Jivaros ».

<sup>16</sup> (Thierry & al. 2006), (Quereilhac & al., 2009).

<sup>17</sup> Application du concept de science en train de se faire défini par Bruno Latour (2005)

l'intérieur de la courbure étaient, à l'origine, les plus bas et pli synclinal dans le cas inverse. Si les couches se trouvaient antérieurement au pli dans l'ordre stratigraphique normal, l'intérieur du pli anticlinal est donc constitué des couches les plus anciennes.

- Faille : [de l'ancien français *faillir*, manquer, parce que, après une faille, le mineur ne retrouve plus le filon, ou la couche, qu'il exploitait] – Cassure de terrain avec déplacement relatif des parties séparées.
- Schistosité : feuilletage plus ou moins serré présenté par certaines roches, acquis sous l'influence de contraintes tectoniques, distinct de la stratification, et selon lequel elles peuvent se débiter en lames plus ou moins épaisses et régulières.

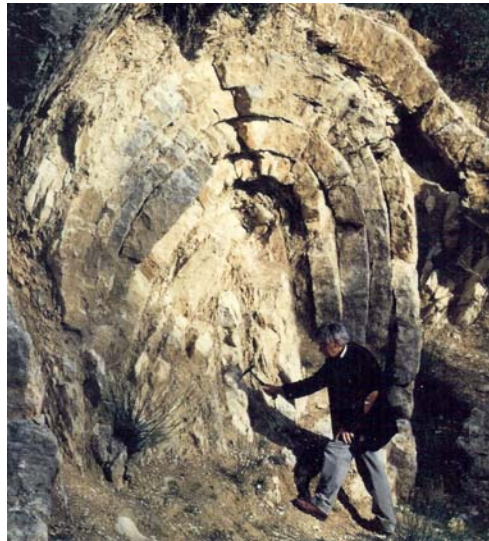


Fig. 10 : le miracle d'un bon affleurement permet de visualiser directement un pli de dimension décamétrique (Mattauer, 1998, p. 87)

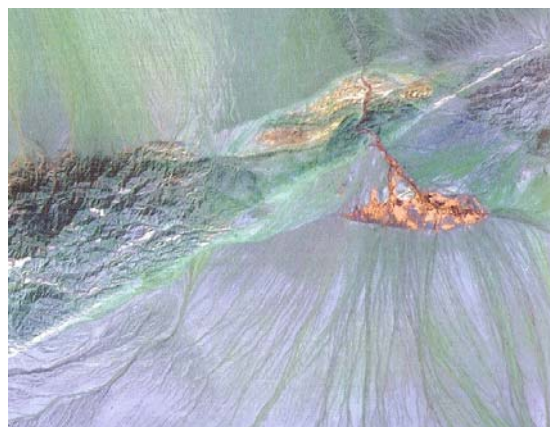


Fig. 11 : l'imagerie satellite retraitée fait apparaître une faille (en diagonale). (Avouac & De Wever, 2002 : 80).

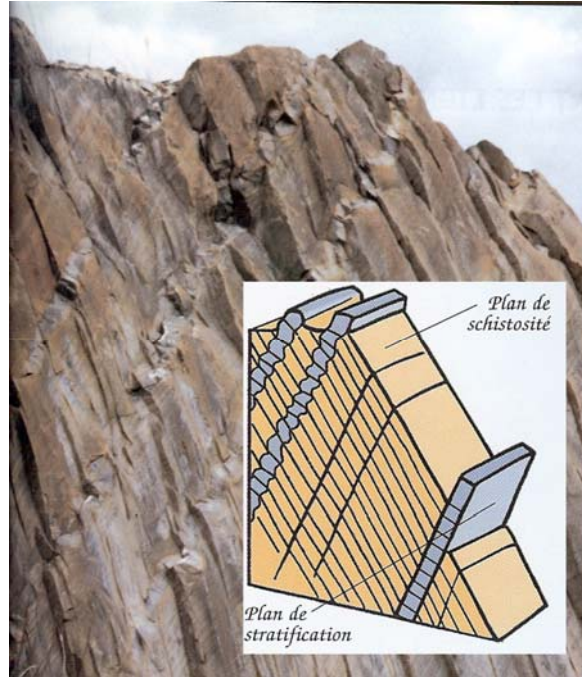


Fig. 12 : L'ardoise, exemple typique de roche schisteuse (Mattauer, 1998 : 115)

Chacune de ces notions structurales est reconnaissable au premier coup d'œil grâce aux clichés soigneusement choisis des manuels de géologie (fig. 10, 11, 12). Il arrive en effet que d'heureux affleurements livrent directement à l'échelle du regard humain un pli bien dessiné, tandis que l'imagerie par satellite permet désormais de reconnaître de tracé des failles sur de très longues distances. La schistosité, quant à elle, aura été observée par tout un chacun lorsqu'il aura regardé par la tranche un échantillon d'ardoise, roche schisteuse par excellence.

Pourtant, la plupart du temps, ces formes géologiques sont invisibles pour le profane, qui n'a devant lui qu'un paysage fait de vallées, de collines, ou encore de plaines et de cours d'eau. Par exemple, seul un œil exercé mais surtout des relevés de terrain précis permettront de reconnaître un pli d'échelle kilométrique (fig. 13).

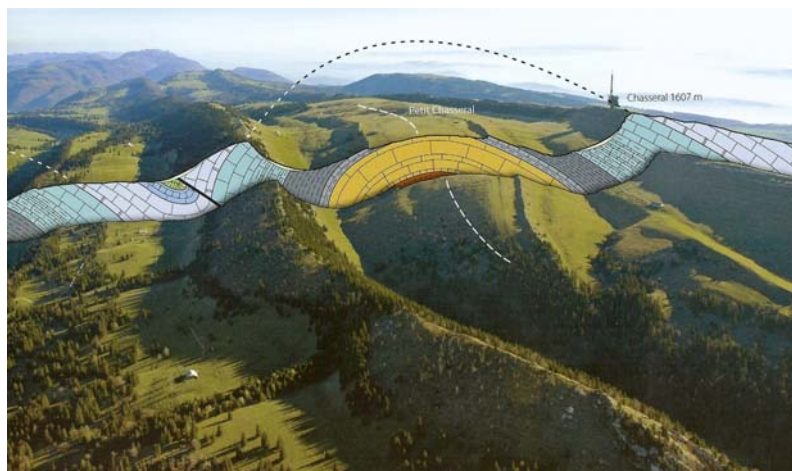


Fig. 13 : L'interprétation d'un paysage en pli kilométrique (Bichet & Campy, 2009 : 223)

En ce sens, le structuralisme géologique constitue lui aussi, à l'instar du structuralisme en sciences humaines, un opérateur de dévoilement. Chacun pourra en prendre conscience en consultant la carte géologique des lieux qu'il fréquente et dont il admire le paysage. Une multitude de structures insoupçonnées lui apparaîtront.

**b) Topographie, paléontologie, tectonique : le cheminement laborieux d'une science en train de se faire.**

Pour être capable de transposer les structures géologiques à une approche structuraliste des sciences humaines, il convient d'avoir compris comment le géologue est capable de restituer ces structures à partir des données « naturelles » que sont les paysages et l'aspect des roches qu'il récolte, casse et trie. Trois étapes essentielles<sup>18</sup> de la géologie en train de se faire sont à signaler. C'est tout d'abord la *topographie* qui consiste à repérer les creux, les éminences, les inclinaisons, les parallélismes. Les éléments de biosphère (forêts, prairies) ou d'anthroposphère (champs, bâtiments) jouent un rôle ambigu d'obstacle mais aussi parfois de révélateur de la structure sous-jacente à ces reliefs : une forêt peut aussi bien masquer la profondeur d'un val que révéler, en bordure d'un pâturage, le passage à des terrains de dureté et perméabilité différente. C'est ensuite la *paléontologie*, étape en général indispensable pour dater les terrains sans ambiguïté et donc mesurer, à grande distance, les décalages qu'ils ont subi le long des failles ou les déformations qui les ont plissés, mais dont la trace a été en partie érodée. L'inversion d'une série stratigraphique repérée grâce à la succession des espèces fossiles indique ainsi un pli arasé. (fig. 14).

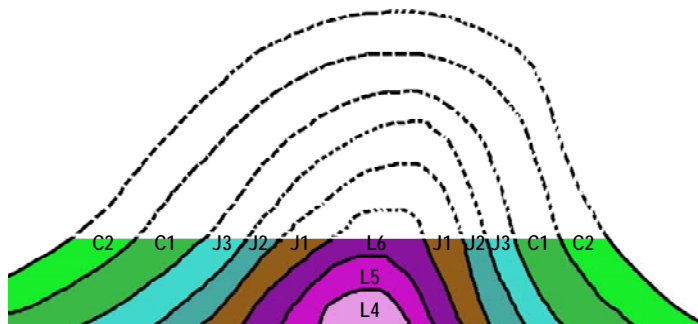


Fig. 14 : l'ordre des strates affleurant en surface du sol et leur inversion (indiquées par paléontologie) permettent de reconstituer un pli arasé par l'érosion.

Enfin, vient la reconstitution des structures de déformation ou *tectonique* proprement dite. La tectonique permet notamment de mesurer des déplacements, voire d'évaluer leur vitesse ainsi que d'estimer les forces et énergies considérables à l'origine des déformations observées.

Ces trois moments de la démarche géologique ne se succèdent pas sans itérations. Ce n'est que par une série d'esquisses successives, que les équipes scientifiques enchaînent de façon circulaire topographie, paléontologie et tectonique, dans un affinage aussi bien spatial que temporel. Une carte géologique devient ainsi, au fil des décennies, non seulement beaucoup plus précise géographiquement (la France s'est ainsi dotée de cartes géologiques à

<sup>18</sup> D'autres éléments s'avèrent également utiles voire indispensables à la restitution des structures du sol et de leur histoire : sédimentologie, sismologie, datation absolue, etc. Ne sont repris ici que les éléments de la science géologique qui ont été transposés au structuralisme des sciences humaines.

l'échelle 1 : 80 000 avant de passer à 1 : 50 000) mais aussi temporellement, puisqu'on y distingue des terrains d'âge proche qui étaient auparavant confondus en un même ensemble.

### **c) Structuralisme géologique et effet boomerang : le pari d'une métaphore.**

Tant que l'on parle de géologie au sens propre, l'effet boomerang attendu de son structuralisme peut être jugé différent en nature de celui que provoquent les sciences humaines. Certes les mécanismes actuels d'érosion, de sédimentation voire d'écologie et d'évolution climatique peuvent être en retour éclairés par les sédiments anciens et l'histoire de la vie qu'ils permettent de reconstituer<sup>19</sup>. Ces effets, pour spectaculaires qu'ils soient parfois comme le montre l'exemple des paléoclimats, ne sont pas aussi prégnants qu'en sciences humaines. Contrairement à l'humain, on est avec les sciences naturelles dans un domaine d'objet où ce qui est dit de l'objet n'a pas d'influence sur les propriétés de cet objet comme l'a longuement exposé le philosophe Ian Hacking. « Les Classifications des sciences sociales sont interactives. Les classifications et les concepts des sciences naturelles ne le sont pas » (Hacking, 2008 : 53). Par exemple « l'idée de l'enfant téléspectateur interagit avec l'enfant téléspectateur », car cet enfant réagira ou refusera cette classification, et modifiera son comportement en conséquence, tandis que l'idée de la pierre n'interagit pas avec cette dernière. (ibid., p. 52). L'effet en retour sur l'instance regardante ne peut qu'en être affecté, puisque le jeu de miroir entre sujet et objet ne s'effectue pas avec un objet réflexif qui partage cette réflexivité avec le sujet.

En revanche, on peut s'attendre à ce qu'un structuralisme qui s'inspirerait à titre métaphorique des structures issues de la géologie pour étudier les plis et replis de la pensée humaine génère un effet en retour du même ordre que celui des autres structuralismes issus des sciences humaines. C'est l'effet que je vais tenter de provoquer et d'exploiter dans la partie centrale de ce mémoire. Il convient néanmoins d'étudier plus en détail, préalablement, ce qui se dit de l'objet d'étude qui servira de support à cette démarche : la nébuleuse déclin-décadence-déclassement.

## **B – Le « déclin-décadence-déclassement », objet transdisciplinaire par excellence**

La simple activation de moteurs de recherche courants sur internet nous livre une abondante variété d'articles, blogs, forums qui parlent tout autant du « déclin » que de la « décadence » ou du « déclassement ». Si, en sciences de gestion, c'est le terme de déclin qui semble privilégié, du fait de l'usage de multiples cycles de vie dont celui du produit reste la matrice fondatrice, le terme de décadence n'en est pas moins présent dans des documents à valeur scientifique. L'Ecole de Paris du management livre ainsi en ligne un débat de haute tenue sur la « grandeur et décadence d'IBM » (Duby, 1995). La nébuleuse déclin-décadence-déclassement est caractérisée par un flou et une labilité qui ressortent non seulement à la terminologie employée, mais encore à la diversité de significations accordées à chacun des termes. Il peut sembler naturel qu'homonymies, quiproquos et controverses apparaissent aux interfaces des divers champs disciplinaires ou emplacement institutionnels (académique, technique, politique, grand public) qui emploient de même mots dans des contextes et finalités argumentatives distinctes. Il est plus remarquable de constater qu'au sein même de l'univers académique de gestion, ces notions posent problème. Au final le champ sémantique du déclin-décadence-déclassement apparaît tout aussi suspect qu'attractif.

---

<sup>19</sup> Mais c'est bien le parcours inverse qu'effectuent les géologues en premier lieu : une démarche « actualiste » d'observation des eaux et boues océaniques conduit par exemple à proposer une interprétation de la façon dont se sont formées les roches dans les paléo-océans.

## 1°) La thématique du déclin hors du champ académique de la gestion : une nébuleuse proliférante

C'est en économie au sens large que déclin et décadence se sont le plus fait entendre ces dernières années. Outre un pamphlet de Nicolas Baverez sur lequel je reviendrai dans la seconde partie de ce mémoire (Baverez, 2003), deux ouvrages récents sont à signaler. Deux enseignants en Ecole de commerce viennent de publier *L'impuissance publique – le déclin économique français depuis Napoléon* (Mafféi & Amenc, 2009). Parallèlement à un soubassement idéologique et un système de preuve par nature contestables, on peut y remarquer le contraste entre un sous-titre extrêmement évocateur (« le déclin [...] depuis Napoléon ») et l'absence totale de démonstration afférente à l'histoire économique de longue durée. En réalité, les analyses proposées se focalisent quasi-exclusivement sur la période postérieure aux Trente Glorieuses, laquelle est évidemment la plus propice à la remise en cause de l'Etat-providence. La seule incursion récurrente dans des périodes antérieures concerne la seconde guerre mondiale et notamment l'effondrement de juin 1940, ce qui apparaîtra tout à fait banal et prévisible à l'issue des analyses proposées en seconde partie de ce mémoire.

Plus modeste dans son titre comme dans son ambition, mais peut-être aussi plus crédible est l'ouvrage publié un an plus tôt par un enseignant en classes préparatoires dans une collection « Thèmes et Débats économie » : *Le déclin français : mythe ou réalité ?* (Chaffel, 2008). La démonstration proposée s'oppose largement à celle de l'ouvrage précédemment cité. S'il ne minimise pas les difficultés du modèle français, Alain Chaffel prend bien soin de rappeler ses atouts comme les initiatives de redressement impulsées par l'Etat afin d'y remédier. Deux autres éléments saillants du discours ainsi tenu sont également à signaler. D'une part il est rappelé que le thème d'un déclin ou d'une décadence de la France n'est pas une nouveauté. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les écrits se multiplient autour de la crainte d'une décadence démographique ou économique de la France, thème qui occupe par la suite une place centrale dans le débat public dès les années 1920 (ibid. : 10-14)<sup>20</sup>. D'autre part l'auteur n'hésite pas à avancer que ce déclin relève avant tout de la fantasmagorie : « le malaise serait avant tout psychologique, idéologique et politique. Il s'expliquerait par le refus d'assumer les mutations du monde et les profondes transformations d'une « modèle français » largement idéalisé » (ibid. : 92). D'où le risque qu'en cas ultérieur de déclin avéré, la France « paralysée par ses fantasmes », « n'aurait plus les moyens d'enrayer la décadence ». C'est donc un tout autre plan de réflexion que propose ici Alain Chaffel : la performativité de l'énoncé d'un déclin français.

Le champ de l'histoire a donné lieu, tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, à une abondante réflexion sur le thème du déclin et de la décadence. Ainsi le tome I du *Déclin de l'Occident* d'Oswald Spengler rencontra-t-il dès sa parution, peu après la fin de la première guerre mondiale, un immense succès éditorial. Succès éditorial qui doit beaucoup aux circonstances et au style et peu à l'argumentation selon Jacques Bouveresse, philosophe et spécialiste de la pensée autrichienne et allemande du début du XX<sup>e</sup> siècle. Tout d'abord, « le style adopté par Spengler ressemble beaucoup plus à celui du prophète inspiré qu'à celui du scientifique rigoureux et impassible qu'il prétend être » (Bouveresse, 2000 : 65). Ensuite, lors de la parution du tome II en 1922, « l'enthousiasme était déjà retombé » (Bouveresse, 2001 : 82), ce qui laisse penser que le désarroi causé par la Guerre est l'une des causes majeures de ce

<sup>20</sup> En cela l'auteur rejoint François Furet qui avait par le passé estimé que l'élément déclencheur de cette vague décadentiste était la défaite militaire de 1870 (Furet, 1988 : 423).

succès. Deux points méritent d'être signalés. Tout d'abord, Spengler, comme beaucoup d'autres, prend pour référence cardinale de sa réflexion sur le déclin l'Antiquité gréco-romaine. Ensuite, dès la parution de l'ouvrage, son contemporain Wittgenstein lui reproche son dogmatisme, son injustice, et estime quant à lui qu'appréhender les choses sous l'aspect général du déclin est avant tout une *Betrachtungweise*, ce que Bouveresse traduit par « manière dont on décide de considérer les choses ». (Bouveresse, 2000 : 70). Ces deux caractéristiques sont reprises, avec un systématisme plus poussés, par l'historien Pierre Chaunu dans ses deux ouvrages abordant des questions du même genre : *Histoire et Décadence* (Chaunu, 1981) et *Le grand déclassé – A propos d'une commémoration* (Chaunu, 1989). Nous ne nous attarderons guère sur le second, dont l'auteur reconnaît lui-même qu'il a été écrit avec une certaine célérité et doit beaucoup aux circonstances : il s'agissait tout autant d'une mise au point sur l'inflexion économique et démographique négative provoquée selon lui par la Révolution française que de protester contre la commémoration ostentatoire de son *Bicentenaire*. Il est néanmoins intéressant d'y constater la survenue du terme de « déclassé », variante édulcorée et plus subjective de la notion de décadence dont il avait, avec le premier des deux ouvrages, affirmé la relative inconsistance pour l'époque moderne. Dans *Histoire et décadence* en effet, Chaunu explique que l'antiquité de Rome est l'archétype par excellence de la décadence en histoire. Cette décadence s'explique par l'économie de pillage qu'exerce la cité de Rome sur son Empire. La « croissance tumorale » de la cité et de ses besoins en nourriture et équipements aboutit en effet, selon Chaunu, à épuiser l'Empire et à le rendre vulnérable aux invasions barbares qui causeront sa chute. La démonstration ne va pas sans interrogations sur la pertinence du concept, et notamment sur l'interrogation en retour que la question de la décadence pose à ce que nous sommes. On peut y voir, sur ce plan, l'esquisse de l'effet boomerang que je compte exploiter de manière plus étroite et systématique par la suite : « La décadence dans l'Histoire serait, peut-être, un miroir brisé qui nous renverrait les questions que nous ne cessons depuis toujours de nous poser à nous-mêmes » (Chaunu, 1981 : 17). Remarquons enfin que l'usage du terme « décadence » en histoire semble propre à la sphère culturelle française. Le monde Anglo-Américain semble préférer recourir aux termes de « decline » (avec parfois un sens purement conjoncturel) ou encore de « rise and fall ». Le seul écrit anglophone notoire et récent qui utilise ce terme est dû à la plume d'un professeur de Columbia (Barzun, 2000)...qui s'avère être né en France : l'exception semble confirmer la règle.

La notion de déclassé, avec l'intersubjectivité qui l'accompagne (car on n'est déclassé que par rapport à d'autres) a fait irruption dans le débat politique lors de l'élection présidentielle de 2007, la candidate socialiste insistant notamment sur la crainte du déclassé qu'exprimaient les classes moyennes. L'économiste Eric Maurin a tenté plus récemment d'objectiver cette crainte par sa proposition d'une « sociologie des récessions » (Maurin, 2009). Il y établit notamment le constat paradoxal que les couches sociales les plus protégées par leurs statuts et les plus à même de résister aux crises économiques sont précisément celles qui expriment la plus forte crainte d'un déclassé. En cherchant à rendre compte des effets de la peur du déclassé, « phénomène global et diffus qui, en gouvernant l'imaginaire des individus et des groupes, commande de très nombreux comportements et mouvements sociaux. » (ibid. : 6), l'auteur est parvenu au constat que « la peur du déclassé est la passion des sociétés à statut prises dans les vents de la démocratisation », et estime que « la diffusion extraordinaire de cette peur trouve son point d'origine dans les attitudes des nantis et des plus protégés. » (ibid., p.8). Statistiques à l'appui, Eric Maurin explique par exemple que ces derniers verraient la transmission de leur statut social à la génération suivante de plus en plus menacée par une démocratisation réelle de la société française, due à la montée en puissance de l'impact des diplômés sur la trajectoire sociale : « Les protections assurées par le statut social des parents d'effritent en même temps

que les titres scolaires deviennent de plus en plus cruciaux. Du coup, la peur d'échouer à l'école s'accroît dans tous les milieux sociaux, mais nulle part de façon aussi écrasante qu'au sein des classes supérieures de la société, autrefois beaucoup mieux protégées de la concurrence. » (ibid., p. 73). On remarquera à nouveau que, sur cette étude du déclassement comme sur l'étude de la décadence précédemment citée, l'idée d'un effet miroir survient inmanquablement, comme si la réflexivité de tout discours sur l'humain y était ici exacerbée par un exceptionnel potentiel d'interpellation de l'énonciateur.

Lorsqu'ils surviennent dans les discours sans prétention académiques qui parsèment la presse, les sites internet ou les blogs, la décadence et ses termes compagnons véhiculent un réseau de connotations diverses, dont ne peut pourtant être sûr qu'elles sont perçues par tous. Un simple appel de l'un des trois termes « déclin, décadence, déclassement » auprès du moteur de recherche google livre aussi bien des informations conjoncturelles apparemment sans rapport avec la peur qu'ils véhiculent usuellement (« l'emploi poursuit son déclin en Suisse », « le marché mondial des serveurs décline », « déclin du textile et redressement de l'habillement cuir »), que des discours mobilisant volontairement ce réseau de connotations (« les docks de Marseille, grandeur, décadence et renouveau », « l'inexorable déclin de l'empire musical », « le lent déclin de windows ») par lequel l'argument semble utilisé, faute de mieux, pour annoncer la chute d'une entreprise, d'un pouvoir, d'un phénomène social qu'on n'est pourtant pas encore en mesure d'observer sans conteste. Enfin on constate des utilisations de ce champ sémantique qui paraissent tout à fait hors de propos mais reflètent peut-être d'autant mieux une forme de rage impuissante. Ainsi, le blog d'un particulier, pour exprimer sa révolte contre l'évolution du marché de l'emploi et les délocalisations, intitule-t-il sa page « France Télécom, Lombard et la décadence du management », sans que la notion soit développée, mais peut-être juste parce qu'elle est censée « faire mal » en même temps qu'elle reflète la souffrance de celui qui l'énonce. De même le site local d'une organisation syndicale entend-il protester contre la mutation d'EDF avec la question suivante « le management d'EDF SA est-il décadent ? »

Bien que nécessairement incomplet, ce panorama transdisciplinaire laisse transparaître quelques invariants. Qu'il s'agisse d'ouvrages se voulant sérieux (parfois avec raison) ou simplement d'une manifestation d'humeur, l'énonciation du déclin semble systématiquement présenter un triple caractère : elle est suspecte par son contenu, performative dans son énonciation et réflexive pour l'énonciateur. Il reste à savoir si les sciences de gestion font ou non exception à la règle.

## **2°) Le déclin en gestion : l'alibi du cycle de vie, la réflexivité de la notion**

La littérature scientifique de gestion actuelle livre<sup>21</sup> un ensemble de documents se rapportant essentiellement au déclin en tant que phase terminale d'un cycle de vie, lequel s'avère la plupart du temps être, plus que le célèbre « cycle de vie des produits » du marketing, une extension de ce dernier à des notions connexes d'échelle spatiotemporelle en générale plus large : cycle de vie d'une « industrie » (Saviottu & Pyka, 2008 ; Dufeu, 2009), d'un « marché » (Polo Redondo & al., 2005), d'une entreprise (Martinez, 2004 ; Head & Kirchhoff, 2009) ou au contraire d'échelle plus restreinte comme la distinction entre un cycle des ventes de produits et un cycle des ventes de pièces de rechange (Lapide, 2008). L'objet internet semble particulièrement se prêter à l'application de telles conceptions en cycle de vie : on relève ainsi une étude consacrée au cycle de vie des communautés internet (Iriberry & Leroy, 2009), ainsi qu'un article proposant d'appliquer la notion à celle de la « capacité organisationnelle internet » (Renard et al., 2009). Pour être le premier des cycles de vie à

<sup>21</sup> L'échantillonnage a été effectué en activant la base de données EBSCO dans ses versions francophone et anglophone, avec pour condition que les articles soient issus d'une revue académique à comité de lecture.



avoir suscité une abondante littérature en gestion (cf. par exemple Kotler, 1965), celui du produit qu'étudie le marketing ne s'avère pas, dans les moteurs de recherche, aussi abondamment traité que les autres ces dernières années. On peut repérer grâce aux bases de données une publication appliquant effectivement la notion pleine et entière au secteur biopharmaceutique (Soussy, 2000), ainsi qu'un article modulant cycle technologique et cycle de vie du produit (Jennewein et al., 2007). L'article le plus centré sur cette notion est consacré à l'étude de cas limites qui sont de nature à la remettre en cause : celle de « technologies éternellement émergentes » (Fréry, 2009). Le point commun à ce « noyau dur » de publications récentes recourant à la notion de déclin et cycle de vie est précisément qu'elles en font une grille d'explication commode qui, en dehors des objets d'étude émergents comme l'internet, ne pose pas question : tout se passe comme si la notion de « cycle de vie » à quatre étapes (démarrage, croissance, maturité, déclin) était elle – même parvenue à maturité, maturité plus avancée dans le domaine du marketing, que pourrait expliquer la plus grande précocité d'utilisation du concept par ce dernier.

A la périphérie de ce « noyau dur » deux ensembles satellites sont à signaler. Par leurs différences mêmes ils ont quelque chose à nous apprendre sur la notion de déclin en tant qu'étape d'un cycle de vie. Le premier ensemble relève de la pure homonymie : c'est le « cycle de vie du produit » de l'ingénierie, totalement orthogonal à la notion de déclin puisque ses phases sont celles de conception, fabrication, éventuellement maintenance puis retour à la conception pour ajustement. Cet outil de gestion de projet, gestion des stocks ou gestion de la production relève en effet d'une temporalité intégralement circulaire et réversible qui est celle du processus infiniment reproductible et non celle d'une courbe de vie (Zheng & al. 2008 ; Narasimhan & Talluri, 2006 ; Olsson & Magnussen, 2007). La notion de « cycle de conception » (Chebel-Morello & Pouchoy, 2008) présente des caractéristiques analogues. La différence essentielle entre ces cycles de vie et les cycles de vie « à déclin » réside dans l'association des premiers à l'idée d'une permanence qui se reproduit immuablement (le cycle est alors un processus récurrent) tandis que les seconds sont associés à une dynamique de changement (le cycle est alors destin irréversible). Un second ensemble est constitué de publications qui parlent de déclin sans expliciter la notion de cycle de vie (Anxo & Niklasson, 2006 ; Trainar, 2008). Le déclin n'y est alors qu'une conjecture : déclin ou renouveau, déclin ou renaissance ? La question pointée par les auteurs est celle de l'extrapolation : la baisse observée est-elle d'ordre conjoncturel ou structurel ? Annonce-t-elle l'extinction d'un modèle et d'un métier ou au contraire son rebond ? L'incertitude qu'admettent les auteurs est donc celle de l'échelle à laquelle il convient d'interpréter la baisse ou le creux observé : ride insignifiante ou annonce d'un changement radical. Cela conduit à penser que, dans le cas contraire où la notion de cycle de vie est invoquée pour parler de déclin, c'est précisément la question de l'échelle de l'oscillation observée et donc la plausibilité du déclin qui est, à tort ou à raison, évacuée.

Le corps des publications plus anciennes consacrée au cycle de vie du produit présente quant à lui un certain nombre de zones d'ombres. C'est tout d'abord l'écart permanent entre la sophistication des modèles (Kotler, 1965 ; Dowling & Cooper, 1991) et leurs difficultés d'utilisation empirique. Dans sa mise au point critique de 1986, Michel Vandaele met ainsi en avant que la pouvoir prédictif de la courbe de cycle de vie est la plupart du temps non significatif : « l'expérience a montré que peu de produits respectent ce « chemin » trop éloigné de la réalité » (Vandaele, 1986 :77). En particulier, se pose la délicate question de l'échelle d'agrégation retenue pour constituer les séries statistiques (ibid. p. 82). Plus significatif encore est le constat selon lequel seules les phases de démarrage et de croissance ont été sérieusement étudiées par les chercheurs en marketing, celles de maturité et de déclin restant largement inexplorées. On pourra noter, par ailleurs, que les hésitations et homonymies relatives au concept de cycle de vie ne datent pas d'hier. Dès ses premières

années d'utilisation, la notion prête à confusion. Ainsi, un article dont le titre paraît à première vue sans ambiguïté (« Life cycle concept in marketing research ») et qui paraît au même moment que le papier de Kotler cité plus haut, est-il en réalité consacré à la façon dont le comportement du consommateur varie au cours du cycle de sa propre vie (Welles & Gubar, 1966). Plus subversive est la question posée cinq ans plus tard par un professeur américain de marketing : « Do Products Really Have Life Cycles ? » (Field, 1971). Ce petit papier contient en effet deux remarques essentielles. La première est que le « cycle de vie » est avant tout une vue de l'esprit, comme le prouvent aussi bien les redémarrages de produits consécutifs à une modification tout à fait mineure de leurs caractéristiques (ibid, p. 93) que la concomitance de différentes phases du cycle de vie d'un même produit sur des segments de marché différents (ibid., p. 94). Le cycle de vie d'un produit ne serait ainsi qu'une forme de « mouvement perceptuel ». Une deuxième remarque porte sur l'effet-miroir qui est en jeu dans la notion de cycle de vie. L'auteur y voit avant tout un usage de plus de ces « termes anthropomorphiques » qui comblent le « besoin pour l'homme de lire la vie dans l'inanimé » (ibid.) La notion de cycle de vie, « illusion bioptique » aurait, plus qu'une fonction prédictive ou scientifique, une fonction avant tout mythique d'enchantement du monde : « l'usage du langage de la vie pour décrire la croissance ou le déclin de l'acceptation des produits pourrait n'être que le prolongement de cette même tendance présente de façon si persistante dans la quête humaine d'appartenance à un univers où la vie n'est qu'un phénomène minoritaire : *le produit est mort ; vive le produit*<sup>22</sup> ! ». Ainsi, dès l'aube des années 1970, la littérature en gestion perçoit dans les notions de déclin et de cycle de vie un potentiel d'effet en retour sur la connaissance de ceux qui l'utilisent.

### 3°) Peut-on « purifier » un hybride de fantasmes et de vérité falsifiable ?

Concernant la notion de déclin et son lien avec les cycles de vie l'examen du champ de la gestion reproduit, à son échelle, les caractéristiques observées précédemment dans le domaine plus vaste de la vulgarisation scientifique comme de la libre parole publique : diversité des acceptions, intuition d'un effet en retour que suggère l'anthropomorphisme du concept, difficultés d'utilisation empirique, mais aussi constat du potentiel rhétorique que recèle un lieu commun requis par des champs disciplinaires et des emplacements institutionnels aussi multiples et diversifiés. Il n'y a pas, en gestion plus qu'ailleurs, de « zone protégée » au sein de laquelle la notion de « déclin » serait utilisée de façon scientifique et non problématique : on n'observe que des « zones d'ombre ».

Ce premier tour d'horizon permet d'émettre quant à la question du déclin une série de remarques et conjectures :

- La thématique est éminemment politique dès lors qu'elle est employée dans les champs de l'économique et du social. Dans ces derniers, l'enjeu des débats autour du déclin est ces dernières années la prolongation ou l'abandon d'une certaine « exception française » confrontée à l'apogée du moment libéral.
- Dans le même temps on constate que la notion de cycle de vie, qui parle du déclin sans l'avoir étudié avec autant de soin que les phases amont de ce cycle, peut être utilisée pour évacuer la question du conjoncturel vs. structurel lorsqu'est observé un phénomène de baisse. En affirmant qu'un objet (produit, organisation, secteur industriel) est « mature » ou « en phase de déclin » on prend clairement parti pour l'interprétation structurelle.

<sup>22</sup> Le passage en italique est en français dans le texte

- Il est probable que le déclin est un argument-clé de conduite du changement, utilisé lorsque la nécessité de ce changement ne s'impose pas de façon évidente. Face aux constats d'un certain nombre de difficultés qui pourraient tout aussi bien être vues comme passagères, exogènes et contingentes, le recours à l'argument du déclin permet notamment de privilégier les interprétations structurelle, endogènes et fatalistes et donc de « vendre » l'idée d'une rupture radicale.

Les emplois aussi variés que suspects de la nébuleuse « déclin-décadence-déclassement » dessinent un foyer d'interrogations communes autour de la force rhétorique du thème du déclin : avec quoi entre-t-il en résonance pour être aussi utilisé et reconnu malgré son évidente fragilité ? De quoi est-il le révélateur ? D'une vérité sur les fantasmes ou la structure de pensée de ceux qui l'utilisent ? D'un résidu de vérité sur l'objet auquel on essaie de l'appliquer et qui subsisterait malgré l'obscurité comme la fréquente invérifiabilité de la notion de décadence ou de déclin ?

On peut concevoir, pour tenter de clarifier ces questions, l'intérêt d'une démarche de type « purification » au sens de Bruno Latour (1991). Ce dernier explique en effet que le cheminement des sciences consiste, depuis des siècles, à tenter de séparer nature et culture alors qu'ils sont indissolublement liés en une quantité d'entités hybrides mettant en réseau humains et non humains. Cette sorte de distillation séparatrice, qu'il appelle « purification », a notamment été le moteur de l'émergence de sciences humaines positives comme la sociologie de Durkheim. Dans le cas qui nous concerne, on est face à un ensemble qui peut être considéré comme un hybride de fantasmes et de vérités falsifiables si intimement entrelacés que la notion en devient tout à la fois obscure et éminemment attractive comme source d'explication et d'argumentation. D'où l'intérêt de procéder, sur quelques points d'application de la notion de déclin où l'existence de ce dernier est aisément falsifiable, à une telle démarche de purification. Ayant d'un côté nettement dessiné les contours d'une vérité régionale du déclin (aussi restreinte soit-elle), on aurait par la même délimité, par la négative, le champ des fantasmes dont il serait ensuite possible d'étudier la structure.

Il reste à choisir cette zone d'emploi de la notion de déclin où l'hybride « fantasme-vérité falsifiable » s'avère séparable sans trop de difficultés. Cette région des sciences humaines doit être caractérisée par une rationalisation suffisante pour que la « tranche » de vérité en soit identifiable, tout relevant d'une science suffisamment « humaine » et réflexive pour que la « tranche » de fantasme reste significative et accessible à l'analyse structurale.

## **C – Cercle herméneutique et plis de la re-présentation : l'itinéraire proposé**

L'histoire de l'empire romain constitue par excellence l'archétype de l'utilisation du concept de décadence, suffisamment documenté et controversé pour fournir une matière au travail de purification envisagé entre vérité scientifique (falsifiable) et fantasmes (descriptibles en termes de structures). Pour peu que la structure de ces fantasmes s'avère un tant soit peu transposable à d'autres domaines de prolifération de la nébuleuse déclin-décadence-déclassement, on pourra espérer obtenir l'effet boomerang attendu sur les sciences gestion qui l'utilisent à leur manière.

### 1°) Choix d'une herméneutique : la métaphore du pli

Cet effet en retour de l'interrogation sur l'interrogeant a été mis en valeur par tout un courant de pensée se réclamant de l'herméneutique. L'« effet boomerang » ici recherché n'est à ce titre que l'un des moments de ce cercle sans fin aux rétroactions multiples : si chercher à connaître l'autre aboutit à une meilleure connaissance de soi-même, cette dernière permet à son tour de réinterroger l'autre de façon plus fin et plus pointue, ce qui provoque un nouvel effet en retour suivi lui-même de nouvelles possibilités d'interrogations de l'autre...et ainsi de suite.

Concernant l'objet d'étude qui nous intéresse ici je préfère, pour la démarche herméneutique, remplacer la métaphore du cercle par celle du pli, pour deux raisons. Tout d'abord parce que toute représentation est re-présentation. Il me semble en effet que l'on est, avec des sujets aussi polémiques que la décadence ou le déclin, dans un jeu de représentations, et notamment de re-présentations ou remise au présent d'événements et mentalités du passé qui se prêtent particulièrement bien à l'image du pli. La projection des fantasmes du locuteur présent sur le passé « décadent » est par excellence une façon de replier l'un sur l'autre. Ensuite, le passage au registre du pli ouvre la voie à l'exploitation d'un structuralisme géologique pour tenter de classer et typer les différents types de représentations du déclin. Du fait que les représentations vagabondent de témoins à témoins, de documents à document par citations ou références croisées en même temps que d'auteur à auteur, ces représentations se *sédimentent* progressivement en une mémoire collective, et s'offrent ainsi d'autant mieux à un déchiffrement par les typologies afférents à la stratigraphie comme à la tectonique.

L'étude structurale de la pensée du déclin va reprendre la démarche en trois grandes étapes de la géologie en train de se faire. Dans un premier temps, une *topographie* française de la décadence fera un relevé des différents *topoi* afférents à la « décadence-déclin déclassé ». Il s'agira de mettre en avant l'éventail des thèmes et arguments récurrents de la « déclinologie » française, tout en observant les relations de contiguïté et d'alignement qui les rapprochent et les mettent en correspondance. On y remarquera d'emblée l'entrelacs particulièrement serré entre fantasmes (dont certains entrent avec une étonnante facilité dans des grilles de type freudien) et éléments de « vérité » réfutable. La « distillation » entre ces deux faces de la pensée du déclin sera entamée, dans un deuxième temps, sur le terrain aujourd'hui bien balisé du déclin-décadence de l'Antiquité Romaine. Cette « *palé-ontologie* » du matériau historiographique nous livrera en retour quelques outils de filtrage des fantasmes, réutilisables sur d'autres terrains. Dans un troisième temps qui sera celui de la *tectonique* viendra l'exploitation de l'« effet boomerang » propre au terrain historiographique, par la mise à jour d'un certain nombre de forces structurantes du discours de la décadence susceptibles d'être transposées sur d'autres terrains comme celui de la gestion.

### 2°) Disposition des arguments : la forme de l'itinéraire (coupes, carottages, synthèses)

La décadence dessine à grande échelle un vaste pli historiographique qui va de son archétype antique jusqu'à ses projections dans la « déclinologie » contemporaine. Ce méga-pli ne se laisse toutefois pas reconnaître sans un certain nombre l'aller et retour entre d'une part l'examen détaillé des discours particuliers traitant du déclin relativement à un thème bien spécifique (économie, art, démographie, mœurs, etc.) et d'autre part la synthèse globale qui permet de reconstituer le pli. Il serait néanmoins fastidieux de restituer ici l'intégralité des

tâtonnements, des conclusions provisoires défaits le lendemain, des fausses pistes, des lectures parfois stériles qui ont permis cette reconstitution structurale. Seuls restent les trouvailles essentielles, les expériences clés, les liens confirmés et étayés entre ces découvertes, qui apportent un sens à l'ensemble. Mais comment partager ces conclusions tout en en donnant la preuve, comment initier le lecteur à une démarche en même temps qu'on lui en délivre le résultat, tout en lui économisant l'énergie nécessaire à l'édification de ces résultats ?

Les géologues ont trouvé avec l'itinéraire géologique une solution à ce problème très contraint. Les chercheurs y invitent des promeneurs futurs, parfois à des générations de distance, à mettre leurs pas dans les leurs pour retrouver, en quelques gisements et paysages clés, les lieux les plus significatifs de leurs découvertes en même temps que l'illustration de leurs théories. C'est le schéma d'exposition que j'ai choisi pour la seconde partie de ce mémoire. Il est rédigé en une série de points d'arrêt qui, pour les uns, consistent en l'examen de lieux remarquables, de carottages et de coupes clés dans le terrain de la décadence, tandis que les autres décrivent à plus grande échelle panoramas et synthèses structurales. La succession de ces points d'arrêt dessine un itinéraire qui parcourt le méga-pli de la décadence en traversant deux fois de suite une même famille de terrains, du fait de cette structure proprement anticlinale (cf. figure 15 ci-dessous).

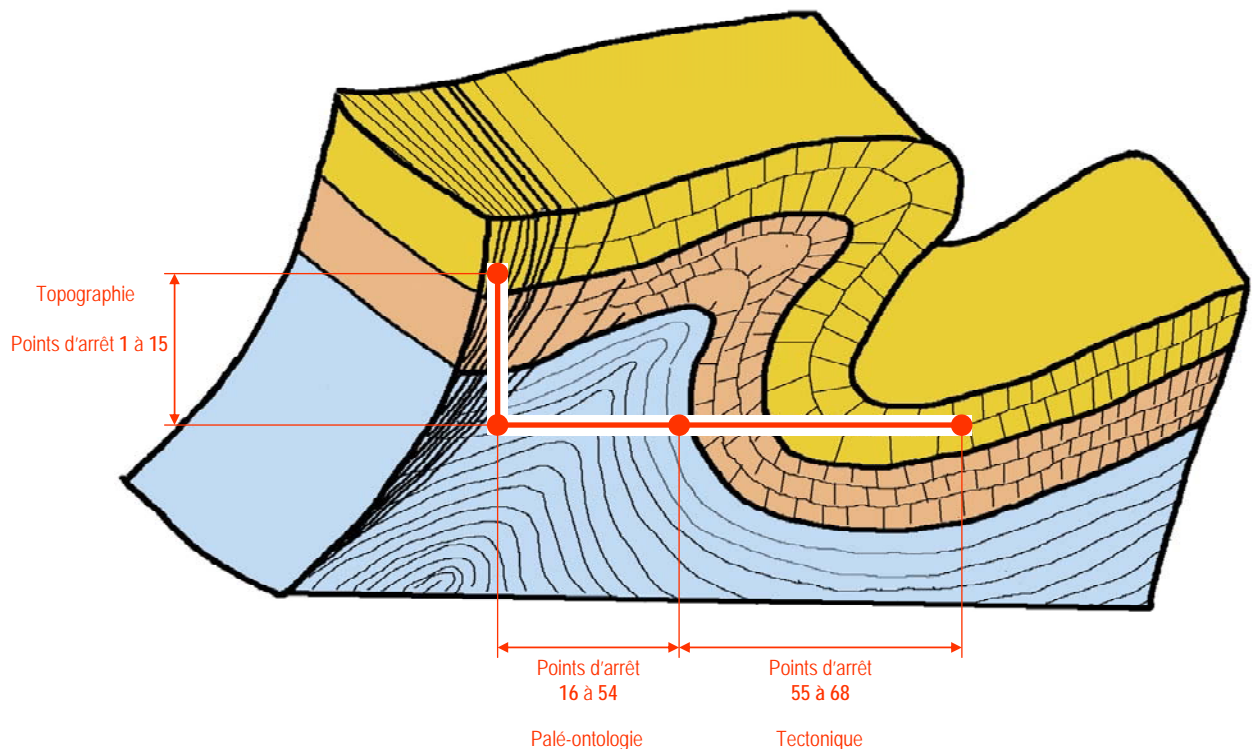


Fig. 15 : L' « itinéraire géologique » parcouru pour reconnaître le pli herméneutique de la décadence.

Le premier tronçon de l'itinéraire (points 1 à 15) permet d'effectuer un relevé *topographique* dans lequel se laissent deviner les trois grandes « strates » sur lesquelles s'appuie le discours de la décadence : après avoir parcouru le terrain des problématiques contemporaines (strate superficielle), on rencontre bien vite dans ce discours l'invocation de périodes historiques modernes mais plus anciennes (strates intermédiaires) et surtout la référence inévitable que constitue l'antiquité gréco-romaine (strates inférieures).

Le second tronçon (points 16 à 54) est centré sur la période antique. Cette *palé-ontologie* constitue la base du travail de purification des fantasmes inhérents au thème de la décadence sur lequel se clôt la partie médiane de l'itinéraire.

Le dernier tronçon (points 55 à 68) parcourt les terrains abordés initialement dans un ordre inverse. A l'aide des quelques outils de « purifications » élaborés précédemment, il devient possible d'identifier plus sûrement la part de fantasmes qu'ils recèlent, ainsi que les forces qui les structurent. C'est le moment *tectonique* de l'itinéraire.

### 3°) Une exploitation itérative pour les sciences de gestion

Chacune des étapes de ce parcours herméneutique est susceptible d'apporter quelques enseignements valables pour les sciences de gestion. C'est pourquoi des intermèdes consacrés aux remarques et conséquences pour la gestion succèdent à chacun des trois tronçons de l'itinéraire, sachant que chaque étape du parcours livre plus d'enseignements que la précédente (cf. figure ci-jointe).

La topographie du déclin conduit à une interrogation sur l'usage des clichés ou topoï en gestion, et notamment sur la conception de l'humain qu'ils véhiculent subrepticement en fournissant un registre connoté aux argumentations de gestion.

La palé-ontologie du déclin offre des enseignements pour la gestion à deux niveaux. Un premier niveau consiste en la transposition directe à la gestion de ce que l'on a appris sur la nature et la signification du déclin. Un second niveau de remarques est plus méthodologique et porte sur la pertinence du structuralisme ainsi construit pour analyser la démarche du chercheur en gestion.

La tectonique, enfin, pose la question des forces qui tendent à plisser la pensée de gestion autour de la nébuleuse déclin-décadence-déclassement, ainsi que celle de la généralisation des structures mises à jour à d'autres thématiques de gestion que celle du déclin.

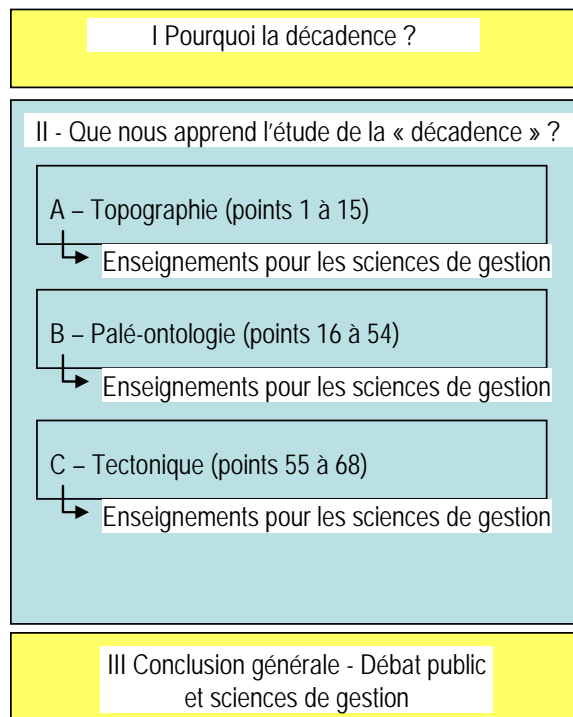


Fig. 16 : plan détaillé de la seconde partie du mémoire



## **II. QUE NOUS APPREND L'ETUDE DE LA « DECADENCE » ?**





## **A – Topographie**



## Le géologue et son ombre

-*Le géologue* : Ce sont de probables accidents hercyniens, donc bien antérieurs à la formation du Jura, qui expliquent que se trouve ici la limite entre chaîne et bassin, marquée par les faisceaux externes que nous apercevons aux horizons Sud et Nord...

-*L'ombre* : Ce n'est pas comme cela que tu vas y arriver.

-*Le géologue* : Y arriver ? Mais, d'ores et déjà, nous y sommes !

-*L'ombre* : C'est bien ce que je disais – tu as pris les choses à l'envers - tu as commencé par la fin.

-*Le géologue* : Le commencement c'est la formation du continent hercynien, puis l'ouverture de l'océan Téthys, sur lequel se sont déposés les sédiments que nous piétons aujourd'hui, avant d'être décollés et plissés par la lointaine poussée de l'Afrique... Aussi vrai que la Terre tourne, n'est-ce pas l'ordre des choses telles qu'elles se sont passées ?

-*L'ombre* : Mais justement, souviens-toi du vieux Maître de Fribourg : « la Terre ne se meut pas ».

-*Le géologue* : Encore tes vieilles histoires ...

-*L'ombre* : Malgré toi tu te rapproches, ne vois-tu pas le soleil qui monte et moi qui rétrécis ?

-*Le géologue* : Ne disparais pas encore...l'histoire naturelle est aussi une *histoire* n'est-ce pas ?

-*L'ombre* : Nous y sommes presque

-*Le géologue* : Et ce qu'il y a au début, avant toute reconstitution des événements, c'est ce que l'on voit à la surface, ce paysage qui est là avant qu'on l'explique.

-*L'ombre* : Et donc...

-*Le géologue* : Seuls les reliefs, les bois et les rivières existent vraiment, eux seuls sont partagés comme évidence par tous ceux à qui je raconte mon histoire.

-*L'ombre* : Et quand tu regardes ce paysage, que vois-tu ?

-*Le géologue* : Je vois des *hauts* et des *bas*.

-*L'ombre* : Parfait, tu as retrouvé le commencement - [Un silence] - maintenant, va !



## Introduction

La mise en évidence d'une série de lieux communs et de leurs correspondances réciproques passe par la juxtaposition de ceux-ci. C'est pourquoi ce premier tronçon de l'itinéraire herméneutique verra se succéder les analyses de documents, certes quelque peu disparates par leur objet et leurs auteurs, mais comparables par leur thématique et leur posture.

Le relevé topographique dresse tout d'abord un panorama représentatif des lieux communs de la déclinologie. On y confirme le lien systématique qu'établissent les « déclinologues » entre la situation présente et le mémorable effondrement national de juin 1940. Cette concomitance, avec la tonalité de repentance et de contrition qu'elle recèle, entre aisément en résonance avec la rhétorique pétainiste dont Gérard Miller avait proposé une tonitruante psychanalyse grâce au soutien de Roland Barthes (Miller, 1975). Une jouissance propre au discours de la décadence peut être repérée dans d'autres documents portant tout aussi bien sur la période romaine que sur l'état contemporain de la France ou de l'Occident. Elle sert de fil directeur à ce début de parcours dans un titre de chapitre qui en condense l'esprit: (i) – *les « pousse au jouir » du Maréchal Déclin*. On y constate tout à la fois le ton péremptoire des documents étudiés, leur charge idéologique manifeste ainsi qu'une posture que l'on pourrait qualifier de « sadico-anale », ce qui ne sera pas sans faire écho aux recherches sur une approche sadomasochiste des organisations.

Un classement des différents lieux communs propres à la thématique de la décadence romaine est ensuite entrepris. C'est la métaphore théâtrale qui s'impose pour cet inventaire des différents genres de drames qu'on racontés les auteurs antiquisants depuis le siècle des Lumières : (ii) – *Theatrum historiographicum*. On perçoit alors tout l'intérêt mais aussi les limites de l'approche topographique. D'un côté, elle permet aisément de percevoir l'entrelacs de fantasme subjectif et de vérité objective que recèlent même les écrits des historiens les plus sérieux de leur époque. D'un autre côté, elle ne permet ni d'en accepter le contenu à la lettre ni d'en séparer la part de vérité. C'est sur cette impasse et la nécessité d'entreprendre de nouvelles investigations que se conclut la topographie du déclin.

### (i) Les « **pousse-au-jour** » du maréchal Déclin

« Fini de jouer ! », annonce le Maréchal. Mais dans tout renoncement à la jouissance, quelque chose est soustrait, qui tombe, un inévitable boni. Pour reprendre des termes qui sont, on le verra familiers au discours pétainiste, les appels au sacrifice n'excluent pas une jouissance, la jouissance propre du signifiant, celle que les mots induisent.

Gérard Miller, *Les pousse-au-jour du maréchal Pétain*, 1975

#### L'itinéraire :

Le relief de la décadence et du déclin est escarpé et glissant. Mais les salissures qu'il présente relèvent d'une forme de jouissance que le psychanalyste Gérard Miller avait en son temps décelée dans les discours des Années Noires. Au **point d'arrêt n°1**, relever une caractéristique du terrain déclinologique récent : il suinte un maréchalisme issu d'une roche-mère beaucoup plus ancienne. Ainsi ferait le pétrole, piégé dans sa remontée vers les roches poreuses qui coiffent son substrat d'origine. Le **point d'arrêt n°2** offre une vue plus distante qui permet de dégager le mélange des deux époques : an 40 et actuel, que le **point n°3** confirme par un affleurement de la même veine. Un premier panorama (**n°4**) offre trois lignes d'horizon successives : les terrains de l'antique décadence de Rome se surajoutent aux lignes plus récentes. Au **point d'arrêt n°5** on pourra constater l'intrication des représentations didactiques de la décadence romaine avec des fantasmes plus actuels. Le ressort de la jouissance mis à jour par Miller y réapparaît sous une autre forme. Le **point n°6** confirme les mêmes pastiches et mélanges, sous l'angle cette fois-ci de la critique littéraire. Un détour par le **point n°7** permet de retrouver, dans un matériau récent, la clé analytique des lieux communs du déclinologue.

#### **1. Décadence, nous voilà !**

Il est toujours gratifiant de donner des leçons, fussent-elles d'austérité. L'une de nos sommités en la matière, qui orne régulièrement de ses sentences un quotidien économique, a conquis son magistère ès déclinologie en faisant paraître un ouvrage à succès en 2003 : *La France qui tombe*. Le diagnostic y est sans appel : « un incontestable déclin au sein d'une Europe elle-même en décadence. <sup>23</sup> »

Dès les premières pages, le parallèle est établi avec les années 1930 et leur « déroute économique, annonciatrice de la débâcle militaire et politique de 1940 »<sup>24</sup>. Puis on fait un nouveau procès de Riom, stigmatisant

*la réduction du temps de travail engagée par le Front populaire [qui] a pour sa part coupé la France de la reprise mondiale qui se dessine à partir de 1937 et provoqué une pénurie de travail qualifié qui a compromis le réarmement face à l'Allemagne* <sup>25</sup>.

Le rapprochement n'en est que plus saisissant avec les

*35 heures, arme de destruction massive de la production et de l'emploi industriels*<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> (Baverez, 2003, p. 46).

<sup>24</sup> Ibid., p. 14

<sup>25</sup> Ibid., p. 15.

On rappelle bien entendu cette flétriure de la carte de France, gadget dérisoirement coûteux qui n'a pas empêché une nouvelle percée de Sedan :

*la dissuasion nucléaire, l'euro fort, le service public à la française, l'exception française ont été dressés comme autant de lignes Maginot<sup>27</sup> face aux bouleversements du monde.*<sup>28</sup>

La comparaison semble porteuse - elle réapparaît plus loin pour abaisser plus que condamner (l'auteur est réaliste) ces deux piliers de l'Etat que sont l'enseignement public et l'armée républicaine :

*Comme la ligne Maginot dans l'entre-deux-guerres ou l'Education nationale aujourd'hui, faute de stratégie cohérente de modernisation, le système de défense boira les crédits budgétaires comme le buvard l'eau, sans amélioration significative de ses stratégies opérationnelles<sup>29</sup>.*

C'est que la France a bien mérité de tomber. Visiblement atteinte dans son entendement, elle a « choisi d'ignorer la *grande transformation* du XXIe siècle, en cultivant le statu quo et la rigidité »<sup>30</sup>. Ayant ainsi trop bien compris Polanyi et sa critique de la foi dans les marchés, elle a en outre inversé la formule du bon Guizot : « Appauvrissez-vous par la fin du travail et par l'impôt<sup>31</sup> ». La France-cigale n'est toutefois pas une et indivise. Dès qu'il s'agit de détailler les fautes, des scissions apparaissent. Première d'entre elles, une fracture public-privé est bien vite rappelée : « la modernisation du secteur privé en compensation d'une sanctuarisation du secteur public<sup>32</sup> ». Cette scission, les élus de la République en sont responsables au premier chef, tant il est loisible de relever que

*L'autisme d'une classe politique rivée aux modèles des années 1960 et 1970 a entretenu le désarroi des citoyens jusqu'à transformer l'accélération de l'histoire en déclassement de la Nation.*<sup>33</sup>

Mais cette « Nation » qui visiblement ne coïncide guère avec ses représentants pourtant élus par elle, qui est-elle ? Selon les historiens de la Révolution, la Nation de 1789, c'est avant tout le Tiers-Etat, c'est-à-dire, dans le contexte de l'époque, la bourgeoisie. Nous n'y sommes pas tout à fait ramenés ici. En effet, ne méritent visiblement pas de la Nation ces corps, qu'on aurait pu croire par ailleurs opposés, à qui l'on attribue soudain une cohésion paradoxale en un

*noyau dur de la classe dirigeante de la Ve République, qui repose sur une osmose entre les dirigeants politiques, les hauts fonctionnaires et les leaders syndicaux.*<sup>34</sup>

Vu de 1789, ce ne serait plus ici le bourgeois que l'on entend s'offusquer, mais plutôt le *robin*, attaché au titre de « noblesse » de robe et à la charge achetée par ses ancêtres, et qui va au long du XVIIIe siècle s'opposer becs et ongles à toutes les réformes esquissées par la coalition du roi, des fermiers généraux et des intendants. Pour l'heure, l'ennemi c'est aussi une autre coalition improbable, celle de tous les élus du peuple :

*La préférence pour la démagogie est la chose la mieux partagée entre majorité et opposition.*<sup>35</sup>

---

<sup>26</sup> Ibid., p. 77

<sup>27</sup> C'est moi qui souligne

<sup>28</sup> Ibid., p. 18

<sup>29</sup> Ibid., p. 63

<sup>30</sup> Ibid., p. 38

<sup>31</sup> Ibid., p. 70

<sup>32</sup> Ibid., p. 16

<sup>33</sup> Ibid., p. 19

<sup>34</sup> Ibid., p. 85

<sup>35</sup> Ibid., p. 87



Est-ce à dire que, loin des vanités politiques, les dirigeants de ce « secteur privé modernisé » sont devenus l'incarnation de la Nation ? En effet, on a

*[autorisé] la modernisation des entreprises, mais [figé] ses structure politiques et sociales<sup>36</sup>.*

Que nenni, eux aussi ont sacrifié au Veau d'Or. C'est le cas de « l'équipe d'Alstom », qui s'est « [rémunérée] largement <sup>37</sup> », c'est plus généralement, celui de

*Certains chefs d'entreprise, dont l'enrichissement personnel – d'Elf à Vivendi en passant par Alstom et Alcatel – est construit sur la liquidation des actifs, des emplois, voire des sociétés dont ils assurent théoriquement la responsabilité.<sup>38</sup>*

On remarquera au passage que, pour ces nouveaux ploutocrates, la formule de Guizot est restée dans le *bon sens*. Mais qu'importe l'incohérence, puisque les propos servent une bonne cause qui nous est enfin révélée en fin de parcours :

*mettre en œuvre la **thérapie de choc** qui constitue le véritable mandat du 21 avril 2002<sup>39</sup>.*

Passons sur la voyance politique que s'attribue l'auteur. Plus inquiétants sont ses propos lorsqu'ils s'appliquent, non aux oligarques, mais aux citoyens ordinaires, ou à ceux qui n'en sont peut-être pas, sinon en fait, du moins en droit :

*La fragmentation infinie du corps social n'a pas pour effet de rendre les citoyens plus autonomes, mais au contraire de les atomiser, de les déraciner, les condamnant soit à l'enfermement dans la dépendance et la ghettoïsation, soit à l'emprise des mouvements extrémistes et sectaires<sup>40</sup>.*

Que faut-il entendre derrière « dépendance et ghettoïsation » ? Peut-être « parasitisme et immigration » par exemple ? Par ce « et » que je souligne, s'ouvre un abîme dans lequel on voudrait espérer que l'auteur n'a trébuché que par inadvertance. Mais comment y croire, quand on constate que, d'emblée, ont été mis sur le même plan « isolement diplomatique croissant », « blocage de l'économie et de la société », « atomisation de la société française » et « dérèglement général des mœurs ? <sup>41</sup> ».

Le renversement de perspective historique, tout comme l'aberration économique, pouvaient faire sourire dans cette relecture de l'Après-Guerre effectuée sous l'angle moralisateur de la rédemption par le travail :

*Les Français de l'après-seconde guerre mondiale, hantés par la faillite des années 1930, par la honte de la débâcle et de l'Occupation, travaillèrent à corps perdu pour reconstruire le pays et pour lui permettre de réintégrer le peloton de tête des pays développés<sup>42</sup>.*

Après ces télescopages insistants entre considérations sur les lois Aubry, les « mœurs » et la « Nation », on ne peut plus éviter d'entendre arriver à grands pas la triade éphémère qui a objectivement précédé l'essor des Trente Glorieuses : Travail, Famille, Patrie. Lorsqu'un chapitre s'intitule « quand la France se réveillera <sup>43</sup> », peut-être fait-il écho au « quand la Chine s'éveillera » de Peyrefitte, mais ne rime-t-il pas aussi avec le « et la France renaîtra » de l'hymne maréchaliste ?

<sup>36</sup> Ibid., p. 45

<sup>37</sup> Ibid., p. 77

<sup>38</sup> Ibid., p. 105

<sup>39</sup> Ibid., p. 109

<sup>40</sup> Ibid., p. 73

<sup>41</sup> Ibid., p. 20

<sup>42</sup> Ibid., p. 110

<sup>43</sup> Ibid., chapitre 5

## 2. Du déshonneur et de son utilité

A son premier plan, le paysage de la décadence est donc obstrué par les déclinologues. Prenons garde cependant, par le maréchalisme qui suinte de la *France qui tombe*, de ne pas laisser la vue obstruée par un arbre qui cache la forêt. On retiendra en premier lieu le but du discours : vendre une « thérapie de choc » à une introuvable Nation qui jusqu'à présent s'y refuse. On étudiera, ultérieurement, les anachronismes grossiers et la psychologie fantaisiste de celui que la presse présente désormais sans ciller comme « historien ». En attendant, on se posera la question suivante : que la « stratégie du choc<sup>44</sup> », quand elle passe de Chicago à Paris, subisse une translation-traduction qui serait à même de mieux lui faire épouser le substrat local, cela peut paraître après tout bien normal. Mais que vient faire ici l'an 40 ? Y a-t-il une *stratégie du déshonneur* pour convaincre la fiancée rétive d'épouser le *Chicago boy* ? Pour pouvoir l'affirmer, il faudrait à tout le moins vérifier que la débâcle est bien un leitmotiv déclinologique, qu'elle réapparaît ailleurs dans notre terroir intellectuel.

## 3. Angoisse de lacticlave<sup>45</sup>

Deux mille deux, *annus horribilis* de la politique française, avait vu la parution prémonitoire d'un n-ème produit bien typique de ce terroir : *Epître à nos nouveaux maîtres*<sup>46</sup>, d'Alain Minc. Ces nouveaux maîtres sont, pour l'auteur, toutes sortes de minorités politiques, ethniques, religieuses, à caractère groupusculaire qui occulteraient la majorité silencieuse. Le propos n'est pas tout à fait le même que celui de Baverez. Plus modeste que celle d'une thérapie de choc, l'ambition consiste ici en une défense et illustration de l'« élite » française, laquelle vit le drame suivant :

« Nous » est un mot à double entrée. Il incarne en effet l'élite désormais honnie, libérale d'esprit et pro-européenne. Mais il correspond aussi à la classe moyenne. L'une et l'autre seraient en France à l'unisson, comme elles le sont ailleurs, si la première n'était pas poussée sur la défensive et la seconde réduite au silence par leurs nouveaux maîtres<sup>47</sup>.

Si le diagnostic est plus étroit, la symptomatologie n'en est pas moins analogue : la France est minée par des divisions multiples :

*Une France dominée par ses minorités ; un discours collectif rythmé par des refus ; une société émiettée ; des citoyens écartelés ; des individus déboussolés ; des dirigeants apeurés*<sup>48</sup>.

Là aussi, la France vit enfermée dans des schémas du passé :

*Nous ne nous sommes pas remis, nous Français, de la disparition de la rente que la guerre froide nous a offerte pendant un demi-siècle*<sup>49</sup>.

Ce *perseverare diabolicum* est ici encore le fruit d'une coalition nocive. Ainsi, le « raz-de-marée » anti-américain mesure-t-il

*La persistance du pouvoir des élites traditionnelles – politiques, intellectuelles, journalistiques*<sup>50</sup>.

<sup>44</sup> (Klein, 2008)

<sup>45</sup> Le tribun lacticlave portait sur sa toge une large bande de pourpre, indiquant son appartenance à l'ordre le plus élevé de la société romaine, l'ordre sénatorial. D'un rang inférieur étaient les angusticlaves, qui n'avaient droit qu'à une bande étroite, appartenant à l'ordre des chevaliers ou ordre équestre.

<sup>46</sup> Voir Minc, 2002

<sup>47</sup> Ibid., p. 9

<sup>48</sup> Ibid., p. 8

<sup>49</sup> Ibid., p. 143

<sup>50</sup> Ibid., p. 140

La posture, la tonalité idéologique, sont néanmoins assez différentes de celles de Baverez. D'une part, on ne s'intéresse pas tant à la frilosité gaulliste qu'à l'inanité de la gauche – on ne règle pas ses comptes avec le même bord :

*Vous avez tellement profité des acquis de la social-démocratie que vous la méprisez ou l'ignorez*<sup>51</sup>.

D'autre part, celui qui parle est, on le sait, plutôt à ranger dans la posture intellectuelle des fermiers généraux que dans celle des robins. D'où une certaine retenue dans la dénonciation des gouvernants-au-sens-large:

*L'antiélitisme est le marqueur traditionnel du populisme.*<sup>52</sup>

Plus que le ploutocrate, c'est en effet la vile foule qui est stigmatisée pour ses « engouements fugitifs », sa propension à céder aux « pulsions de l'instant », bref son intelligence abaissée à un niveau pavlovien, analysée en termes de « réflexes<sup>53</sup> ». La jouissance proprement mincienne, semble ainsi faire écho à une déploration plus antique, celle du patricien devant l'inanité et la bassesse, du *vulgus*, de la populace.

Il n'en reste pas moins que, là aussi, on est hanté par le spectre de l'An 40. En fin d'ouvrage, Minc ne manque pas de citer *L'étrange Défaite* de Marc Bloch, écrite au lendemain de la débâcle :

« *La défaite était moins le produit de la force des armes que de la lâcheté des élites françaises.* »<sup>54</sup>

#### 4. Trois lignes d'horizon

Par deux auteurs, deux angles de visées proches mais néanmoins distincts, les mêmes *plans* se profilent. Au premier plan, le mal être actuel, connoté de déshonneur, la rédemption que celui-ci rend comme nécessaire et inéluctable, et la jouissance illocutoire qui les accompagne ; au second plan, le spectre de l'an 40, de la débâcle, cette chute par excellence, illustration de ce qui attend la France relapse *si jamais malgré tout ...* ; à l'horizon, la décadence, et derrière cette ligne d'horizon, dans un non-dit pourtant susurré par ce nom même, l'exemple par excellence de l'empire Romain.

#### 5. Des jouissances impures

Qu'a-t-on enseigné sur l'empire Romain à cette génération qui écrit et à celle qui la lit? C'est la question qu'un sociologue générationnel poserait pour retracer dans les discours d'adultes l'empreinte de l'adolescence lycéenne. Plutôt que Malet-Isaac et la litanie des manuels des III<sup>e</sup> et IV<sup>e</sup> Républiques, penchons-nous sur un média qui, pour être moderne dans sa forme, n'en reprend pas moins quant à son contenu les poncifs de la décadence romaine, et par effet de condensation graphique donne un *relief* bien *aigu* aux charges idéologiques.

En 1976 paraît le n°2 de l'*Histoire de France en bandes dessinées*<sup>55</sup>, dont j'ai moi-même conservé un précieux exemplaire<sup>56</sup>. Le premier récit de ce fascicule, intitulé *la ruée des Huns*<sup>57</sup>, raconte comment Aetius, le *dernier des romains*, tout d'abord compagnon d'Attila, stoppera le *fléau de Dieu* à la bataille des Champs Catalauniques, mais sera tué ensuite par

<sup>51</sup> Ibid., p. 137

<sup>52</sup> Ibid., p. 131

<sup>53</sup> Ibid., pp. 13-14.

<sup>54</sup> Ibid., p. 214.

<sup>55</sup> Editions Larousse

<sup>56</sup> Son actuelle réédition (été 2008) en supplément hebdomadaire d'un quotidien promet de beaux jours aux résonances décadentistes.

<sup>57</sup> *La ruée des Huns*, scénario Roger Lécureux, dessins Raymond Poivet

Valentinien III, empereur médiocre et jaloux. La toile de fond de cette narration est l'opposition de « deux mondes, deux civilisations » : d'un côté, le « monde romain, *dont a commencé la décadence* », et d'un autre côté « le monde des « barbares », qui rêve d'expansion et convoite cet empire »<sup>58</sup>. Donc une *décadence* et une *opposition*, dont nous verrons ultérieurement que les deux sont également discutables.

La *décadence* est avant tout signifiée par l'iconographie. On y voit la cour de l'empereur Honorius transformée en une bacchanale grouillante, éthylique et affalée dans le stupre<sup>59</sup>, qui contraste, sur la vignette qui suit, avec l'ordonnement linéaire et la perspective en contreplongée d'un peloton de cavaliers barbares. Tandis que des patriciens au sourire torve et tout en courbettes achètent la loyauté de barbares frustes, barbues mais au port droit et hautain<sup>60</sup>, d'autres richissimes se réjouissent de ce « barbare qui nous a si longtemps pillé » et « laboure désormais pour nous et nous enrichit », dans un décor sardanapalesque de pavage en marbre luisant, jonché de roses, et de guépards apprivoisés<sup>61</sup>. Cette Rome dérisoirement luxueuse et satisfaite d'elle-même *n'est plus dans Rome*, mais à Ravenne, où règne un jeune empereur à la stature frêle et à au visage à peine pubère : Valentinien III<sup>62</sup>. Le contraste est saisissant avec la droiture et la solidité d'Aetius, nommé *Maître de la milice*, ainsi qu'avec la Cour impériale, toute occupée à ses jouissances indignes (une femme ivre remplit sa coupe en premier plan) ou aux intrigues qui se devinent en arrière-plan, là où s'inclinent des personnages chuchotants et désapprouvateurs<sup>63</sup>.

L'*opposition* entre romanité et barbarie n'en n'est pas moins tranchée. L'architecture, comme l'habillement et les faciès, marquent tous deux l'identité de deux pôles opposés. A la ville de bois et aux décors de tente des Huns s'opposent les marbres romains. Au visage hollywoodien d'Aetius répondent la physionomie plus ou moins asiatique d'Attila, ou encore les traits accusés du barbare qui au premier plan d'une vignette, se retourne une dernière fois avant de suivre le flot de la mémorable invasion de 407 qui franchit le Rhin gelé<sup>64</sup>. Systématiquement glabre, voire le crâne rasé, tout Romain se distingue immédiatement des barbares, qui portent cheveux longs, barbe et moustache, à moins qu'ils ne paraissent mal rasés comme celui qui s'apprête à traverser le Rhin. Bien entendu, tous les romains portent en permanence la tenue du *peplum* hollywoodien : tuniques sans manches et toges, capes à fibules, sandales remontant haut sur les mollets, tandis que les barbares portent des braies gauloises ou, plus rustiques, d'improbables pagnes en fourrure dignes de l'homme de Neandertal. Quant à Aetius, il est sans cesse revêtu des attributs d'une statue d'Auguste, voire d'avant l'ère chrétienne: cuirasse métallique, manteau en arrière, jupette de centurion, casque à crête longitudinale. Toujours droit et hautain, c'est lui qui incarne la Romanité vraie et non l'empereur ou sa cour.

La population et la culture barbares ne peuvent ainsi qu'apparaître naturellement comme un corps étranger inassimilable par Rome, au point de tuer celle-ci comme une infection :

*L'empire, déjà malade, est maintenant gangrené. D'innombrables barbares sont incorporés à l'armée romaine...*

<sup>58</sup> Ibid., p. 53 pour ces trois citations. C'est moi qui souligne.

<sup>59</sup> Ibid., p. 53 ; vignette 1.

<sup>60</sup> Ibid., p.54, vignette du bas

<sup>61</sup> Ibid., p. 55, vignette du haut.

<sup>62</sup> Ibid., p. 61 vignette haut gauche

<sup>63</sup> Ibid., p. 62 vignette du haut.

<sup>64</sup> Ibid., p. 56, grande vignette du haut.

Ce texte sert de légende à une vignette<sup>65</sup> qui montre un officier romain à cheval (donc avec un harnachement archaïque, glabre et revêtu d'un casque...au panache d'époque républicaine) passant en revue, une troupe hirsute et dépenaillée de barbares, en un rapprochement qui ne peut qu'apparaître comme incongru. Ce n'est pas un métissage auquel on assiste là, mais un abâtardissement, une déchéance dont le lecteur sait à l'avance qu'elle sera fatale à l'empire.

Deux faits marquants, deux jalons de mémoire sont à noter dans ce récit. C'est tout d'abord l'invasion de 407 d'ores et déjà mentionnée, dont l'histoire a retenu qu'elle avait débuté le dernier jour de l'année 406 (selon un calendrier, on le devine, romain). Cette foule innombrable est celle d'une *Völkerwanderung* (« migration des peuples ») dont les historiens allemands ont pu faire, dans le contexte du pangermanisme, un récit plus admiratif. On lui associe, de façon compréhensible dans un tel contexte narratif, toutes sortes de nuisances et de désastres :

*Partout, les récoltes sont détruites ! Partout les populations fuient la terreur ! La Gaule tout entière flambe comme une torche*<sup>66</sup>.

Autre événement, dont on sait par ailleurs qu'il fut marquant au point que même Saint Augustin, de son africaine Hippone, en a parlé : le sac de Rome en 410 par les Wisigoths.

*L'empereur t'offre ces statues d'or, Alaric, en échange de ta clémence !*

implore un romain chauve et glabre devant l'inflexible roi barbare (barbu). A la vignette suivante, on apprend que « ces offrandes seront vaines. » Pour illustrer un pillage de trois jours, les auteurs concentrent en une vignette<sup>67</sup> toutes sortes d'exactions, à l'arrière plan d'un fuyard (blond, glabre, montrant un fragment de toge rouge) affolé : une femme à demi dévêtue (jeune, svelte) subit une flagellation tandis qu'une autre, située exactement en contrebas, à plat ventre, se redresse (et avec elle ses seins dévêtus) pour tenter d'échapper à la frappe d'un barbare. Au loin on devine la fumée des incendies et des hommes casqués qui emportent leur butin en courant. Avec l'image de la cour d'Honorius précédemment citée, ne trouve-t-on pas là le pousse-au-jour spécifique de ce récit de déploration ?

Une dernière image, plus folklorique encore, mérite un dernier détour : Attila, sur un pavois en rondins et entouré des torsos nus de guerriers vociférants, y brandit une épée pour accompagner l'une de ses formules célèbres :

*Cette épée fera de moi, Attila, le fléau de Dieu !*<sup>68</sup>

Le plus remarquable n'étant pas la phrase elle-même, mais la tenue et le visage du « Khan », qui évoquent, plus qu'un peuple hunnique qu'on redécouvre depuis peu grâce à l'archéologie, sa figure inverse : le cosaque ukrainien Tarass Boulba, rempart quant à lui de la Mère Russie contre l'Asie, dans une scène d'ensemble évoquant quant à elle un tableau de Répine<sup>69</sup>.

Pour conclure demandons-nous avec quoi résonne ici le destin d'Aetius, qui refuse la fatalité d'une débâcle mais doit ployer devant elle, poignardé dans le dos<sup>70</sup> par celui qui l'avait porté au pouvoir. Aetius est-il une sorte de de Gaulle qui aurait échoué ? Ou de Gaulle

<sup>65</sup> Ibid., p. 55, vignette de gauche à mi-hauteur

<sup>66</sup> Ibid., p. 56, dernière vignette

<sup>67</sup> Ibid., p. 58, vignette du haut

<sup>68</sup> Ibid., p. 63, vignette de gauche en bas

<sup>69</sup> Je pense à la scène dépeinte par Ilya Répine sous le titre *Les cosaques Zaporogues écrivent une lettre au grand Khan*, conservée à la galerie Trétiakov, Moscou.

<sup>70</sup> Ibid., p ; 72, vignette de droite en bas

n'a-t-il pas été souvent interprété comme un Aetius, le dernier des Français en son 18 juin, qui aurait réussi ?

## 6. Décadence du décadentisme

Dans un grand dernier quart du XIX<sup>e</sup> siècle (1875-1914), la *Décadence* est un mouvement littéraire florissant. On dénombre en France pas moins de 120 œuvres en prose<sup>71</sup> (quelques unes traduites d'auteurs européens) qui sont consacrées à cette « sorte de zone franche, d'utopie où la morale a cessé d'avoir valeur de loi.<sup>72</sup> » Toute une filiation peut être établie entre ce *genre* et quelques œuvres fondatrices, comme *Les martyrs* de Chateaubriand, puis les romans chrétiens antiquisants relatant la vie exemplaires des premiers fidèles persécutés, bien avant deux œuvres tardives : *Fabiola* de Wiseman et *Quo Vadis* de Sienkiewicz. De héros, les Chrétiens passent toutefois au statut de faire-valoir des fastes sulfureux de la *Décadence*. Marie France David remarque à quel point « le martyr [est] devenu spectacle fascinant tous les sens [et] finit par jouer un rôle opposé à celui auquel il tend.<sup>73</sup> » Ainsi Jean Richepin propose-t-il « le martyr comme solution à l'insatisfaction féminine<sup>74</sup> ». La décadence n'est toutefois pas une, mais se réfère à plusieurs périodes. Il y a une « première décadence », de Tibère à Constantin, qui permet de confronter deux instruments de la « délicieuse agonie<sup>75</sup> » de Rome: les barbares et les chrétiens. Et une seconde décadence, celles des invasions barbares qui commence au début du V<sup>e</sup> siècle et se poursuit jusqu'au Moyen Âge<sup>76</sup>. Avec le temps et les publications qui se succèdent, toutes sortes d'épisodes historiques finissent par servir de prétexte aux productions décadentistes, remontant par exemple jusqu'au II<sup>e</sup> siècle avant notre ère où, avec la défaite de Carthage, s'amorcerait la fin de la République et des vertus qui l'accompagnaient. « La décadence romaine n'est plus qu'un étalon permettant d'évaluer le degré de déchéance morale, ou d'acuité intellectuelle et artistique, d'une société donnée<sup>77</sup> ».

Les ingrédients de la cuisine décadentiste n'avaient pas échappé à ses contemporains. Un critique anglais relève ainsi trois fondements qui sont 1°) les données historiques (notamment l'époque Tibère Domitien : 14-96), 2°) des données spatiales et esthétiques (Pompéi et Herculanium) et 3°) des données littéraires, dont Marie-France David explique qu'elles s'étagent sur deux niveaux : « Perse, Juvénal, Martial, Tacite, Suétone et Dion Cassius d'une part, Pétrone et Apulée, dernière strate de l'enfer antique, d'autre part.<sup>78</sup> ». A un siècle de distance, l'auteure constate l'échec relatif de la recherche esthétique et de la démarche subversive qui animaient les écrivains de la *Décadence* : « Echéec de la menace sociale, échec de l'esthétisme, échec des distorsions infligées à la langue, devant le succès de *Quo Vadis* et la propagation d'une certaine image de la latinité décadente qui en résulta<sup>79</sup> », faite de « romanesque et [de] spectaculaire.<sup>80</sup> » Autre spécialiste du genre, Jean de Palacio va jusqu'à remarquer que, finalement, il y a eu décadence de la *Décadence* :

*Ce qui sépare les deux époques [l'actuelle de celle des décadentistes], c'est l'exigence de la forme, le souci de reconstruire l'intellect de la ligne, le soin apporté au langage. La décadence du XIX<sup>e</sup> siècle passait par l'écriture, par l'éminente dignité de la chose littéraire, par la plume sur le*

<sup>71</sup> David, 2001, bibliographie pp. 537-542

<sup>72</sup> Ibid., p. 212

<sup>73</sup> Ibid., p. 30

<sup>74</sup> Ibid., p. 38, allusion à *La Martyre*, drame en cinq actes, en vers, 1898

<sup>75</sup> Ibid., p. 76

<sup>76</sup> Ibid., p. 85

<sup>77</sup> Ibid., p. 210.

<sup>78</sup> Ibid., p. 214

<sup>79</sup> Ibid., p. 527

<sup>80</sup> Ibid., p. 530

*papier et le burin sur le cuivre [...]. La décadence du XX<sup>e</sup> siècle passe, elle, par la puissance des moyens de communication de masse (radio, télévision, cinéma, disque) qui a ruiné le livre, fait taire le for intérieur, intronisé la suffisance et la bêtise [...] Cette force est aujourd'hui perdue. Aussi, la Décadence de ce siècle est-elle sans lustre, sans fascination, sans grandeur<sup>81</sup>.*

On ne peut qu'admirer ici la force d'un concept qui, même lorsqu'on étudie ses détournements littéraires, contamine ceux qui l'approchent.

## 7. Où l'on retrouve « ce qui tombe »

*Sommes-nous en décadence ? A cette question, je réponds sans hésitation : oui<sup>82</sup>,*

affirme Julien Freund en 1984. L'auteur de *L'essence du politique* tente ici, au soir de sa vie, une revue historique et une typologie des formes et des signes annonciateurs de la décadence, dont il estime qu'elle est « une catégorie fondamentale de l'interprétation historique.<sup>83</sup> » Elle constitue l'*intrigue*<sup>84</sup> principale de la grande Histoire :

*Somme toute l'histoire est le théâtre de la succession des civilisations qui, après avoir été florissantes, déclinent<sup>85</sup>.*

Freund admet toutefois qu'il s'avère bien difficile de repérer des « indices » objectifs permettant de déceler que l'on est vraiment en décadence :

*Le repérage direct des symptômes se heurte à l'enchevêtrement des corrélations. Par ailleurs, il serait prétentieux de croire que l'on pourrait dresser un tableau exhaustif des causes<sup>86</sup>.*

« Il serait prétentieux »... On ne peut qu'admirer avec quelle élégance l'analyste retourne son impuissance en humilité, faisant de nécessité vertu, non sans avancer ensuite cinq indices principaux de la décadence : 1°) le symptôme démographique, 2°) le statut de la femme, 3°) l'assistance généralisée des citoyens, 4°) l'égalitarisme, 5°) le mépris du passé.

Le point 3°) relève des poncifs conservateurs bien connus. Son écriture vaut la citation, car elle constitue un véritable modèle. Renvois incessants et fragmentaires au passé, rapprochements immédiats entre ces fragments de passé et des fragments de présent y constituent une *texture* typique sur laquelle je reviendrai plus loin :

*Le signe qui, selon les divers auteurs, est le plus déterminant consiste dans l'assistance généralisée des citoyens, parce qu'elle déchire le tissu économique. En effet, elle donne priorité au numéraire sur le produit, à l'abstraction économique sur l'effort, mais surtout elle accable la partie la plus dynamique de la population qu'elle assujettit à la paresse du reste. L'assistance généralisée introduit l'inégalité économique la plus désastreuse. Nous avons vu que Démosthène faisait grief aux Athéniens de venir à l'Assemblée du peuple, non plus pour prendre une décision en commun – selon la vocation de la constitution d'Athènes, mais essentiellement pour amasser des jetons de présence. Nous avons signalé des conduites analogues à la fin de l'Empire romain. Le phénomène de l'assistance s'est généralisé dans l'Europe contemporaine sous le couvert de l'Etat-Providence, générateur d'une bureaucratie envahissante<sup>87</sup>.*

<sup>81</sup> Palacio, 1994, p. 23

<sup>82</sup> Freund, 1984, p. 356

<sup>83</sup> Ibid., p. 358.

<sup>84</sup> Nous reviendrons plus loin sur cette vision de la tâche de l'historien exprimée par Paul Veyne (1971) dans *Comment on écrit l'histoire*

<sup>85</sup> Freund, 1984, p. 358

<sup>86</sup> Ibid., p. 359

<sup>87</sup> Ibid., p. 361

Le point 5°) (« mépris du passé ») est celui qui nous révèle ce qui est à vendre, en l'occurrence un changement dans l'attitude géopolitique des Européens :

*Plutôt que de rester sur la défensive face à des accusations artificieuses, il serait plutôt propre à l'Europe, en vertu de sa tradition, d'adopter une attitude plus offensive, y compris dans l'aire de ses frontières géographiques<sup>88</sup>.*

Le plus intéressant dans les arguments de l'auteur est toutefois leur permissivité quant au contenu. Un trouble effet d'optique s'empare du lecteur lorsqu'il prend connaissance de l'affirmation suivante :

*Reniant leur passé, les Européens se sont laissés imposer, par leurs intellectuels, l'idée que leur civilisation n'était sous aucun rapport supérieure aux autres<sup>89</sup>.*

Il va de soi qu'un rapprochement avec l'Antiquité décadente, qui avait cédé à l'oriental christianisme, s'impose :

*Songez seulement aux auteurs latins qui déploraient la dégénérescence du paganisme et du polythéisme<sup>90</sup>.*

En 2010, c'est naturellement le face à face huntingtonien<sup>91</sup> avec les « civilisations » « islamique », « indienne » ou encore « chinoise » qu'évoque une telle formule. Pourtant, il n'en est rien. En 1984, Freund pense au communisme soviétique ou chinois, et vise les intellectuels marxisants, et non des altermondialistes, anti-OGM ou autres islamo-gauchistes. Le schéma d'un Occident qui se renie lui-même, par sa tolérance au contenu, expose ici une accueillante concavité de pensée fourre-tout.

Le point 4°) (l'« égalitarisme ») est probablement celui qui fera le plus sourire aujourd'hui, tant il paraît *daté* et lié à un mai 1968 mal digéré :

*L'égalitarisme est amené par la force des choses, c'est-à-dire en vertu de sa logique intrinsèque, non seulement à établir une équivalence entre parents et enfants ou entre maîtres et élèves, comme Platon l'indiquait déjà, mais aussi entre délinquants ou criminels et leurs victimes, entre patrons et ouvriers, entre sains d'esprits et fous, ou encore entre artistes et bousilleurs<sup>92</sup>.*

L'opposition entre l'artiste et le « bousilleur », par le relâchement stylistique qui l'exprime, n'est-elle pas ici précisément le véhicule de ce « quelque chose qui tombe, inévitable boni » dont parlait Gérard Miller ? On peut comprendre de ce quelque chose qu'il faut bien qu'il sorte, tant l'auteur semble témoigner, par ailleurs, d'une obsession *sphinctérienne* contre le relâchement:

*Dès à présent, il y a un relâchement du tissu social traditionnel et par conséquent une lente dégradation et décadence qui peut, suivant les circonstances, porter un rude coup à la civilisation européenne<sup>93</sup>.*

Une expectative qui s'avère en d'autres passages encore plus paroxystique:

*Aujourd'hui, en vertu d'une permissivité qui la démantèle, [la civilisation européenne] laisse pénétrer dans la place l'ennemi de tout ce qu'elle a édifié avec tant de peine<sup>94</sup>.*

---

<sup>88</sup> Ibid., p. 392

<sup>89</sup> Ibid., p. 364

<sup>90</sup> Ibid., p. 367

<sup>91</sup> *Le Choc des civilisations*, Samuel Huntington

<sup>92</sup> Freund, 1984, p. 362

<sup>93</sup> Ibid., p. 360



---

<sup>94</sup> Ibid., p. 376

## (ii) - *Theatrum historiographicum*

Hegel remarque quelque part que tous les grands événements de l'histoire mondiale se produisent pour ainsi dire deux fois. Il a oublié d'ajouter : la première fois, ce sont des tragédies, la deuxième fois, des farces.

Citation (bien connue) de Marx dans *Le mythe de la guerre-éclair* de Karl-Heinz Frieser, reprise également par Georges-André Morin dans *La fin de l'empire romain d'Occident- 375-476*

### L'itinéraire :

On a pu constater lors des haltes précédentes (points 1 à 7) à quel point les représentations de la décadence relèvent du mélange et de la confusion. L'entrelacs du passé et du présent, omniprésent mais jamais élucidé, y soulève les passions mais brouille sans cesse l'analyse. D'où cette question de la répétition dans l'histoire, que nous suggèrent la citation de Marx aussi bien que les multiples reprises de cette dernière. L'appel au vocabulaire du théâtre s'avère riche de sens : la répétition n'est-elle pas un outil indispensable à la mise en scène de toute pièce ? La représentation n'en est-elle pas le résultat plus ou moins réussi ? Les multiples versions de la scène décadentesque relèvent-elles alors de variations théâtrales sur un même répertoire ? En resserrant le champ d'exploration aux productions des seuls historiens, la suite de notre itinéraire recherche les invariants qui apparaissent aux croisements de leurs dramaturgies multiples.

Le **point 8** offre un premier point de vue théâtral sur la décadence de Rome. Au **point 9**, le lecteur trouvera un récit qui ne sera pas à prendre au premier degré. Il résume les différents ingrédients d'une vision désuète, mais encore largement partagée, de l'histoire de Rome qui a permis que fleurisse la notion de décadence. Les points d'arrêts suivants confrontent les mises en scènes les plus célèbres de cet argument. Aux drames de Montesquieu (**Point n° 10**) et de Gibbon (**Point n° 11**) succède la tragédie d'André Pigagnol (**points n°12 et 13**). Chacune de ces versions révèle une intime connexion entre l'interprétation de l'Histoire antique et les débats et fantasmes du temps de leurs auteurs. Si elle s'avère ainsi utile pour débusquer plus avant l'impureté de la matière historique et sa relativité, la lecture théâtrale semble une instrumentation insuffisante pour juger de la pertinence des leçons de l'histoire (**point 14**). D'où la nécessité annoncée de recourir, pour les étapes suivantes de l'itinéraire, à une instrumentation plus poussée (**point 15**).

## 8. Drame, tragédie et farce

Le théoricien de la décadence romaine est un critique de théâtre qui raconte les pièces écrites par d'autres et tente de tirer la leçon de ces multiples drames, tragédies et farces. Le matériau dans lequel il puise est celui d'une grande idée impériale après laquelle ont couru tous les Etats d'Europe, du Saint Empire Romain Germanique, à la Papauté, aux mythes capétiens des origines germaniques de la Noblesse, jusqu'à la vaine épopée napoléonienne.

Ce destin de l'idée impériale apparaîtra aux uns comme un drame illustrant les vices et vertus humaines entre lesquels doit savoir discerner tout bon gouvernement. Pour d'autres, il sera par excellence la tragédie d'un empire « assassiné ». Selon le tri opéré au sein du

matériau, que l'on peut qualifier de mythique tant il structure en profondeur la pensée occidentale, l'intrigue varie, mais surtout le genre théâtral n'est pas le même.

Pour tenter de comprendre ce tri, comme le choix des intrigues et la formation des genres, une connaissance minimale des décors, des personnages et de la longue trame épique de la Romanité s'impose. Mais aucune source, aucun récit n'est primitivement neutre. Commençons par une lecture dramatique, celle qui livre peut-être plus aisément des points de repères datés sur la grande Histoire. Alors nous serons mieux à même de saisir la farce décadentesque et de nous laisser interpeller par les tragédies qui lui répondent.

## 9. L'argument

Le drame est celui que les trains de générations précédentes ont appris sur les bancs de l'école, générations dont la mienne constitue peut-être un dernier exemplaire, étant donné l'évolution des programmes scolaires aussi bien que les avancées de la discipline historique. Les uns y retrouveront des repères familiers, les suivants comprendront peut-être mieux leurs aînés.

Ce drame illustre les vices et les vertus par lesquels l'Occident<sup>95</sup> se définit depuis les Lumières, il est dès le départ l'équivalent d'un roman à thèse. Au commencement donc, bien après la fondation mythique de Rome en 753 av. J-C, une jeune République de citoyens soldats paysans, par ses vertus viriles, vainc dans la douleur une grande rivale – Carthage – non sans être passée au bord du gouffre après la défaite de Cannes en Apulie. Cette République conquiert petit à petit le domaine des souverains hellénistiques qui gèrent l'héritage d'Alexandre, s'appuyant pour cela sur les divisions intestines qui minent les dernières ligues grecques soucieuses d'indépendance.

La vertu de cette République est telle qu'elle sait nommer, à durée déterminée, un dictateur pour surmonter les épisodes dramatiques qui la mettent en danger de mort, ce dernier ayant l'élégance de rendre le pouvoir à l'échéance de son mandat. Mais, au fil des conquêtes, cette vertu est déstabilisée par l'afflux de richesses qui en résulte. D'un côté, le pillage des nouveaux territoires crée de grandes fortunes qui déséquilibrent les rapports entre sénateurs et suscitent une course à la puissance de chaque grande famille. D'un autre côté, la possession, par une oligarchie conquérante, de greniers à blés comme la Sicile, ruine la classe des petits agriculteurs italiens qui constituaient l'armature du régime. Des réformes seront tentées pour créer un nouvel équilibre vertueux, mais les deux frères Gracques<sup>96</sup> échoueront dans cette tentative (assassinés respectivement en 133 et 121 av. J-C).

La fin de la République est une longue suite de prises de pouvoir violentes par des chefs militaires issus de grandes familles : Marius, Sylla, Pompée, Crassus, César. Le Petit-Neveu de ce dernier, Octave, triomphe de son rival Antoine et élimine le fils de César et Cléopâtre, Césarion. Prenant le nom d'Auguste il fonde l'Empire en un long règne (29 av. J-C, 14 ap. J-C), qui est celui de la stabilisation politique, d'un nouvel essor de la littérature qui réécrit la Cité (*Enéide* de Virgile), mais aussi d'une première défaite isolée en Germanie (désastre de Varrus). Auguste a eu l'intelligence de ménager la susceptibilité des sénateurs, en ne prenant

<sup>95</sup> Il va de soi que, de même que la Nation n'est pas la totalité de la population nationale, ce que les auteurs désignent en général par le terme d'« Occident » n'est pas la totalité des Occidentaux, mais la catégorie de population à laquelle appartiennent ceux qui ont la possibilité de construire une mémoire collective *légitime au sens de Bourdieu*. Nous verrons plus loin l'importance de ce filtrage.

<sup>96</sup> Ainsi s'intitulèrent, en 2007, les technocrates qui prétendaient, à gauche, faire les choix de candidat et d'alliances politiques plus éclairés que ceux de la base des partis et de l'opinion. Le destin de ces « Gracques » de 2007 ne fut pas plus glorieux que celui de leurs précurseurs antiques. Le choix de cette appellation, (celle de réformateurs ayant échoué) ne dénote-t-il pas, en outre, la suffisance avec laquelle certaines élites sont prêtes par avance à désespérer du peuple même auquel elles appartiennent ?

pas le titre de roi, perspective qui avait coûté la vie à César, et en se présentant seulement comme le *Princeps inter pares* (premier parmi les siens), qui gouverne selon les lois et sénatus-consultes approuvés par ses pairs et non comme un despote capricieux. Ce premier style d'empire a été appelé *principat* par les historiens « modernes ».

Ce sont les vices du pouvoir absolu qu'illustreront néanmoins les successeurs du premier empereur. Le premier siècle après J-C est celui des *Douze césars* dont Suétone a détaillé à l'envi les turpitudes (à l'exception notable d'Auguste, modèle de vertu), particulièrement en ce qui concerne la lignée des Julio-Claudiens. A titre d'échantillon, citons : la dépravation de César, prostitué à Mithridate, les cruautés de Tibère qui distrait sa solitude par les capricieux supplices organisés en sa résidence de Capri, la folie de Caligula, qui nomme un cheval colonel et s'habille en femme sur ses monnaies, la médiocrité de Claude, débile et sans bravoure, soumis à Messaline puis Agrippine, la démesure enfin de Néron chantant ses vers à la vue de Rome incendiée.

Après l'intermède de six empereurs issus d'autres lignées, le IIe siècle voit s'établir la dynastie des Antonins, considérée comme établissant l'apogée de l'Empire. Trajan est le dernier empereur conquérant (Dacie, Arménie, Mésopotamie). Ses successeurs sont tous choisis, par adoption, en fonction de leurs mérites, jusqu'à Marc-Aurèle (161-180), l'empereur philosophe. Plus de quatre-vingts ans de prospérité, stabilité, solidité : plus jamais l'empire ne connaîtra une tranquillité aussi durable.

Par l'avènement du fils de Marc-Aurèle, Commode, la règle de succession par le mérite est rompue, et avec elle la période heureuse de l'Empire. Le IIIe siècle est traditionnellement décrit comme celui de la monarchie militaire par excellence. Des soldats vénaux font et défont les empereurs, l'Empire s'épuise en luttes intestines qui opposent les uns aux autres de multiples usurpateurs, en même temps que les Barbares réussissent leurs premiers raids dévastateurs au cœur de son territoire. Les empereurs ne sont plus originaires de Rome mais des diverses provinces : l'Africain Septime-Sévère, Philippe l'Arabe, le Syrien Héliogabale « sémite à peine romanisé dont la cour préfigure une cour orientale des mille et une nuits<sup>97</sup> », forment une mosaïque multinationale qui cadre bien avec le statut de citoyen accordé à tous les habitants libres de l'empire par Caracalla (édit de 212).

A la charnière des III<sup>e</sup> et IV<sup>e</sup> siècles a lieu une tentative originale de stabilisation du pouvoir : la *tétrarchie*. L'Illyrien (dirait-on aujourd'hui un *Albanais* ?) Dioclétien invente un nouveau système de gouvernance : la direction de l'empire est répartie en quatre sièges tournants. Deux empereurs de premier rang, appelés les *Augustes*, s'adjoignent chacun un successeur désigné pour les assister, ce sont les deux *Césars*. Chacun de ces tétrarques est chargé de défendre et administrer un secteur du territoire impérial. Censée à la fois régler les problèmes de succession et permettre une plus grande réactivité militaire, cette construction complexe s'avérera chimérique. Les rivalités entre tétrarques ne tarderont pas, en effet, à dégénérer en nouvelles guerres civiles, qui mèneront à l'avènement de Constantin (Tétrarque en 306, il finit par régner seul en 324).

La Tétrarchie et le IVe siècle sont traditionnellement considérés comme l'avènement d'un régime quelque peu différent de ce qui a précédé, celui du *Bas-Empire*. Sur le plan politique, au *principat* d'Auguste a succédé le *dominat* initié par Dioclétien. L'empereur s'entoure d'un décorum inspiré des cours orientales fait de munificences nouvelles (vêtements, bijoux), de genuflexions marquant une vénération craintive et d'une foule d'eunuques. Sur le plan économique, une bureaucratie pesante rend encore plus oppressif le quadrillage fiscal initié

<sup>97</sup> Hacquard et al. (1952), *Guide romain antique*, p. 203.

par les Sévères au siècle précédent, ce que Rostovtseff<sup>98</sup> a pu interpréter comme la cause principale de la ruine de Rome. Sur le plan militaire, la défaite d'Andrinople (378) marque la fin de la puissance militaire romaine, écrasée par les Goths. Sur le plan artistique, au réalisme qui nous paraît constituer l'essence de l'art romain succèdent des manières beaucoup plus stylisées, comme celle que l'on reconnaît sur la célèbre sculpture des Tétrarques enchâssée aujourd'hui dans un angle de la Basilique St Marc de Venise. L'art aussi semble annoncer, avec le déclin du réalisme, le futur Moyen Age. Sur le plan religieux, enfin, aux persécutions des Chrétiens succède l'officialisation progressive de leur religion à l'exclusion de toutes les autres, les querelles théologiques prenant le relais des disputes philosophiques. La longue Nuit médiévale semble ainsi s'amorcer bien avant la chute de Rome.

En 395 l'empire est définitivement partagé entre les deux fils de Théodose : Arcadius pour l'Empire d'Orient et Honorius pour l'Empire d'Occident, lequel se délocalise (la capitale se déplace à Milan, puis Ravenne) et se barbarise progressivement. Les derniers empereurs ne sont plus que les jouets de chefs militaires barbares et sont choisis au gré des fantaisies de ces derniers, comme l'illustre le nom de l'un d'entre eux, Olybrius. Ironie du destin, c'est un jeune homme portant le nom des deux fondateurs de Rome – Romulus Augustulus – qui sera le dernier empereur d'Occident, avant d'être déposé par le barbare Odoacre en 476, date qui marque traditionnellement la fin de l'Antiquité.

## 10. Sauver la vertu

Montesquieu a livré en 1734 une élégante interprétation de Rome en drame dans *Grandeur et décadence des Romains*<sup>99</sup>. Retraçant une histoire qui s'étend de la République au triomphe des Barbares, il en tire une leçon simple :

*Voici en un mot l'histoire des Romains : ils vainquirent tous les peuples par leurs maximes ; mais, lorsqu'ils y furent parvenus, leur République ne put subsister, il fallut changer de gouvernement, et des maximes contraires aux premières, employées dans ce gouvernement nouveau, firent tomber leur grandeur.*<sup>100</sup>

Pour Montesquieu, Rome a subi deux chutes successives. La plus importante est la première, celle de la République, et illustre en cela sa théorie, exposée ultérieurement dans *l'Esprit des lois*, de l'impossibilité du régime républicain sur un territoire qui dépasserait en taille celui de la Cité-Etat. Les « deux causes de la perte de Rome »<sup>101</sup> sont ainsi les conquêtes et la croissance inconsidérée de la « Ville » qui toutes deux ont mis fin aux conditions de possibilité d'un régime républicain.

La période impériale n'est que la lente agonie d'un régime condamné à l'avance par les abus de la tyrannie. Comment, cependant, expliquer une telle lenteur ? Montesquieu trouve l'explication dans une sorte d'inertie de la puissance militaire :

*Les Romains parvinrent à commander à tous les peuples, non seulement par l'art de la guerre, mais aussi par leur prudence, leur sagesse, leur constance, leur amour pour la gloire et pour la Patrie. Lorsque, sous les Empereurs, toutes ces vertus s'évanouirent, l'art militaire leur resta, avec lequel, malgré la faiblesse de la tyrannie de leurs princes, ils conservèrent ce*

<sup>98</sup> (Rostovtseff, 1926, rééd. 1988)

<sup>99</sup> Mes références sont celles l'édition Garnier-Flammarion en collection de poche, voir Montesquieu dans la liste bibliographique

<sup>100</sup> (Montesquieu, rééd. 1968, chap. XVIII, p. 145)

<sup>101</sup> Ibid., titre du chapitre IX

*qu'ils avaient acquis. Mais, lorsque la corruption se mit dans la milice même, ils devinrent la proie de tous les peuples*<sup>102</sup>.

Cette inertie tient elle-même à des facteurs qui confirment les théories politiques de Montesquieu : la plus grande durabilité de la puissance militaire, et donc la survie de Rome au III<sup>e</sup> siècle, s'expliquent par les vertus républicaines qui ont perduré au sein des armées :

*Ce que l'on appelait l'Empire romain dans ce siècle-là était une espèce de république irrégulière, telle, à peu près, que l'aristocratie d'Alger, où la milice, qui a la puissance souveraine, fait et défait un magistrat qu'on appelle le Dey, et peut-être est-ce une règle assez générale que le gouvernement militaire est, à certains égards, plutôt républicain que monarchique*<sup>103</sup>.

C'est peut-être à cette nécessité de surmonter un paradoxe - la durée d'un régime pourtant supposé si peu vertueux - que remonte la description de cette période en une « monarchie militaire. » L'enjeu est de taille : trouver une telle explication, n'est-ce pas indispensable pour maintenir le drame et le caractère moral des leçons que l'on peut en tirer, à savoir que les vertus fondent un régime et que les vices le perdent ? La charge qui pèse ainsi sur la *Monarchie Militaire* est écrasante : elle ne doit pas seulement conserver l'Empire, mais, paradoxalement, sauver la vertu.

### 11. Illusion rétrospective

On a pu reprocher à Montesquieu une méthode de lecture de l'histoire romaine plutôt partielle et superficielle, ignorant superbement les débats de ses collègues historiens et leur travail critique sur les sources<sup>104</sup>. Un tel reproche ne pourrait être formulé à l'égard de l'œuvre monumentale que publie Edward Gibbon (1737-1794) quarante ans plus tard. Recoupant de multiples sources, émaillant sa narration de précieuses notes critiques, Gibbon a produit avec son *Histoire du déclin et de la chute de l'empire romain*<sup>105</sup> un monument que l'on considère encore, aujourd'hui, comme la trame que tout historien antiquisant doit avoir lue préalablement aux travaux plus récents.

Si Gibbon lit également l'histoire de Rome comme un drame moral, les leçons qu'il en tire diffèrent largement de celles de Montesquieu, sous plusieurs aspects. La fenêtre temporelle est ainsi décalée, pour le début comme pour la fin de l'histoire, puisque celle que retient Gibbon démarre au siècle des Antonins, apogée d'un Empire établi depuis un siècle, pour se prolonger jusqu'à la prise de Constantinople par les Ottomans. Si l'on peut déceler, dans cette immense fresque, deux chutes, il s'agira de celle de l'empire d'occident (476) suivie de celle de l'empire d'orient (1453). Le travail de Gibbon est toutefois trop soucieux de pondérer l'importance relative des divers événements pour organiser son ouvrage autour de ces deux dates. D'une part, il considère que l'histoire de l'Occident, avec le règne de Théodoric comme avec la poursuite de l'idée impériale par les souverains francs, reste pour partie une histoire romaine. D'autre part, la narration des vicissitudes de l'empire byzantin, après les règnes de Justinien et Héraclius, l'intéresse peu. Il s'en explique au chapitre XLVIII qui expose le plan du reste de son ouvrage :

*Après Héraclius, le théâtre de Byzance se resserre et devient plus sombre ; les bornes de l'empire, fixées par les lois de Justinien et les armes de Bélisaire, échappent de tous côtés à notre vue ; le nom romain, véritable objet de nos recherches, est réduit à un coin étroit de l'Europe, aux abords*

<sup>102</sup> Ibid., chap. XVIII, pp. 146-147

<sup>103</sup> Ibid., chap. XVI, p. 132

<sup>104</sup> Ibid., préface de Jean Ehrard, pp. 16-17

<sup>105</sup> Les références seront celles en deux tomes des éditions Robert Laffont, coll. « Bouquins » (Gibbon, rééd. 1983)

*de Constantinople ; et on a comparé l'empire grec au fleuve du Rhin, qui se perd dans les sables avant que ses eaux aillent se confondre avec celles de l'Océan*<sup>106</sup>.

Seul un chapitre sur les vingt-quatre qui suivent est consacré aux événements de l'empire grec jusqu'à sa prise par les Francs au XIII<sup>e</sup> siècle. Pour Gibbon, font beaucoup plus sens, dans la narration du « long intervalle qui sépare l'histoire ancienne de l'histoire moderne<sup>107</sup> », l'histoire des « Arabes ou Sarrasins » (trois « longs » chapitres), celle des Bulgares, Hongrois et Russes (un chapitre), les Latins ou « nations d'occident soumises au Pape », les « Grecs » après la prise de Constantinople par les Latins, les « Mogols et les Tartares » et enfin les « Turcs »<sup>108</sup>.

Ce décalage de temporalité (dates et rythme) comme de focalisation s'accompagne d'enseignements politiques et moraux partiellement en porte-à-faux par rapport à ceux de Montesquieu. L'un d'entre eux constitua, dès 1776 et tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, le « problème Gibbon » des critiques : sous l'influence manifeste de Voltaire, il faisait du christianisme l'une des causes majeures du déclin de l'empire. Là où Gibbon a voulu décrire « le triomphe de la religion et de la barbarie », Voltaire avait déjà expliqué dans son *Essai sur les mœurs*<sup>109</sup> que « le christianisme ouvrait le ciel mais il perdait l'empire ». L'idée Voltairienne sera reprise avec succès par l'historiographie française de la III<sup>e</sup> République et constitue encore un *topos* de l'histoire antique dans divers cercles anticléricaux. Mais surtout, elle aura, avec cent cinquante ans de décalage, déclenché une brillante *réaction historiographique* sur laquelle je reviendrai plus loin.

Autre enseignement, qui ménage une ouverture vers la lecture du destin de Rome en *tragédie* : la distinction entre le *déclin* et la *chute*. Comme l'expliquent aujourd'hui des historiens lorsqu'ils confrontent leurs travaux à une relecture de ceux de Gibbon<sup>110</sup>, le déclin est lié selon lui à des facteurs structurels de longue durée : c'est l'excès de grandeur qui mine les « illusions fondatrices » de l'empire. Jusqu'aux Antonins, le pouvoir impérial aurait respecté deux règles de modération affirmées par Auguste : la modération politique, qui masque soigneusement la monarchie derrière la pondération rituelle du principat, et la modération géographique, qui consiste, selon la formule de Gibbon, à « [persister] dans le projet de maintenir la dignité de l'empire, sans entreprendre d'en reculer les bornes », modération qui prendrait fin avec la tyrannie des Sévères. C'est pourquoi, selon Gibbon,

*la postérité, qui éprouva les suites funestes de ses maximes et de son exemple, regarda [Septime Sévère] à juste titre comme le principal acteur de la décadence de Rome*<sup>111</sup>.

D'un autre côté, la première chute (celle de 476) n'apparaît pas pour Gibbon comme une conséquence inexorable du déclin, mais serait liée à une conjonction unique de facteurs défavorables survenus à la fin du V<sup>e</sup> siècle.

Il n'en reste pas moins que l'érudit, fort de ses travaux minutieux, fut au moins un temps convaincu que l'Empire britannique était à la veille de son déclin car trop vaste, trop étendu, ayant transgressé trop loin la règle de modération géographique<sup>112</sup>. Anticiper le déclin de sa Nation alors qu'on est à la veille de son long et brillant apogée : n'est-ce pas l'une des plus remarquables illusions d'optiques de l'historien – l'illusion historiographique par excellence ?

<sup>106</sup> (Gibbon, 1983, T. II, p. 369)

<sup>107</sup> Préface de 1776, (Gibbon, 1983, T. I, p. XLIV)

<sup>108</sup> Plan exposé dans (Gibbon, 1983, T.II : 369-370)

<sup>109</sup> Sur les parallèles entre Voltaire et Gibbon, voir la préface de Michel Baridon in (Gibbon, 1983 T. I, p. xxv) et les références critiques qui l'accompagnent.

<sup>110</sup> (Garnsey et Humfress, 2004 : 246-251).

<sup>111</sup> Citation *ibid.*, pp. 246-247

<sup>112</sup> (Schiavone, 2003)

## 12. Tragédie

Les Lumières ont fait de la chute de Rome un drame, la France envahie du XX<sup>e</sup> siècle en fera une tragédie. En 1944, au crépuscule de l'Occupation, André Pigagnol achève une somme : *L'Empire Chrétien*<sup>113</sup>. La conclusion en est consacrée à l'examen des causes de la ruine de l'Empire Romain. D'emblée, Pigagnol introduit le soupçon sur l'idée d'une décadence du Bas-Empire, laquelle ne serait que le produit d'une idéologie chrétienne :

*Utile et heureuse décadence, du point de vue d'un saint Augustin et de ses émules des temps modernes, puisqu'elle a libéré des forces neuves, puisque la chute de Rome a permis de secouer l'oppression du passé*<sup>114</sup>.

Pour lui, il n'y a pas eu décadence, (notion « assez confuse »), mais incontestablement crise. Il en examine les causes, sous dix aspects successifs. Tour à tour l'existence même de crises respectivement « climatique », « démographique », « politique », « du sentiment national », « morale », « religieuse », ou encore « intellectuelle » est réfutée. Pour cette dernière, Pigagnol estime « qu'il n'est pas vrai que la vie intellectuelle soit en régression.<sup>115</sup> »

*Ce qui est important, c'est qu'à l'ancien style rhétorique et narratif succède un style pathétique et impressionniste, c'est que les architectes inventent, avec une prodigalité déconcertante, des modèles nouveaux, c'est que la miniature est née [...]. La vérité semble être qu'une éclosion admirable se prépare, s'il ne survient pas une catastrophe.*<sup>116</sup>

Trois crises sont admises par l'auteur, mais chacune d'entre elles se laisse ramener, soit par sa cause, soit par la difficulté d'y trouver un remède, à une cause unique : un épuisant état de guerre permanent contre les Barbares. La crise financière est incontestable, mais elle s'explique avant tout par les besoins de l'armée. Il y a eu certes crise économique, mais pas au point d'en revenir à une « économie naturelle » démonétarisée comme ont pu l'affirmer d'autres historiens. A l'issue d'une observation et d'une pondération serrées de divers faits économiques, Pigagnol estime qu'

*un système économique nouveau allait naître, caractérisé par les associations de travailleurs libres, le contrôle exercé par l'Etat sur la circulation et la répartition des denrées, l'exploitation plus scientifique des grands domaines. Mais le progrès était entravé par l'instabilité monétaire, l'insécurité, la fiscalité, et tous ces maux avaient une cause unique, la guerre*<sup>117</sup>.

De même, si la crise financière semble avérée, c'est essentiellement « à cause des besoins de l'armée<sup>118</sup> ». Il n'en va pas autrement de la crise sociale. S'il est vrai que « le luxe inouï des puissants s'oppose brutalement à la misère des pauvres, qui va jusqu'à une mendicité abjecte<sup>119</sup> », s'il semble avéré « qu'en Bretagne, aucune des conditions conduisant à une révolution sociale ne faisait défaut<sup>120</sup> », l'explication n'en est pas moins qu'« à l'origine [des] scandaleuses fortunes, il y a tous les abus que rendit possible l'état de guerre.<sup>121</sup> »

<sup>113</sup> (Pigagnol, rééd. 1968), posthume

<sup>114</sup> Ibid., p. 455

<sup>115</sup> Ibid., p. 463

<sup>116</sup> Ibid., p. 462

<sup>117</sup> Ibid., p. 461

<sup>118</sup> Ibid., p. 459

<sup>119</sup> Ibid., p. 461

<sup>120</sup> Ibid., p. 462

<sup>121</sup> Ibid., p. 462



La chute de Rome n'est donc pas la conséquence d'un déclin, mais une catastrophe, « survenue sous la forme des invasions barbares<sup>122</sup> ». C'est une civilisation en pleine « métamorphose interne » qui a été tragiquement fauchée par la barbarie des envahisseurs :

*Il se formait une conception nouvelle du pouvoir impérial, qui est celle de Byzance, une conception nouvelle de la vérité et de la beauté, qui est celle du Moyen Age, une conception nouvelle du travail collectif et solidaire, au service de l'intérêt social [...]*

*La civilisation romaine n'est pas morte de sa belle mort.*

*Elle a été assassinée<sup>123</sup>.*

### 13. Quand Hitler force le destin de Rome

Drame et tragédie sont les deux grands genres concurrents pour l'élaboration du destin de Rome. Le premier illustre quelles sont les conséquences d'un bon comme d'un mauvais gouvernement, il est par là même source d'arguments de vente pour les déclinologues. Naturellement le *drame* tourne à la *farce*.

La *tragédie* paraît, quant à elle, moins susceptible de détournements décadentesques. Est-ce à dire qu'elle est exempte de tout arrière-plan idéologique ? Retournons au texte de Pigagnol. Nous y rencontrons une « civilisation » qui se remet lentement des agressions du III<sup>e</sup> siècle, amorce sa renaissance mais est « assassinée par des hordes barbares »<sup>124</sup>. Il y a donc deux phases dans le meurtre : une première phase au III<sup>e</sup> siècle, que la civilisation surmonte mais au prix d'un grave épuisement, et une deuxième phase au Ve siècle, qui lui porte un coup fatal avant qu'elle ait pu reconstituer ses forces.

Regardons le meurtrier de plus près. C'est en lui que réside le paradoxe caché de la tragédie : comment expliquer que la barbarie fruste puisse triompher des armées que produit un empire plus développé techniquement et politiquement, alors que pendant trois siècles au moins les mêmes causes ont auparavant produit des effets inverses ? La réponse se trouve, selon Pigagnol, dans la nature même de l'ennemi nouveau : le Germain. « Ce sont des soldats-nés.<sup>125</sup> » Qu'est-ce qu'un soldat-né ? En donnant la réponse, Pigagnol cite une référence qui, à mon sens, le trahit :

*Ces peuples cruels éprouvent dans le combat, selon l'expression d'un historien allemand contemporain, une sorte d'extase. Or, la pression des nomades d'Asie les refoule vers l'Occident<sup>126</sup>.*

L'ouvrage auquel il est fait référence date de 1943. Cette « extase » dans le combat, qui mène à la victoire, appartient aux clichés les plus grossiers de la propagande nazie, destinés à vanter la guerre ainsi que la supériorité des guerriers « aryens ». Quant aux nomades d'Asie qui les repoussent, ne peut-on y voir à rebours une traduction de la théorie pangermaniste de l'« espace vital », le rôle de l'Asie étant joué par les Russes ? Ce qui se lit désormais, derrière la tragédie d'un empire assassiné, est un parallèle entre la chute de Rome et celle de la France en 1940. Cette scansion de l'assassinat en deux phases, l'une d'épuisement, l'autre de mise à mort, n'est-elle pas à mettre en parallèle avec une France, victorieuse mais épuisée en 1918, que le Barbare germanique assassine en 1940 avant qu'elle n'ait pu reconstituer ses forces ? L'attribution de la chute de Rome à des causes purement

<sup>122</sup> Ibid., p. 464

<sup>123</sup> Ibid., p. 466

<sup>124</sup> Ibid., p. 462

<sup>125</sup> Ibid., p. 464

<sup>126</sup> Ibid., p. 465

exogènes, qui contrastent avec sa brillante métamorphose intérieure, ne vise-t-elle pas à démontrer que la défaite, si elle dénote une incontestable infériorité militaire, n'est en aucun cas un signe de déchéance générale de la Nation qui la subit ? *Nous avons perdu la guerre mais nous ne sommes pas des inférieurs*. Par la réhabilitation du Bas-Empire, André Pigagnol procède en 1944 à une réhabilitation de la civilisation française.

Ainsi donc, la tragédie de Rome ne conduit-elle pas à la farce décadentesque : elle la contient déjà.

#### 14. Et si... Et si ...

La Tragédienne bégaye, soit. Sans une part de *répétition* qui fait résonner en nous la vision que nous avons de notre propre monde, quel sens pourrions-nous trouver aux récits du passé ? Où trouverions-nous l'énergie de les reconstituer ?

Mais dans quel sens va cette répétition ? Est-ce la conjonction des mêmes facteurs qui, à des années voire des siècles d'intervalles, conduit à des effets analogues ? Ou est-ce l'historien qui va chercher ces redondances, qui les reconstruit à partir des schémas du présent ?

Que le présent structure le passé ne paraît que trop évident à la lumière des lectures qui précèdent. Toute mise en perspective est déformation, dirait le dessinateur. Mais cette perspective inversée – cette *rétrospective* – fait-elle pour autant de l'historien un faussaire ? La thèse de l'empire assassiné est-elle pur reflet de la blessure française de l'an 40 ? Ne peut-on considérer, au contraire, que c'est la réaction sublimée à cette blessure qui a amené Pigagnol à transgresser le drame moral du déclin admis jusque là, que l'inconscient de l'an 40 a été pour lui la médiation indispensable pour mettre à jour une vérité historique auparavant ignorée ?

Si le vrai est ainsi entrelacé de faux, l'un générant l'autre et lui adhérant si intimement, il devient tout autant impossible de réfuter l'idée de décadence que de la justifier.

Et si, de la *Notitia Dignitatum* à la *Nomenklatura* soviétique, se préparait la faillite du haut fonctionnariat français ?

Et si la défaite de Cannes face à Hannibal (encercllement du Centre imprudemment avancé et destruction par l'ennemi) annonçait celle d'Andrinople face aux Goths, aussi bien que le « coup de faucille » du plan Schlieffen (1914) ou celui de Dunkerque (1940) ?

Et s'il y avait une part de vérité, malgré ou grâce à leur perversion politique, dans le discours déclinologique ?

Et s'il n'y avait pas un vrai danger d'aveuglement face à l'une des répétitions de l'histoire ?

Et si nous étions coupables de quelque chose ?

#### 15. De l'ambiguïté des poncifs

La Décadence est une farce bien épicée, une macédoine de clichés qui trouve son liant dans le combat du dramaturge, le ressentiment du déclinologue ou la souffrance du tragédien. Il n'est que trop facile de démontrer la récurrence des ingrédients, aussi bien que les contradictions dans l'assemblage. Ce faisant, on révèle une cuisine, on introduit le doute sur la véracité des histoires comme sur la pertinence des leçons qui en découlent. Mais que sait-on de plus ?

Tout cliché relève d'une forme de pertinence. Mais en quel sens ? Celle d'un invariant incontestable de notre civilisation, qui explique sa survie à travers les âges ? Celle de nos préjugés contemporains, qui commanderaient sans cesse les mêmes réécritures du passé ? On ne peut exclure qu'il y ait malgré tout une leçon à tirer de la décadence. Le doute sur la pureté des intentions n'élimine pas l'inquiétude sur les problèmes de notre temps, sur la responsabilité qui nous incombe de les résoudre, *faute de quoi* ...

Il y a peut-être une leçon, mais laquelle ? Est-il possible de tenter une réflexion *honnête* sur le passé ? Et même si c'est le cas, comment être sûr de ne pas se tromper ?

Quelques événements relatés par les Anciens, telle une pierre lancée sur la rivière du temps, ont déclenché les trains d'onde qui nous atteignent aujourd'hui et soulèvent, périodiquement, l'inquiétude de l'Occident. En France, ces vagues interfèrent, entrent en résonance avec d'autres ronds-dans-l'eau, ceux qu'a impulsés la Débâcle de 1940. Mais la forme des ondes nous renseigne peu sur la nature du caillou qui les a déclenchées. Pour espérer aller plus loin, il faut quitter la surface ondoyante des discours et prendre le risque de *plonger* à la recherche de la pierre.

## Une leçon de la topographie du déclin pour les sciences de gestion : importance et performance des lieux communs

A ce stade, un simple relevé des clichés de la décadence et du déclin offre peu de transpositions raisonnées à la gestion, sauf peut-être sur un point : celui de « l'effet poncif » commun aux discours déclinologiques généraux et à la gestion. La question-clé que cette topographie du déclin renvoie aux sciences de gestion est celle de l'importance et de l'impact des lieux communs et autres clichés, non seulement sur l'étude de la gestion mais aussi sur sa pratique. Je prendrai pour exemple la thématique de la gouvernance, dont la charge idéologique a été magistralement démontrée<sup>127</sup>. Une vision actionnariale et disciplinaire de la gouvernance d'entreprise (Charreaux et Wirtz, 2006) a envahi tout aussi bien les discours des praticiens que ceux des instances étatiques et réglementaires alors qu'elle est loin d'être empiriquement vérifiée. Pourtant, cette théorie repose sur un certain nombre de prémisses économiques mais aussi anthropologiques qui sont des pétitions de principe et non des observations.

En particulier, la théorie de l'agence, au nom de laquelle toutes sortes de dispositifs d'information et de rémunération ont été développés sans pour autant prévenir de graves dérives, repose sur une vision pessimiste de l'homme que démentent aussi bien le sens commun que les études anthropologiques et sociologiques sérieuses consacrées, par exemple, à la logique de l'engagement ou à celle du don. La raison pour laquelle il faut prendre les clichés au sérieux est, dans les débats économiques et sociaux comme en sciences de gestion, leur caractère auto-réalisateur. La dimension performative de l'énoncé du déclin relevée en première partie de ce mémoire semble en effet commune à l'ensemble des hypothèses auto-réalisatrices sur l'humain et le social que véhiculent les théories en gestion. Dans un article paru peu après son décès, Sumanthra Goshal (2005) expliquait par quels mécanismes, selon lui, « de mauvaises théories de la gestion sont en train de détruire les bonnes pratiques de gestion ».

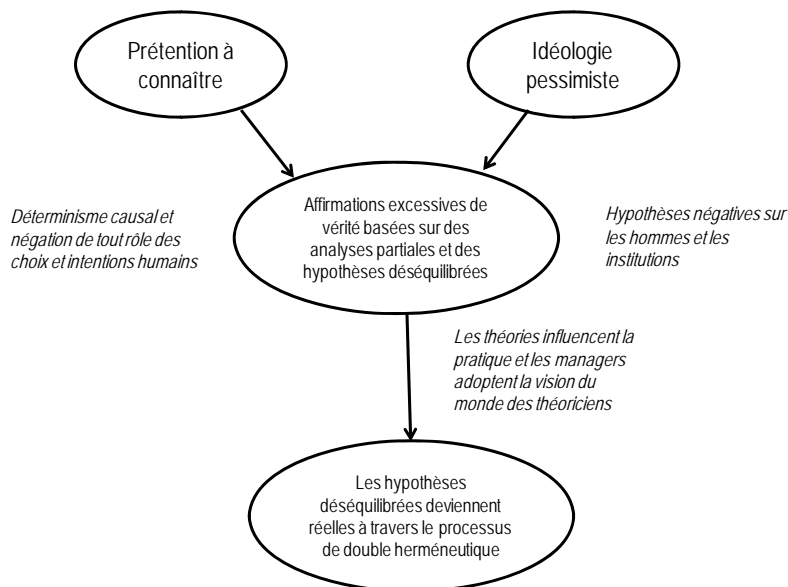


Fig. 17 : Le processus par lequel « de mauvaises théories détruisent les bonnes pratiques » (traduit de Goshal, 2005)

<sup>127</sup> Cf. par exemple (Pesqueux, 2000) et (Pesqueux, 2007).

L'argumentation de Goshal (que résume la figure 17 ci-jointe extraite de son article) est la suivante : d'une part la « prétention de connaissance » amène certains auteurs à nier le rôle des choix des êtres humains et de leur intentionnalité dans les phénomènes économiques et sociaux. D'autre part une vision idéologique et pessimiste conduit à des hypothèses négatives sur les hommes et des institutions (c'est la « gloomy vision » que Goshal reproche à Milton Friedman). Cela conduit les théoriciens à produire des énoncés qui prétendent avoir valeur de vérité alors qu'ils sont basés sur une analyse partielle et des hypothèses déséquilibrées. Du fait de l'imprégnation des managers par ce discours, *via* les MBA et la formation continue, les hypothèses négatives deviennent vraies à travers le processus de « double herméneutique qui caractérise le lien entre théorie et pratique dans les sciences humaines » (ibid., p. 77). Selon Goshal ce « processus de double herméneutique »<sup>128</sup> explique par exemple pourquoi, en matière de gouvernance, c'est une théorie faite d'« hypothèses irréalistes et de prescriptions inadéquates » qui a tout à la fois influencé les instances régulatrices et les décisions de justice et conduit à un monde où l'agent trompe le principal, comme dans l'affaire Enron (ibid., p. 81).

Or, ce que laisse entrevoir le stade préliminaire de l'étude consacrée au déclin est la teneur des ces clichés dont le succès est indéniable, tout aussi bien que la difficulté à les démonter en bloc. C'est l'entrelacs de fantasmes et de bases rationnelles qui donne aux clichés de la décadence leur potentiel d'impact. On a pu voir la jouissance et la théâtralité particulière qui les habitent. On peut conjecturer qu'il en va de même pour la plupart des clichés les plus idéologiques en gestion. Ainsi, on peut certes considérer que la théorie de l'agence doit son succès au réductionnisme qui lui permet de développer des belles équations, comme l'estime Goshal<sup>129</sup>. Mais ne le doit-elle pas également, en partie, aux pulsions les plus archaïques et les plus puissantes véhiculées par ce véritable théâtre de la cupidité et de la dissimulation qu'est le jeu de dupes entre *principal* et *agent* ? De même, le schéma des forces de Porter, pour élégant qu'il soit, n'est-il pas aussi un remarquable outil de mobilisation des pulsions paranoïaques<sup>130</sup> et obsidionales dans l'entreprise ?

On peut alors conjecturer, sans parvenir à ce stade jusqu'à une description structurale, que le succès de nombre de théories en gestion qui se maintiennent malgré leur faible validité empirique, comme dans la thématique du déclin, tient à la double économie qu'elles offrent à ceux qui les adoptent : *économie cognitive*, dont le support est l'élégance des schémas et des modèles, doublée d'une *économie libidinale*, stimulée par la théâtralisation des pulsions.

<sup>128</sup> Processus qui découle de la réflexivité des sciences humaines établie par exemple par le philosophe Ian Hacking ; cf. la première partie de ce mémoire, § A 3°) c)

<sup>129</sup> « L'hypothèse [selon laquelle la création de valeur doit être maximisée pour l'actionnaire] aide à structurer et résoudre d'élégants modèles mathématiques » (Goshal, 2005, p. 80).

<sup>130</sup> Andy Grove, l'ancien PDG d'Intel, s'était par exemple appuyé sur le schéma de Porter pour écrire un ouvrage intitulé « only paranoid survive » (Grove, 1996) dont j'ai dû, en tant que praticien, reprendre les arguments lors d'une mission de conseil en stratégie réalisée au début des années 2000.

## **B – Palé-ontologie**



## Au pied des géants

-L'ombre : Et maintenant, que vois-tu ?

-Le géologue : Les Alpes. Un pli couché s'étend sur des kilomètres. La glace et le vent y ont taillé des dents de géant.

-L'ombre : Comment reconnais-tu le pli ?

-Le géologue : Je regarde l'inclinaison des bancs de roche. N'est-ce pas qu'ils se tordent à notre gauche, se redressent puis se recouchent à nouveau ?

-L'ombre : Mais si ce virage est manquant ? Imagine qu'un glacier l'ait happé dans sa course, pourrais-tu encore reconnaître le pli ? Comment peux-tu prétendre lire ce parchemin troué qu'est une chaîne de montagnes ?

-Le géologue : On ne peut jamais tout reconstituer. Cependant...

-L'ombre : Cependant...

-Le géologue : En comparant les différentes strates qui se succèdent, on pourra savoir à quel moment leur ordre s'inverse, donc à quel moment on franchit la charnière du pli.

-L'ombre : Tu cherches à reconnaître ces *miroirs* qui montrent côte à côte une série de couches et leur image inversée

-Le géologue : et même si l'image est incomplète, on y arrive, on peut reconstituer l'ensemble du pli. On peut même redessiner la succession première, celle qui s'est déposée avant le plissement.

-L'ombre : Tu n'as pas tout dit. Tout repose sur l'ordre des strates. Mais comment reconnais-tu l'âge des roches ?

-Le géologue : Je dois chercher à comprendre comment chacune d'elles s'est formée. J'interroge leurs composants. Je vois qu'elles contiennent des fossiles, dépouilles d'êtres éteints. Je deviens *paléontologue*.

-L'ombre : Tu te repères par ce qui a été et qui n'est plus. L'être se conjugue au passé...tu as progressé depuis notre dernière conversation ! Peut-être pourrions-nous aller jusque...

-Le géologue : Jusqu'où ?

-L'ombre : Là où tu t'appuies : sur quoi marches-tu ?

-Le géologue : Sur des schistes bien feuilletés et bien inclinés.

-L'ombre : et le pli, où est il ? [L'ombre se tord malicieusement, mimant un double pli en S]

-Le géologue : [Eclat de rire] Bien sûr, il n'y en a pas. Ou alors il y a en a eu mais il est masqué. Les feuilles des schistes dessinent de fausses strates. C'est la *schistosité*, un feuilletage qui se produit quand la roche est trop molle. Elle se clive à 45° de la direction de pression quand se forme la chaîne de montagnes. Bien souvent, cela fait disparaître le dessin des strates, aussi bien que les traces d'un plissement plus ancien permis par une poussée plus douce...

-L'ombre : Et ainsi, que crée ta « schistosité » ?

-Le géologue : Elle induit en erreur l'observateur imprudent ou trop pressé...

-L'ombre : Quel genre d'erreur ?

-Le géologue : Se méprendre sur la série qui mène du passé au présent. Voir une succession de dépôts marins là où il n'y a que le travail ultérieur des collisions entre continents. Inversement, si l'on confond le plan de feuilletage avec une strate, on va faire des rapprochements entre des parties de roches qui ne sont pas contemporaines, qui n'ont pas eu de lien entre elles au moment de leur formation ...

-L'ombre : Bref, on va dire n'importe quoi, mais ce sera bien suffisant pour ceux qui sont, eux aussi, trop pressés...

-Le géologue : ...trop pressés ... ou qui n'ont pas envie d'entendre autre chose.

-L'ombre : Bravo ! Bientôt tu n'auras plus besoin de moi. [L'ombre se redresse] Maintenant, par quoi dois-tu commencer ?



*-Le géologue* : Par l'étude des composants et des textures. Je vais identifier les différentes formations.

## Introduction

Ici commence le travail de purification de la thématique du déclin. L'historiographie romaine constitue un matériau propice à cet exercice du fait de son caractère à la fois très étudié et inégalement documenté. Du fait aussi des trouvailles archéologiques qui viennent périodiquement remettre en cause les interprétations des historiens. Ces derniers sont alors obligés d'effectuer des ajustements dont on mesure l'ampleur aux controverses qui les opposent d'une génération à l'autre. Une telle ampleur nous donne à son tour une idée de la relativité des vérités historiques. Il n'en reste pas moins que, sur la question précise d'une décadence de l'empire romain, les résultats objectifs obtenus depuis une trentaine d'années (mais méconnus du grand public) permettent de répondre sans ambiguïté sur le fond de la question. Ces controverses et ces certitudes permettent d'établir jusqu'à un certain point la séparation attendue entre une tranche de vérité objective du déclin et la zone des fantasmes subjectifs. Cette opération de distillation fait l'objet d'un premier chapitre : (i) – *Plis et Schistosité*.

Il s'agit ensuite d'extraire de cette opération les éléments d'une méthode générale permettant de séparer fantasmes et vérité falsifiable dans les autres terrains affectés par la thématique du déclin, dont la gestion. Le structuralisme géologique est alors employé comme une métaphore permettant de nommer différents types de pensée en sciences humaines. Apparaît alors l'opposition entre la *structure du pli* et la *texture de schistosité*. La distinction entre texture et structure fait l'objet d'une réflexion théorique, à l'issue de laquelle il apparaît qu'en sciences humaines, le travail de purification entre vérité objectives et fantasmes est susceptible d'avancées incontestables mais ne peut jamais être considéré comme définitivement accompli. L'irréductible résidu de projection subjective dans l'objet condamne toute démarche herméneutique à n'être qu'un approfondissement in-terminable des questions humaines. L'incertitude qui règne en la matière est analogue à celle que rencontre le structuralisme géologique lorsqu'il entre dans le domaine des échelles microscopiques : éternelle question qui a fourni le titre de ce second chapitre : (ii) – *métamorphisme et diagenèse*.

(i) **Plis et schistosité**

« Actuellement, c'est encore un patchwork peu logique de [diverses] analyses qui, sur fond de méconnaissance réciproque des recherches archéologiques et historiques, ou de paresse à abandonner la lecture au premier degré de la littérature ancienne, qui tient lieu de vulgate en matière d'histoire de l'Antiquité Tardive. »

Jean-Michel Carrié et Aline Rousselle, *L'empire romain en mutation, des sévères à Constantin*, 1999

L'itinéraire :

Pourquoi tant d'anachronismes dans la pensée de la décadence ? C'est que sa matière privilégiée, l'histoire de Rome, repose sur des sources si fragiles que le moindre effort de synthèse incite tout auteur à combler les lacunes d'information par ses propres fantasmes. D'où le cisaillement schisteux qui atteint fréquemment un matériau antique si fragile (**points 16 et 17**). Cette seconde section de l'itinéraire géologique nous conduit à traquer la réalité d'une décadence romaine dans les profondeurs de la pensée historique contemporaine (cf. figure 18). Pour tenter d'y voir plus clair, et rendre à Rome ce qui est à Rome sans biaiser la question d'une décadence contemporaine, cinq « sondages » successifs sont effectués à l'aide d'ouvrages de référence consacrés à l'histoire antique. Chacune de ces « carottes » examine minutieusement les marques les plus objectives à ce jour d'une éventuelle décadence de Rome, selon cinq thèmes successifs (**Point de panorama en 18**). Aussi, le lecteur est-il invité à suivre le géologue tout d'abord dans une coupe de l'historiographie de Rome selon la question de sa puissance militaire. Plus que la puissance de l'armée, c'est la notion même d'armée proprement romaine qui s'avère poser question. Le visage d'Aetius présenté au début de notre itinéraire comme dernier des Romains vertueux (point 5 de la *topographie*), s'en trouve singulièrement redessiné (**points d'arrêt 19 à 26**). Entrevu précédemment en tant que chef des armées, l'empereur s'avère, à l'occasion de la coupe géologique suivante, doté de vices et de vertus tout autres que ceux auxquels avaient pu penser Montesquieu et Gibbon. L'empire de Rome ne peut en effet pas se laisser penser comme ceux de l'époque moderne (**points 27 à 32**). La décadence aurait-elle été dans ce cas économique ? Un carottage nous révèle que ni la pensée marxiste, ni les querelles entre « modernistes » et « primitivistes » ne fournissent une réponse convaincante aujourd'hui. Ceux qui entendraient transposer à la France ou l'Europe d'aujourd'hui l'idée d'un abaissement économique de Rome en seront pour leurs frais (**points 33 à 35**). La coupe de l'histoire de Rome selon la religion traverse le terrain tourmenté des controverses européennes entre partisans et adversaires du pouvoir religieux moderne. Les **points d'arrêts 36 à 40** dessinent pourtant un profil où bien peu de choses communes subsistent entre le sentiment religieux antique et les postures spirituelles des modernes. L'art romain, longtemps étalon de la longue décadence d'une civilisation, retrouve grâce à une cinquième coupe la complexité d'une pluralité de styles qui se succèdent sans interruption bien au-delà de l'époque néo-classique des Antonins (**points 41 à 35**). Enfin un dernier arrêt dans cette phase médiane de notre périple est l'occasion d'effectuer, par la mise en parallèle des cinq coupes étudiées, une synthèse géologique (**point 46**).

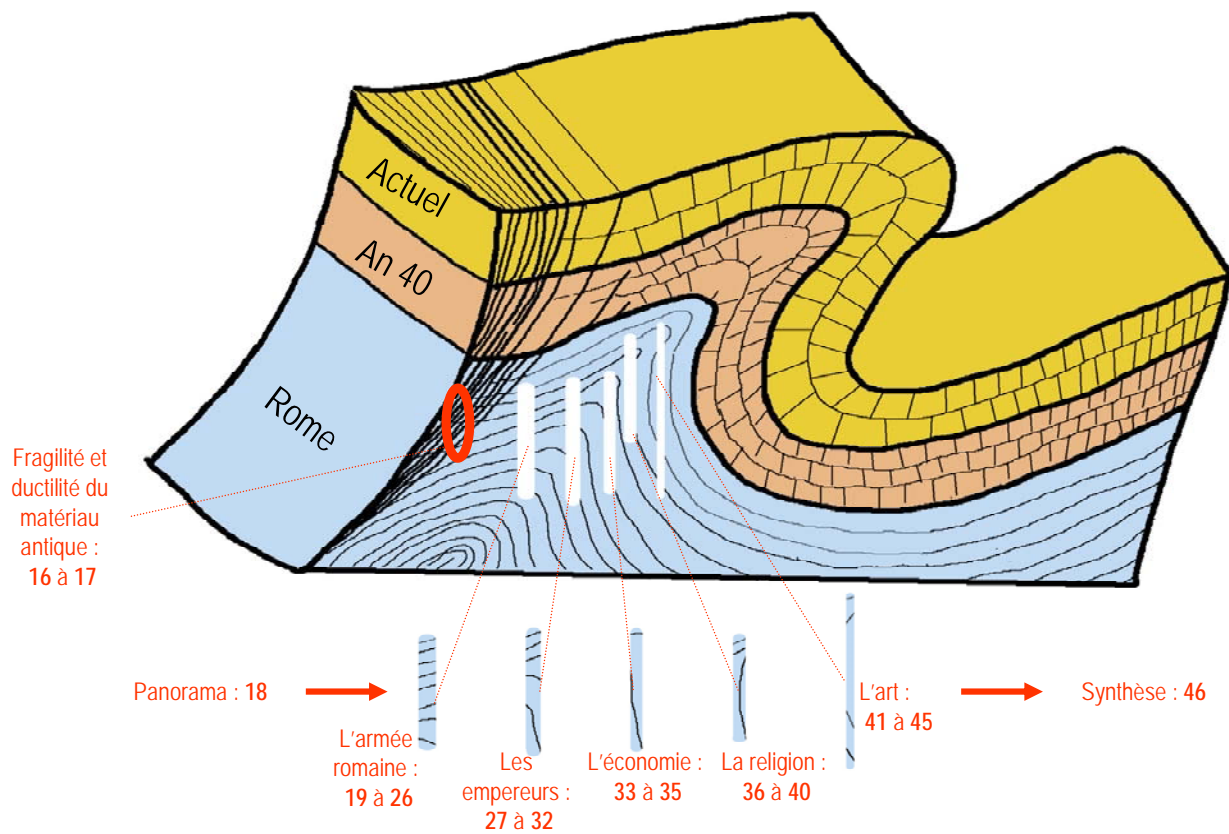


Fig. 18 - Vision d'ensemble de l'exploration thématique de l'historiographie romaine

## 16. Du codex au palimpseste

Notre connaissance des Anciens ne tient parfois qu'à un fil. On a longtemps, projetant sur le passé l'intolérance de l'Eglise des Temps Modernes, attribué l'éclipse du savoir antique à la volonté destructrice des évêques autant qu'à la furie aveugle des Barbares.

Pourtant, comme l'explique Peter Brown, n'est-ce pas à des ecclésiastiques que nous devons de connaître même les discours de l'ennemi par excellence de la religion chrétienne, l'empereur Julien l'apostat ?

*Les écrits de l'apostat nous sont connus grâce à des éditions luxueuses, fabriquées avec amour par les moines et les évêques humanistes de la Byzance du XIII<sup>e</sup> siècle<sup>131</sup>.*

Il semblerait que la perte de la plupart des écrits anciens soit due au désintérêt plus qu'à une volonté d'élimination. Le dictionnaire d'Oxford<sup>132</sup> explique ainsi que

*Rien n'autorise à écrire que les premiers chrétiens se livrèrent dans l'empire romain d'Orient à la destruction systématique de la langue grecque. Les ouvrages classiques restèrent le fondement de tout système éducatif chrétien comme païen, en l'absence de textes chrétiens susceptibles de les remplacer. Toutefois, la plupart des chrétiens, une fois leur éducation terminée, cessaient de lire les textes antiques. Les incitations à recopier les textes furent insuffisantes pour assurer la transmission au milieu des guerres et des bouleversements du IV<sup>e</sup> siècle et des suivants. C'est en ce sens que l'on peut dire que la montée du christianisme hâta la disparition de la littérature antique<sup>133</sup>.*

Un même désintérêt de trois siècles semble attesté pour l'Occident, la littérature latine ayant connu un sort identique :

*Tout intérêt pour la littérature classique disparut et les textes cessèrent d'être copiés, alors qu'un nombre important d'ouvrages bibliques et patristiques<sup>134</sup> voyaient le jour<sup>135</sup>.*

Cette indifférence alla jusqu'à l'effacement des manuscrits anciens, dans le seul but de récupérer le support d'écriture :

*Nombre d'ouvrages romains périrent, lorsqu'on réutilisa les vieux parchemins, après les avoir grattés, pour des textes religieux. Ces manuscrits réemployés prirent le nom de palimpsestes [...]. Ce que nous possédons du De Republica de Cicéron nous est parvenu en déchiffrant le texte recouvert par le commentaire de Saint Augustin sur les psaumes<sup>136</sup>.*

La transmission des textes classiques a ainsi été un processus de sélection impitoyable, qui doit autant au pur et simple hasard des conservations, réemplois et redécouvertes qu'à la valeur des documents conservés. On peut retracer plusieurs étapes dans cette élimination pluriséculaire, qui illustrent à quel point ce qui nous est resté de l'histoire antique est lacunaire et peu représentatif. Aux préjugés des auteurs comme des copistes qui ont fait un tri s'ajoute un troisième arbitraire, celui des guerres et des destructions involontaires.

<sup>131</sup> (Brown, 1971 : 89)

<sup>132</sup> (Oxford, 1993) dans la liste bibliographique

<sup>133</sup> (Oxford, 1993 : 972-973).

<sup>134</sup> Relatifs aux « Pères » de l'Eglise comme Augustin.

<sup>135</sup> Ibid., p. 975

<sup>136</sup> Ibid., p. 975

Aux origines, le texte classique était écrit sur un *volumen*, rouleau analogue à celui qu'utilise le rabbin dans sa synagogue, ce qui faisait de la lecture une activité mentale relativement différente de la nôtre. Comme l'explique Henri-Irénée Marrou :

*Les œuvres de Cicéron étaient transcrites, colonne par colonne, sur de longs rectangles de papyrus ou de parchemin roulés en cylindre qu'il fallait au fur et à mesure de la lecture dérouler puis enrrouler de nouveau, forme de livre fragile, encombrante et incommode : immobilisant les deux mains, elle empêchait de feuilleter rapidement, de prendre une vue synthétique d'un ouvrage étendu, de le relire<sup>137</sup>.*

Les II<sup>o</sup>, III<sup>o</sup> et IV<sup>o</sup> siècles voient ce *volumen* céder la place au *codex*, cahier cousu à l'instar de nos livres d'aujourd'hui, mais ce progrès est aussi une perte : seule une petite partie des œuvres antiques auront droit à la copie sur un cahier en parchemin, en fonction des intérêts du moment.

Une seconde étape de sauvegarde / sélection a lieu au IX<sup>o</sup> siècle. Le monde byzantin invente l'écriture en minuscules et voit l'arrivée du papier via des Chinois faits prisonniers par les Arabes. « La plupart des textes antiques qui nous sont parvenus proviennent d'un ou deux manuscrits en minuscules de cette époque.<sup>138</sup> » Au sein du monde occidental la « renaissance carolingienne », s'appuyant sur les monastères, gagne l'ensemble de l'Empire d'Occident reconstitué par Charlemagne. Une fois de plus, cette renaissance est en même temps une perte. Nombre de documents disparaissent ou échappent de peu à la destruction, faute d'intéresser les contemporains, notamment s'ils ne sont pas au programmes des écoles latines :

*La correspondance de Cicéron, les œuvres mineures de Tacite, Columelle, Pétrone Apicius, Valerius Flaccus, Ammien Marcellin ne furent copiées à cette époque que par un scribe ou deux<sup>139</sup>.*

La dernière étape de la transmission des documents antiques commence à la charnière du Moyen-Age et des Temps Modernes. De nombreux lettrés grecs s'installent en Italie avant la chute de Constantinople<sup>140</sup>, satisfaisant en cela une vague d'érudition grecque qui s'était manifestée dès la fin du XIII<sup>o</sup> siècle. Malgré tous ces efforts, les pertes ont été immenses. Quelques anecdotes illustrent l'extrême précarité de cette survie :

*Les livres 40-45 de Tite-Live furent sauvés grâce à un manuscrit du V<sup>o</sup> siècle qui ne fut copié qu'au XVI<sup>o</sup> siècle<sup>141</sup>.*

*L'unique manuscrit rassemblant les lettres de Pline le Jeune à Trajan fut trouvé à Paris en 1500 et celui des Annales de Tacite à Corbie en 1508<sup>142</sup>.*

## 17. De la ductilité du matériau antique

Lacunaire, non représentatif, filtré par les choix des copistes ou de leurs commanditaires, le fonds narratif de l'histoire antique a tout d'un matériau mou – ductile

<sup>137</sup> (Marrou, rééd. 1977, p. 13).

<sup>138</sup> (Oxford, 1993, p. 979)

<sup>139</sup> Ibid., p. 976

<sup>140</sup> Les pertes subies par le patrimoine culturel grec ne sont pas plus une conséquence de l'expansion de l'Islam que de l'intolérance chrétienne. C'est aux Arabes que l'Occident doit une première redécouverte d'Aristote, et la prise de Constantinople par les Ottomans a eu lieu alors que les documents qui intéressaient les érudits italiens leur avaient déjà été transmis.

<sup>141</sup> Ibid., p. 976

<sup>142</sup> Ibid., p. 978

disent les géologues – peu susceptible de résister à la pression idéologique de ceux qui l’emploient.

Le matériau est si délicat qu’au moindre pincement, il se cisaille en multiples feuillets qui sont autant de rapprochements erronés entre passé et présent. Ainsi, on a pu avec un certain degré d’innocence raisonner pendant des siècles sur les vices des empereurs, la barbarisation de l’armée, le totalitarisme d’une bureaucratie tatillonne, la déchéance d’un art initialement réaliste et le renoncement progressif à la rationalité.

Entretemps, la pression projective du présent semble avoir été quelque peu rééquilibrée par le développement de sciences annexes à l’histoire antique. L’archéologie a révélé des établissements et rétablissements successifs, des circulations monétaires et même des compositions chimiques du métal qui amenaient à ré-étalonner, voire à remettre franchement en cause aussi bien les valorisations et dévalorisations proclamées par l’*Histoire Auguste*<sup>143</sup> que les thèses de Rostovtseff sur la « bolchévisation » de l’empire. La découverte de papyrus miraculeusement conservés, comme ceux d’Oxyrhynchos en Egypte, a confronté les récits classiques à de nouvelles sources et ouvert une fenêtre sur les rythmes intimes de la vie des cités. Enfin, le développement parallèle des sciences humaines (ethnologie, anthropologie, sociologie, psychologie,...) a permis de transposer dans le temps les questions qui avaient émergé dans l’espace par la rencontre, enfin compréhensive, des autres civilisations et des populations aborigènes. Il en est résulté, non seulement une relecture du fonds culturel gréco-romain avec d’inattendues parts d’étrangeté, mais aussi la possibilité de réinterpréter les actes des empereurs et de leurs subordonnés, de même que l’on a pu réinterpréter les biais, volontaires ou involontaires, qui orientent les récits des historiens antiques.

Entre les déterminants de l’histoire antique et leurs analogues modernes, on aperçoit ainsi d’irréductibles décalages, de trompeuses homonymies susceptibles de conférer une texture schisteuse à toute pensée qui se réfère, même timidement, au monde gréco-romain. En forçant quelque peu le trait et en confrontant terme à terme l’antique et le moderne, on peut dire que l’Empire de Rome n’était pas un *empire*, que l’empereur n’était pas un *chef d’Etat*, que la religion n’était pas une *religion*, que l’art n’était pas *romain*, principalement parce que - on l’a découvert et on ose se le dire désormais - l’homme antique n’était pas cet *homme* intemporel et uniforme des sciences humaines pré-structuralistes.

## 18.Un relevé en cinq profils

Armée, empereur, économie, religion, art sont cinq homonymies que l’historiographie contemporaine amène à démystifier, parmi bien d’autres<sup>144</sup>. Dans l’interstice ouvert par ces décalages, une nouvelle intelligibilité du monde antique se laisse entrevoir, qui interroge en retour ce que nous sommes. Chercher à comprendre ce qui a été et qui n’est plus, faire œuvre de palé-ontologie, c’est ce que je vais tenter d’illustrer par cinq coupes géologiques relevées au travers du passé. Dans chacun de ces profils on verra que se dessinent, en même temps que des strates successives de représentation, la texture en pli de pensées qui se veulent honnêtes mais également, peut-être, une irréductible part de feuilletage schisteux.

<sup>143</sup> Relate les vies successives des empereurs romains à cheval sur les II<sup>e</sup> et III<sup>e</sup> siècles

<sup>144</sup> Sexualité, gouvernement, famille, etc.

### 19. Y a-t-il eu défaillance ?

La première coupe géologique concernera le militaire. Comment peut-on expliquer la défaite de l'empire face aux barbares ? La question classique tourne usuellement autour du poids de deux groupes de facteurs, l'interne et l'externe. Est-ce la Rome décadente qui s'est affaiblie au point de ne plus pouvoir arrêter les peuples qu'elle avait auparavant subjugués ? Ou est-ce l'inexorable flot des Barbares, sous la poussée de l'Asie, qui, par son ampleur inédite a « assassiné » Rome ?

### 20. L'armée du roi Arthur

« Tandis que flotte au loin l'enseigne au dragon qui signale le Duc de Bretagne, et que se rapprochent les combattants à pieds munis de leurs longues épées, la cavalerie caparaçonnée, conduite par les Comtes, s'ébranle vers l'ennemi afin de provoquer la rupture. »

Cette scène imaginaire n'est censée s'être produite ni pendant la guerre de cent ans ni à l'époque mythique des chevaliers de la table de ronde, mais sous la tétrarchie au cours des années 300. L'armée de l'Antiquité a été largement remodelée au cours des troubles du III<sup>e</sup> siècle, et le sera tout autant au cours du siècle suivant, ce qui rend le télescopage entre légionnaires classiques et barbares hirsutes décrit dans la *ruée d'Attila*<sup>145</sup> tout à fait improbable.

Tant pour les civils que pour les militaires, l'habillement n'est plus celui des statues d'Auguste ou d'Hadrien mais est remplacé par des vêtements couvrants qui donnent plus de liberté de mouvement.<sup>146</sup> Dès le IV<sup>e</sup> siècle, braies et tuniques à manches longues sont portées dans tout l'empire<sup>147</sup>.

L'armement, a évolué : recours à la *spatha*, épée longue, remplaçant le glaive, utilisation de *dards* courts et lestés comme armes de jets, multiplication des cavaliers *scutaires*, protégés par une cuirasse en écailles de corne ou de bois. La structure de commandement n'est plus la même (un duc ou *dux* régional est responsable d'un secteur frontalier donné, son *limes*), et on donne le nom de comtes (*comites*) aux cavaliers dès l'époque de Dioclétien<sup>148</sup>.

Cette armée est, dit-on, « barbarisée ». Il ne faut pas se méprendre sur le sens de ce mot. De tout temps des éléments barbares ont été inclus dans les forces romaines, à titre d'auxiliaires. Les cavaliers germains ont joué, dans la guerre des Gaules de Jules César, le rôle que l'on sait. Il n'en reste pas moins que l'évolution des armées romaines semble indiscutable. Entre une légion romaine recomposée dans son recrutement, ses uniformes, son armement, et les éléments barbares qu'elle affronte ou qui l'assistent, la différence s'amointrira au point que l'image d'une fusion est plus adéquate que celle de la « gangrène » précédemment formulée.<sup>149</sup> Ainsi, se permet-on d'affirmer aujourd'hui que

*Au V<sup>e</sup> siècle, le différentiel tactique entre fantassins romains et barbares a disparu en Occident*<sup>150</sup>.

La « barbarisation » consiste également en l'incorporation de peuples entiers, avec leurs forces guerrières, comme « fédérés ». Ainsi, les Francs, puis des Huns, joueront un rôle-

<sup>145</sup> Cf description du point d'arrêt n°5

<sup>146</sup> Ce qui n'empêche pas les empereurs de se faire habiller de décors d'apparat, pour eux archaïques, sur leurs statues ou leurs ivoires, un peu comme un Japonais d'aujourd'hui qui se ferait photographe en kimono.

<sup>147</sup> (Richardot, 2001, p. 259), voir aussi (Marrou, 1977, p. 20)

<sup>148</sup> Cf. (Richardot, 2001)

<sup>149</sup> Cf. §5

<sup>150</sup> (Richardot, 2001, p. 303)



clé dans la défense de l'empire d'Occident. Le cas particulier des Goths est plus problématique :

*Par une innovation décisive et fatale, [ils] restèrent groupés sous leurs « rois » ou nobles ; leur intrusion était celle d'un corps étranger dans l'empire<sup>151</sup>.*

Enfin, de grands chefs d'origine barbare accèderont aux plus hauts postes de commandement militaire, tels le Franc Arbogast ou le Vandale Stilicon.

Cette armée est-elle de moindre qualité que celle des deux premiers siècles de l'empire ? Il semble qu'il n'en soit rien au moins jusqu'à la bataille d'Andrinople, en 378. S'il y a eu transformation, celle-ci allait dans le sens d'une plus grande mobilité, nécessité par le caractère difficilement prévisible des incursions barbares et la longueur des frontières.

### **21. Pas de muraille de Chine<sup>152</sup> en Occident**

Le *limes* n'avait jamais été la frontière étanche que l'on décrit depuis des décennies sur les bancs du collège. Là où ni les fleuves (Rhin, Danube) ni les déserts (Sahara, Syrie, Arabie) ni les montagnes (Anatolie) ne tracent de repère naturel, des réseaux de fortifications sont certes construits et sans cesse entretenus ou déplacés. C'est le cas par exemple sur les deux étranglements que connaît l'Ile de (Grande-)Bretagne, avec les célèbres murs d'Hadrien et d'Antonin. Les installations sont plus discontinues mais relativement denses pour combler le *hiatus* entre Rhin et Danube, dans la zone des *Champs Décumates*. Mais en aucun cas il ne s'est agi d'ériger une frontière étanche entre l'empire et les territoires barbares : dès le Haut-Empire, la frontière a été considérée comme une zone tampon avec le monde extérieur, facteur d'échanges et non d'ignorances mutuelles.

On tente aujourd'hui de reconstituer quelle a pu être la stratégie militaire des Romains aux IV<sup>e</sup> et V<sup>e</sup> siècles. Philippe Richardot, spécialiste de la question militaire antique, estime ainsi que se succèdent les choix suivants : stratégie de défense mobile de 250 à 305, puis stratégie de défense en avant choisie par Constantin de 306 à 337, enfin stratégie de défense en profondeur initiée ensuite par le même Constantin<sup>153</sup>. Les pertes territoriales du III<sup>e</sup> siècle (Nord de la Bretagne, Dacie) apparaissent désormais comme le fruit d'un habile choix stratégique : c'est « l'abandon de territoires économiquement peu rentables et conquis pour des raisons de prestige ». Le *limes*, cette « fiction terminologique<sup>154</sup> » n'a pas été conçu comme un ensemble unique et n'a jamais servi de barrage face aux barbares. Outre un rôle administratif, il a pu servir tout aussi bien de réseau d'alerte que de base de départ pour des raids de représailles en territoire ennemi.

### **22. Où Alaric supplie Honorius de ne pas l'obliger à prendre Rome**

La prise de Rome a marqué les esprits qui en furent les contemporains. Pourtant, depuis plus d'un siècle, l'empereur n'y faisait plus que d'épisodiques apparitions, gouvernant entouré de son armée de campagne depuis une capitale itinérante qui pouvait faire halte aussi bien à Trèves ou Paris (Julien l'Apostat) qu'à Milan (Valentinien II-Arbogast) avant de se fixer, avec le très-peu guerrier Honorius, à l'abri des marécages infranchissables de Ravenne. Mais la *Ville* renfermait d'incalculables richesses accumulées au cours des siècles, ainsi qu'un véritable musée vivant, le Sénat, refuge d'une antique noblesse attachée aux cultes païens.

<sup>151</sup> (Veyne, 2005, p. 717)

<sup>152</sup> Il va de soi que la « muraille de Chine » n'en était pas une non plus. Les majestueux monuments que visitent aujourd'hui les touristes du monde entier au Nord-Ouest de Pékin n'en sont qu'un infime tronçon opportunément restauré à une époque tardive. Sur des centaines voire des milliers de kilomètres, cette muraille n'a jamais été qu'un réseau d'infrastructures frontalières bien souvent réduit à un symbolique muret.

<sup>153</sup> (Richardot, 2001 : 105-112)

<sup>154</sup> (Carrié & Rousselle, 1999, p. 617)

Alaric roi des Wisigoths en fit trois fois le Siège, en 408, 409 et 410. Mais il n'était pas capable d'encercler la ville, protégée par le colossal mur d'Aurélien depuis le III<sup>e</sup> siècle. Ainsi, nombre de ses habitants purent en 410 s'en éloigner en descendant le Tibre<sup>155</sup>. Le Goth se contenta de bloquer l'arrivée du blé africain dans le port d'Ostie, et attendit.

En sécurité à Ravenne, Honorius garda son armée *palatine* par devers lui et refusa de négocier avec le chef de guerre. Le Chrétien Alaric semble pourtant avoir eu du respect pour l'antique cité, au point qu'il

*avait fini par supplier Honorius d'accepter des conditions plus modérées, afin que l'empereur « ne permette pas qu'une ville qui avait commandé mille ans à l'univers et où s'élevaient de si beaux édifices soit ruinée et brûlée. »*<sup>156</sup>

Le pillage qui s'ensuivit du fait de l'inflexibilité d'Honorius prit une tournure pour le moins codifiée. Il dura précisément trois jours, avec interdiction de s'attaquer aux églises Saint-Pierre et Saint-Paul<sup>157</sup>. Loin d'être une conquête emportée de haute lutte, la prise de Rome était avant tout une vengeance rituelle :

*Mettre à sac une cité était autre chose que du brigandage. C'était infliger un châtement à cette ville et, à travers celle-ci, à son souverain en personne*<sup>158</sup>.

Il en est allé de même lors du pillage effectué par le Vandale Genséric en 453 : douze jours de rapine, sans tuer ni incendier.

Ainsi, ce qui a fait de la prise de 410 un événement aussi marquant ne réside ni dans l'importance stratégique de la ville de Rome ni dans les dégâts, somme toute limités, qu'elle a subis. L'explication se trouve plus sûrement dans le champ de forces qu'un acte aussi symbolique a contribué à exacerber : la lutte entre les derniers partisans du paganisme et les « leaders d'opinion » chrétiens.

Du syndrome de la prise de Rome, retournons en effet au symptôme lui même : ce qui pour nous en fait un événement que nous estimons marquant. Nous en jugeons, en effet, par la multiplicité des sources qui relatent l'événement et en tirent chacune une leçon. Pour les auteurs païens, c'est l'abandon des cultes anciens dans la *Ville* qui a provoqué l'indifférence de ses protecteurs millénaires, et donc permis l'outrage. Pour les auteurs chrétiens, « les dieux païens (qui existent réellement, mais ce sont des démons) n'ont pas su défendre Rome, bastion attardé du paganisme »<sup>159</sup>. Les résonances d'un acte aussi symbolique avec les débats idéologique de son temps expliquent le retentissement de ce premier pillage de la ville éternelle, beaucoup plus que son impact sur les forces de l'empire.

### **23. Aetius, dernier des Romains. Mais en quel sens ?**

On raconte de nos jours à propos d'Aetius une histoire bien peu édifiante :

*Entre 423 et 425, une nouvelle guerre civile affaiblit l'empire d'Occident. Avec l'appui de l'armée, l'usurpateur Jean se rebelle à Rome contre l'empereur Valentinien III et sa mère, la régente Galla Placidia. En 425, Jean envoie son tribun du palais Aetius chercher l'aide des Huns, mais il est vaincu puis exécuté avant l'arrivée des renforts. Aetius, revenu avec 60 000 mercenaires huns, combat les troupes romaines. Valentinien III et sa mère Galla Placidia achètent Aetius en lui*

<sup>155</sup> (Richardot, 2001, p. 189)

<sup>156</sup> (Veyne, 2005, p. 727)

<sup>157</sup> (Richardot, 2001, p. 190)

<sup>158</sup> (Veyne, 2005 p. 727)

<sup>159</sup> (Veyne, 2005 : 743-745)

*offrant le grade de comte militaire des Gaules et comblent les Huns d'or et de cadeaux pour qu'ils s'en retournent pacifiquement*<sup>160</sup>.

Ainsi Aetius apparaît-il comme une sorte de brigand qui obtient par la force un commandement militaire, au même titre que de nombreux chefs barbares, dont son futur rival, Attila.

*Derrière le mythe il y a la réalité. La réalité c'est qu'Attila depuis 449 a le grade et la solde de maître de la milice dans l'armée d'Occident... comme Aetius*<sup>161</sup>.

La bataille des champs catalauniques n'apparaît plus comme un choc géopolitique entre Orient et Occident, mais comme une bataille entre fédérés. L'armée d'Aetius n'est pas plus romaine que celle de ses alliés Burgondes, Francs, Alains et Wisigoths, elle

*tient de la levée féodale plus que de l'armée régulière. Basée sur des contingents barbares, hétéroclites, établis sur des fiefs, elle évoque la composition de l'armée de Clovis 30 ans plus tard*<sup>162</sup>.

Et si Aetius avait perdu la bataille des champs catalauniques en 451 ? On peut imaginer que, simplement, Valentinien aurait conservé le premier des barbares, Attila, maître de la milice à la place du dernier des romains. Son assassinat est quant à lui un acte relativement banal, qui s'inscrit dans la longue série de ceux qu'Honorius, prédécesseur de Valentinien III, avait commandités contre des chefs de guerre pour se prémunir de tout risque d'usurpation.

#### **24. Andrinople : affrontements autour d'une bataille**

En 378 la Bataille d'Andrinople oppose les armées de l'empereur d'Orient, Valens, et celles de Goths. Bien que supérieures en nombre et en armement, les forces romaines y sont défaites, par un engrenage bien classique observé un demi-millénaire plus tôt lors de la défaite de Cannes face à Hannibal. Indiscipliné, le centre de l'armée romaine n'a pas attendu l'ordre de l'empereur et s'est élancé de lui-même à l'assaut des barbares. Ceux-ci ont pu encercler des forces deux à trois fois plus nombreuses, soit 7 000 fantassins et 3 000 cavaliers<sup>163</sup>. La défaite est écrasante : on estime aujourd'hui que la capacité militaire de Constantinople s'en est trouvée anéantie pour dix ans, et avec elle autant de possibilités de venir en aide aux forces d'Occident.

Si les auteurs tardifs sont unanimes à accorder une importante majeure à cette défaite (« finie l'armée romaine », écrit Orose), l'analyse des causes comme celle du sens de cet événement sont d'emblée un sujet de controverse<sup>164</sup>. Végèce accable les négligences du commandement, tandis qu'Ammien Marcellin met en avant non un manque de courage, mais des conditions tactiques défavorables. Pour le païen tardif Libanios, c'est « la colère des dieux contre nous. » Enfin, un auteur du V<sup>e</sup> siècle d'origine franque, Flavius Mérobaude, énonce la thèse qui sera reprise par maint auteur moderne : les barbares, à force de combattre pour ou contre les Romains, sont devenus des adversaires plus redoutables. Ainsi, Burns affirmera, un millénaire et demi plus tard qu'à Andrinople commence le Moyen-âge où le cavalier impose pour mille ans sa primauté à l'infanterie, désormais reléguée au rang de piétaille.

Un tel constat d'impuissance, accreditant la thèse d'un empire condamné à plier face à la pression barbare, pose toutefois question. Des historiens ont pu affirmer récemment que

<sup>160</sup> (Richardot, 2001, p. 312)

<sup>161</sup> Ibid. p. 323

<sup>162</sup> Ibid., p. 332

<sup>163</sup> Ibid., p. 282

<sup>164</sup> Références collectés Ibid., pp. 287-290.

*L'armée à deux vitesses [armée de campagne pour l'empereur et armées frontalières pour les ducs] se maintient jusqu'au désastre d'Andrinople, un accident de l'histoire qu'aucune faiblesse structurelle de l'instrument militaire ne laissait prévoir<sup>165</sup>.*

Les mêmes auteurs posent néanmoins la question d'une faille de la cavalerie. Les Romains se seraient décidés à se doter d'une cavalerie puissante, sans être capables d'en faire un usage adéquat, d'en trouver, comme disent les militaires contemporains, la bonne *doctrine d'emploi* :

*Une armée largement reconvertie à l'arme équestre mais demeurant excessivement liée à des schémas stratégiques et tactiques élaborés dans l'expérience séculaire de l'infanterie légionnaire<sup>166</sup>.*

Une telle interprétation, si elle va dans le sens des thèses classiques, tend paradoxalement à justifier d'autant plus le pragmatisme des souverains d'Occident qui ont, quant à eux, incorporé sans hésiter de nombreux corps de troupes barbares dans leurs armées, seul moyen de se doter d'une cavalerie performante.

Les oscillations dans l'interprétation proprement militaire du *Désastre* amènent à rehausser d'un cran le niveau de son questionnement : de quoi le désastre d'Andrinople est-il le symptôme ? Le contexte politique de l'événement nous oriente en effet vers un autre domaine d'explications. Deux facteurs non militaires ont en effet rendu l'événement possible. Le premier est la corruption des ducs danubiens. En effet, alors que Valens avait accordé à des populations d'outre-Danube le droit de venir se réfugier au sein de l'empire, les chefs militaires locaux ont refusé l'accès des villes à des Goths « suppliant d'acheter des vivres, ce qui les pousse au désespoir et à la guerre.<sup>167</sup> » Le second facteur qui a rendu possible le désastre est l'attitude de l'empereur d'Orient, qui décide de porter le coup de grâce aux Goths sans attendre l'arrivée des renforts promis par Valentinien 1<sup>er</sup>, son homologue d'Occident. La bataille d'Andrinople n'est ainsi que la conclusion tragique de deux ans de guerre provoquées et perdues par des incohérences de politique intérieure.

Mais ces incohérences, quel sens leur donner ? Vanité trop-humaine de Valens, corruption malheureuse d'une poignée de potentats locaux ? Déclin irrémédiable des vertus romaines au sein du commandement politique et militaire ?

## **25. Des empereurs indignes ?**

Les décisions aberrantes qui ont amené au désastre d'Andrinople ne sont pas des faits isolés. Tout au long de l'Antiquité tardive, les empereurs ont fait des choix qui paraissent rétrospectivement comme autant de facteurs menant à l'affaiblissement de leur propre souveraineté.

Il en va ainsi chaque fois que l'empereur, en quête de recrues militaires, cède un pan de territoires à une population barbare en échange de la fourniture d'hommes de combat par ces derniers. En 353, pour faire face à l'usurpation de Magnence, Constance II n'hésite pas à céder l'Alsace, au détriment des populations locales intégrées à l'empire depuis des siècles<sup>168</sup>. Après le désastre d'Andrinople, on permet de même aux Goths de s'installer avec leurs rois

<sup>165</sup> (Carrié & Rousselle, 1999, p. 634)

<sup>166</sup> Ibid., p. 643

<sup>167</sup> (Richardot, 2001, p. 272)

<sup>168</sup> Toutefois, explique Paul Veyne (Veyne, 2005, p. 719), « Comme gênés du sans-gêne impérial, les historiens modernes hésitent à relater le fait ou le comprennent mal. »

dans l'actuelle Bulgarie, sans considération pour les habitants de ces territoires romains, créant ainsi un royaume étranger dans l'empire, sous couvert de vassalité.<sup>169</sup>

L'attitude d'Honorius face à Alaric lors du sac de Rome en 410 avait ainsi bien des précédents. D'une part, les effectifs des Goths étant relativement faibles, il aurait été facile d'éliminer cette menace dès leur entrée sur le sol italien. Pourtant, l'empereur s'est contenté de leur opposer des contingents barbares capables de les défaire mais insuffisamment puissants pour les neutraliser définitivement :

*L'empereur, qui faisait combattre les Barbares par ses alliés barbares, n'osait pas risquer sa précieuse armée palatine dans une lutte au finish contre des envahisseurs qui ne menaçaient pas directement son trône<sup>170</sup>.*

Cette attitude en apparence pusillanime fut suivie d'un acte encore plus abject : Honorius fit assassiner son maître de la milice, le Vandale Stilicon, chef de guerre d'envergure dont la loyauté n'avait jamais fait défaut et qui avait épousé une cousine de l'empereur, la princesse Séléne<sup>171</sup>. Mais précisément cette intégration exemplaire de Stilicon à l'empire fut probablement la raison de sa perte. Marié à une princesse porphyrogénète<sup>172</sup>, il avait fondé une lignée susceptible de briguer légitimement l'empire et avait ainsi endossé la position d'usurpateur potentiel numéro un.

Ainsi, ni Honorius ni Valentinien III n'étaient des *patriotes*. Leur principal souci était de conserver leur trône, ni le sort des populations ni l'appartenance ethnique de ceux qui les gouvernaient localement ne les préoccupaient. De ce point de vue, leur attitude paraît parfaitement rationnelle et calculée. Cette rationalité égocentrique est-elle le facteur qui a conduit à la chute de l'empire d'Occident ? Rome est-elle tombée du fait que ses derniers souverains ne pensaient plus qu'à eux et non à elle ? C'est la figure de l'empereur lui-même qu'il convient désormais d'étudier, ce qui constituera une deuxième coupe géologique dans l'empilement des histoires de Rome. Il reste à tenter, préalablement, un bilan de la coupe militaire tracée à travers les mémoires sédimentées de Rome.

## 26. Analyse d'un profil : l'armée romaine

Les universitaires d'aujourd'hui estiment que l'étude proprement scientifique de l'Antiquité Tardive ne démarre que vers 1945, par une confrontation plus systématique des sources entre elles, associée à des allers et retours permanents entre récits antiques de divers ordres et données archéologiques<sup>173</sup>. Cette mutation de la discipline historique nous apprendra quelque chose sur la pensée du déclin en général s'il est possible de déceler, dans la construction des récits historiques et leur évolution, une *marque de fabrique* transposable hors des études antiques.

La première marque de fabrique de l'historiographie nouvelle réside dans son approche « contextualisée » des « sources chaudes ». Les sources chaudes sont les récits d'histoire antique : documents littéraires, religieux et autres panégyriques produits par des Gréco-romains eux-mêmes. Par opposition aux sources « froides » que constituent les inscriptions et les documents comptables révélées par l'archéologie, ces récits sont chargés d'intentions polémiques et doivent donc être interprétés en tenant compte des conflits politiques et religieux dont ils sont les contemporains. D'emblée, on ne se contente pas de dérouler « à plat » les événements et analyses délivrées par les auteurs antiques, mais on les

<sup>169</sup> (Veyne, 2005, p. 719)

<sup>170</sup> Ibid., p. 725

<sup>171</sup> Ibid., p. 727

<sup>172</sup> « née dans la pourpre », c'est-à-dire de sang impérial

<sup>173</sup> (Carrié & Rousselle, 1999 : 20-24)

considère comme devant être mis en perspective avec leur contexte. Cette perspective signifie que toute source chaude est considérée comme comportant un certain *relief*, avec ses parts de vérité et ses zones d'ombre. Ce relief de représentations, d'arguments, de déformations volontaires, voire de franche intoxication, n'apparaît aux yeux de l'historien que s'il dispose de cette vision stéréoscopique permise par la confrontation de plusieurs sources qui soit se contredisent, soit s'entre-confirment, soit se complètent réciproquement comme deux pièces d'un puzzle miraculeusement ajustées, soit encore creusent un abîme de non-dit que seule l'archéologie parviendra peut-être un jour à révéler. Par exemple, on va garder à l'esprit que tel récit de bataille, qui établit une estimation des effectifs ennemis, est inclus dans un éloge de l'empereur et on le confrontera aux effectifs usuels fournis par des analyses militaires produites dans un autre contexte.

Une deuxième marque de fabrique réside, quant à elle, dans les interprétations que l'historien induit nécessairement pour tenter de redresser la courbure intrinsèque du matériau narratif brut. Si les effectifs ennemis sont si importants dans les récits extraits d'un panégyrique de l'empereur, c'est *parce que* l'auteur se fait un devoir de flatter le souverain en grossissant les forces qu'il a vaincues. De même, si Zosime accuse Constantin d'avoir dégarni les frontières de leur cordon de villes défensives, il faut bien se garder d'y voir le signe d'un inéluctable déclin du *limes* et comprendre qu'il s'agit là aussi, pour un auteur païen, d'entacher la mémoire du premier empereur chrétien<sup>174</sup>. L'historien établit ainsi que l'auteur source s'inscrit lui-même dans un pli de formation et déformation des faits dont l'interprétation permet, sinon de remonter à l'exactitude de ce qui s'est passé, du moins de ramener l'histoire antique à une forme de vraisemblance plus grande. Il déplie et replie les récits d'origine et identifie, en même temps qu'il la crée, la charnière du pli historiographique : ce miroir de part et d'autre duquel gisent les comportements et la représentation qu'en donne la source à travers ses propres filtres. Autour de ce noyau de données anciennes, jamais pures de toute intention ni préjugé, l'historien construit des strates d'interprétation de plus en plus larges par la confrontation avec les autres sources aussi bien qu'avec les schémas d'interprétation que lui fournissent les disciplines contemporaines : ethnologie, médecine, sociologie, économie, etc. D'où la structure en anticlinal qui se construit progressivement autour du cœur des données anciennes : de part et d'autre du miroir-charnière apparaissent des strates des plus en plus récentes de présentation (interrogation) et re-présentation (interprétation) offertes par l'élargissement contrôlé de l'ensemble des données qui sont confrontées les unes aux autres.

Rendre intelligible la stratégie des armées romaines tardives, c'est d'une certaine manière la relier au monde tel que nous le vivons aujourd'hui. Afin d'y parvenir, l'historien se sera enfoncé de plus en plus profondément dans les strates de données anciennes, s'efforçant de décrire les caractéristiques humaines et matérielles de ces armées tardives (constatant leurs différences notables avec les armées du Haut-Empire), s'étant appuyé pour cela aussi bien sur des données archéologiques « froides » que sur une mise en perspectives réciproques des récits antiques qui décrivent ces armées et leurs combats. En retour, le tableau tactique qui en résulte permettra une nouvelle distanciation par rapport aux sources antiques. Par exemple, il n'est pas question de prendre au pied de la lettre le texte de Végèce suivant :

*De la création de Rome jusqu'au temps du divin Gratien, l'infanterie était armée de casques et de cuirasses. Mais lorsque la négligence et la paresse eurent rendu les exercices moins fréquents, ces armes, que les soldats portaient rarement, leur parurent trop pesantes ; ils demandèrent donc à l'empereur d'abord à être déchargés de la cuirasse, ensuite du casque. En s'exposant ainsi contre les Goths la poitrine et la tête nues, nos soldats furent souvent détruits par*

---

<sup>174</sup> Ibid., pp. 615-616

*la multitude de leurs archers ; mais, malgré tant de défaites et la ruine de si grandes villes, aucun de nos généraux n'imagina de rendre à l'infanterie ses armes défensives*<sup>175</sup>.

Plus froidement, l'historien contemporain se limite à constater que

*La stratégie de défense en profondeur invite les troupes d'intervention à se dégarnir d'un armement défensif qui ralentit leur marche*<sup>176</sup>.

Si la pensée historique n'est jamais exempte de projections du présent sur le passé, elle a le mérite d'être un *pli anticlinal*. Elle est *anticlinale* en ce sens qu'elle s'efforce avant tout de restituer le contexte originel d'où partent les sources, n'hésitant plus à provoquer cet effet d'irréductible dépaysement émanant de catégories de raisonnement ou de schémas de comportement parfois si radicalement *autres*, comme ceux des empereurs tardifs dans leurs choix territoriaux<sup>177</sup>. A cette charnière du pli narratif apparaissent des faisceaux de préoccupations, de croyances, de soucis, bref des *mondes* disparus qui seuls rendent compréhensibles des comportements pour nous aberrants. Le miroir autour duquel se plie l'anticlinal historique est une palé-ontologie.

Mais surtout la science historique a le mérite de se déployer dans une structure en *pli* lisible et, le plus possible, consciente d'elle-même : incessamment, sous l'exigence de confrontation à ses pairs, l'historien explicite de son mieux les grilles d'interprétation par lesquelles il met en perspective les données antiques. L'itinéraire logique qui va de ces grilles d'interprétation aux données du passé, et du passé ainsi réinterprété à une relativisation des mentalités du présent, est balisé et tracé de sorte que les pairs de l'historien puissent au besoin contester son travail et localiser précisément la critique. Faute d'une telle structure de pensée, on se condamne à produire des anachronismes grossiers aussi bien qu'à rendre impossible, pour autrui, la possibilité de dégager de son travail la part de vérité pérenne qui gît dans une inévitable gangue d'arbitraire interprétatif. Inversement, le tableau préscientifique qui dépeint des armées augustéennes mâtinées de barbares en peaux de bêtes affrontées au sang neuf des barbares germaniques présente, par son brouillage non contrôlé et trompeur des époques, une texture de *schistosité*.

La direction du nouveau pli historiographique a ainsi fait disparaître la notion d'armée proprement *romaine*. A sa place, apparaissent diverses armées de Rome, les unes cantonnées aux frontières, les autres rassemblées comme masse de manœuvre auprès de l'empereur pour constituer une armée mobile<sup>178</sup>. Les armées frontalières sont sous le commandement de Ducs dont la loyauté fera parfois défaut, tandis que l'armée palatine reste sous les ordres directs de l'empereur. Toutes connaissent une profonde évolution tactique, non par l'effet d'une « barbarisation » irresponsable, mais en vue d'une adaptation à la mobilité des forces adverses, de telle sorte que les différences entre armée romaine et corps barbares, amis comme ennemis, s'atténuent. La loyauté des généraux barbares de l'armée romaine fera rarement défaut, largement moins que celle des chefs romains toujours susceptibles de tentatives d'usurpation.

C'est donc essentiellement l'utilisation des armées de Rome, et partant, l'utilité que leur trouvaient différents échelons de pouvoir qui explique ses transformations. Car là réside l'une des raisons admises aujourd'hui pour la disparition-transformation de l'empire d'Occident : son inutilité grandissante pour les autres échelons de pouvoir.

Pour l'immense majorité des populations, rurales, la fin de l'empire n'avait pas de signification. Leur niveau de vie ne pouvait tomber plus bas. Pour les élites urbaines ou les

<sup>175</sup> (Richardot, 2001, p. 266)

<sup>176</sup> Ibid., p. 266

<sup>177</sup> cf ci-dessus § 25

<sup>178</sup> La fonction précise de chacune de ces armées est sujet de controverse entre historiens (Le Bohec, 2006). Leur pluralité et diversité fait en revanche consensus.

grands domaines agricoles (qui se confondaient de plus en plus souvent, là réside peut-être la véritable agonie de l'antiquité), c'était devenu une aubaine. Depuis des décennies, les Grands propriétaires s'étaient efforcés de soustraire à l'impôt comme au service militaire les populations qui étaient sous leur dépendance, un *patronage* qui devenait de plus en plus astucieux à mesure que les directives de l'empereur se faisaient plus strictes. La relation entre le Centre du pouvoir et les élites locales entra ainsi dans une spirale d'hostilités et d'incompréhensions réciproques :

*Dans cet effort de mobilisation des énergies et des ressources, l'Etat s'est heurté à la société civile, qui multipliait les parades et les solutions d'évasion suscitant en retour un redoublement de la rigueur de la loi. Des chaînes réactionnelles se sont ainsi développées, capables, de proche en proche, de remettre en cause à moyen terme les équilibres de l'Empire<sup>179</sup>.*

Cette divergence entre commandement central et élites périphériques tend à la fois à rendre de plus en plus difficile et médiocre le recrutement des soldats – d'où la nécessaire barbarisation de l'armée – et à précariser le financement des armées, dans une réaction en chaîne qui oblige l'empereur à payer ses armées barbares en nature, par l'octroi de terres, ce qui ne peut qu'accentuer en retour sa dépendance face aux centres de pouvoir émergents de la périphérie. Aussi l'armée romaine ne disparaît-elle pas sous les assauts de ses ennemis, pas plus qu'elle n'est « gangrenée » de l'intérieur par ceux qu'elle recrute. Elle se transforme et se fond progressivement dans les forces barbares, accompagnant ainsi la transition d'un monde impérial à un monde féodal. Le VI<sup>e</sup> siècle prolonge cette transformation dans la continuité : ce sont désormais, au moins jusque vers 550<sup>180</sup>, des contingents militaires se disant « romains » qui s'enrôlent dans les armées barbares. Situation-miroir du siècle précédent : on voit cette fois-ci s'aligner, non plus des armées romaines « barbarisées », mais des armées barbares « romanisées. »

### **27. Entre bourreaux spendieux et pervers efféminés**

L'attitude d'Honorius et de Valentinien III n'est pas isolée dans son apparente absurdité. Tous les empereurs, sauf Auguste, sont censés avoir présenté quelque tare mentale ou physique, seule explication apparemment attribuable à leurs excentricités. Tous les extrêmes sont présents dans la série des caractères : cruauté de Tibère comme de Constantin, amollissement féminin de Gallien, débilité de Claude et de Vitellius, grossièreté virile de Commode, opposée aux inhibitions de son philosophe de père, Marc-Aurèle. D'où le concept de *monarchie militaire* cher à Montesquieu, susceptible d'expliquer la paradoxale durée d'un régime tenu par de si piètres souverains.

Si Montesquieu comme Gibbon raisonnent avec les catégories de leur temps (despotisme, monarchie constitutionnelle, logique de l'honneur aristocratique), ils ne doutent pas néanmoins de l'universalité comme de la pérennité de leurs grilles d'interprétation.

L'historiographie contemporaine tend à nous restituer un tout autre tableau. La conduite des empereurs y apparaît encore plus étonnante, mais beaucoup plus logique. Pour établir ce *redressement* interprétatif, l'historien doit néanmoins *déplier* les biais considérables que recèlent les récits historiques antiques. Le relief des *Douze Césars* de Suétone, comme celui de l'*Histoire Auguste* ou des écrits du Pseudo-Aurélius Victor, reste trompeur si l'on ne s'intéresse pas à la catégorie sociale de la plupart de leurs auteurs : soit des nobles, soit des leaders chrétiens. L'exaltation d'un mytique équilibre augustéen des pouvoirs par Suétone s'explique ainsi par la volonté de critiquer l'autoritarisme de l'empereur qui lui était

<sup>179</sup> (Carrié et Rousselle, 1999, p. 649)

<sup>180</sup> (Richardot, 2001, p. 319)



contemporain, Hadrien<sup>181</sup>. L'avarice et l'oppression fiscale de Dioclétien sont de même mises en avant par un Lactance soucieux de faire, par contraste, l'apologie de celui qui a trahi son système tétrarchique : Constantin. Toutefois, les Chrétiens semblent s'attaquer plus à l'empire en temps que système d'oppression qu'à la personnalité des empereurs. Inversement, les attaques des historiens sénatoriaux ou équestres ont fourni les plus baroques descriptions du vice au pouvoir.

Pour comprendre la bassesse de ces vices, donc celle de ces attaques envers la personne posthume de l'empereur, il faut se tourner vers ce qu'étaient respectivement ce dernier comme ses détracteurs, puis exposer l'enjeu du conflit : une « liberté » romaine qui n'était pas notre liberté.

## 28. *Libertas* et clientèle

La Rome républicaine était parcourue par des réseaux de relations hiérarchiques entre protecteurs et « clients », ces derniers, en contrepartie de subsides réguliers, devant fidélité à leur patron, se montrant disponibles notamment lors des luttes électorales qui pouvaient prendre un tour pour le moins « musclé ». La politique romaine était donc « un large affrontement de clientèles<sup>182</sup> », orchestré par les chefs de grandes familles qui étaient les seuls, au sommet de ces pyramides relationnelles, à n'être le client que d'eux-mêmes. Pour être violente, cette lutte perpétuelle n'en était pas moins réglée par un ensemble de constitutions juridiques, de rituels électoraux ainsi que par un jeu permanent de dons et de contre-dons, qui imprégnaient l'esprit même des magistratures tenues à tour de rôle par les représentants des divers clans<sup>183</sup>. La *libertas* était donc « la République comme compétition omniprésente des citoyens dans un cadre bien défini.<sup>184</sup>, où

*Qui ne défendait pas ses clients, ses hôtes, ou, à l'inverse, son patron, avait perdu à tout jamais le visage d'un homme libre<sup>185</sup>.*

Le principat mis en place par Auguste était par conséquent un astucieux système de cumul des diverses magistratures par un seul homme, sous couvert de maintien des institutions républicaines, mis en place très progressivement et menacé en permanence par les tensions que générait la pression pour la *libertas*. Qu'un sénateur en effet, accepte qu'il existe officiellement une relation d'infériorité substantielle entre lui et le Prince, revenait à trahir le prestige de sa lignée par un acte exceptionnel : entrer en clientèle. Yves Roman explique ainsi que

*Pour un noble romain, son entrée en clientèle représentait une si grande déchéance que tout, y compris la mort, lui était préférable. Or qu'était le monde qui venait, celui du principat, sinon une clientèle généralisée du princeps ?<sup>186</sup>*

Dès le Haut-Empire, la relation entre empereurs et sénateurs était traversée par un champ de tensions où la dignité des uns et des autres était en jeu. Or, plusieurs facteurs semblent avoir rendu impossible l'établissement d'un équilibre mettant fin à cette dialectique du pouvoir et de ses attributs honorifiques. Tandis que, d'un côté, des sénateurs sur la défensive entendaient gouverner Rome de la même façon qu'aux temps ancestraux de la République, les empereurs, d'un autre côté, étaient confrontés à la nécessité d'administrer

<sup>181</sup> (Roman, 2001 : 286-287)

<sup>182</sup> Ibid., p. 148

<sup>183</sup> Ibid., p. 154

<sup>184</sup> Ibid., p. 127

<sup>185</sup> Ibid., p. 145

<sup>186</sup> Ibid., p. 148

d'immenses territoires, de prendre en compte leurs dynamiques locales, d'intégrer les élites des peuples conquis aussi bien que de se garder de toute tentative d'usurpation. Les uns ne voulaient pas perdre la face, l'autre devait affirmer son autorité pour maintenir la cohésion de l'empire. D'où une contradiction permanente dans le « gouvernementalité » impériale :

*Il était contradictoire que le prince fût à la fois tout-puissant et simple mandataire*<sup>187</sup>.

Cette contradiction s'exprimait en un jeu de réactions et contre-réactions incessantes dont la traduction symbolique était, pour les sénateurs écrivant l'histoire, un dénigrement d'empereurs du passé trop autoritaires ou désinvoltes à leur égard, ce qui faisait office de message codé relatif au souverain en fonction. A l'inverse, l'empereur n'avait de cesse, pour se hisser toujours plus haut que les revendications de ses « pairs », d'affirmer son caractère d'individu exceptionnel, voire sa surhumanité. Bien plus que le symptôme d'une dépravation des souverains et d'une dégradation de la fonction impériale, les anecdotes cruelles ou parfois franchement grotesques qui donnent tant de relief aux chroniques anciennes se présentent désormais comme les effets de surface d'un antagonisme profond entre le premier personnage de l'histoire romaine et ceux qui l'ont écrite. Quelques exemples illustreront la structure en plis et surplis que génère un fonds narratif aussi tourmenté.

### 29. Caligula : de l'absurde au surhomme

Dans la pièce d'Albert Camus, l'empereur fou ne se montre pas tant délirant que doté d'une atroce lucidité face à l'absurdité de l'existence, révélée par la fulgurante douleur qu'il ressent au décès de sa sœur bien aimée. Il a beau humilier les sénateurs et violer leurs épouses en plein banquet, la vaine obstination avec laquelle ceux-ci s'accrochent à la vie croît avec la force des outrages qu'ils subissent. Attitude incompréhensible pour celui qui y tient si peu, à cette vie, qu'il semble accueillir son assassinat par l'ami *Cherea* comme une délivrance, offerte par le seul humain qui se soit avéré capable de le comprendre.

Cette interprétation des frasques de Caligula est loin d'être la seule. On peut discerner au moins quatre interprétations successives de son attitude. La première est celle des auteurs antiques : Caligula n'est plus le même après la maladie qui l'a affecté, son attitude résulte donc d'un caprice de l'histoire, auquel se mêle, si l'on en croît Suétone, l'effet de la consanguinité pour ce descendant tardif de César. Deuxième explication : Caligula était fou, au point d'avoir pu servir d'archétype à une maladie découverte au XIX<sup>e</sup> siècle par le Pr Lacassagne : la *Césarite* ou « monomanie des grandeurs ». Troisième explication : on calomnie Caligula du fait d'un conflit administratif qui l'oppose aux nobles – Caligula a en effet privilégié la nomination d'affranchis et de chevaliers<sup>188</sup> au sein de son administration, au détriment des sénateurs. Quatrième explication : par l'étude des discours de Caligula que permet une approche informatrice (« sémiologie quantitative »), le Pr Roman estime que son attitude relève d'une « évidente cohérence », jusque dans ses manifestations les plus extrêmes comme celle qui consiste par exemple, à se faire représenter en femme sur les monnaies. Caligula aurait ainsi entendu affirmer, au-delà de toute convenance et même au-dessus de la distinction des sexes, sa surhumanité à des sénateurs qui voulaient le considérer comme l'un des leurs. De même, si Caligula avait une conduite équivoque envers ses sœurs, c'est parce qu'il agissait en pharaon. Enfin, sa conduite envers les femmes des sénateurs était avant tout, selon Yves Roman, une façon de signifier l'appartenance de ces derniers à sa clientèle :

<sup>187</sup> (Veyne, 2005, p. 30)

<sup>188</sup> La noblesse romaine comprenait plusieurs ordres : au sommet, les *sénateurs* qui siégeaient à Rome ; au second rang, l'ordre dit *équestre* des *chevaliers*, qui pouvaient résider en province. Au troisième rang on trouvait enfin les *décursions* ou *curiales*, notables locaux élus ou « amicalement » sollicités par l'empereur pour siéger aux assemblées locales des cités de l'empire, qui devinrent responsable sur leur personne et leurs biens de la levée d'impôts pour le compte de l'administration centrale.

*Le princeps se comportait en définitive, avec les femmes des sénateurs comme les sénateurs eux-mêmes avec leurs esclaves des deux sexes et leurs affranchies, sinon les femmes de leurs affranchis*<sup>189</sup>.

Une telle glorification du surhomme apparaîtra d'autant plus logique si l'on prend en considération les ascendances maternelles des Julio-Claudiens<sup>190</sup>. Par les femmes, ils descendaient en effet de Marc-Antoine, qui s'était voulu, après son union avec Cléopâtre, un nouveau souverain grec exaltant la supériorité du monarque à l'image de l'illustre Alexandre. Le crime des Julio-Claudiens a consisté essentiellement à vouloir substituer à une compétition républicaine pour les honneurs, qui se jouait entre égaux en *dignitas*, une domination fondée par l'idée orientale que le bon gouvernement transcendait la commune humanité<sup>191</sup>. Là où l'on s'indigne des transgressions de Caligula comme des prétentions artistiques de Néron, il s'agit désormais de voir la très noble *imitatio Alexandri*.

### **30. Gallien : « femmelette » dépravée ou réformateur courageux ?**

Deux siècles plus tard, Gallien allait porter à l'honneur sénatorial un coup de grâce qui ne lui serait pas pardonné par ceux qui écrivent l'histoire. Tandis que Claude, pour avoir voulu promouvoir des Gaulois au rang de sénateur, y avait gagné une image de « débile » pour la postérité, Gallien mit fin, quant à lui, à la possibilité pour un sénateur d'obtenir un commandement militaire et le gouvernement d'une province de second rang. Il en résulta deux mythes sénatoriaux, relatés notamment par l'Histoire auguste.

Le premier était la dépravation de Gallien, que l'on n'hésite pas aujourd'hui à considérer comme un pur produit de propagande sénatoriale, visant à *néantiser Gallien, pas seulement l'assassiner, en en faisant une « immonde femelle », obscène de surcroît, ce qui, dans l'esprit du Romain mâle, notamment détenteur du pouvoir, était pis que la mort et explique le problème de la présentation très négative de Gallien dans la majeure partie des sources antiques.*

Le second mythe est la pure et simple invention d'une abrogation de l'édit de Gallien par l'empereur Tacite, qui semble bien n'avoir jamais existé<sup>192</sup>. De naissance sénatoriale lui-même, devenu souverain à la suite de la capture de son père Valérien par l'empereur perse, Gallien avait préféré écarter les siens des commandements militaires du fait de leur inaptitude. En effet, tandis que les sénateurs restaient confinés aux luttes internes à la ville de Rome, l'ordre équestre, noblesse de second rang, était composé de provinciaux plus au fait des réalités fiscales et militaires de l'empire. Ce qui était à la fois une décision lucide et un acte de bravoure sociale a valu à la mémoire de Gallien des siècles d'indignité.

### **31. Un étrange pli de « gouvernementalité »**

L'empereur n'était pas un *empereur* au sens où l'auraient entendu Marie Thérèse d'Autriche aussi bien que Guillaume II. La préoccupation pour la bienséance, si présente dans l'Autriche-Hongrie de Stefan Zweig, n'existait guère pour ceux qui pendant le Haut-Empire n'avaient aucun contrepoids institutionnel ni aucune tradition gouvernementale pour modérer leurs agissements. Selon Paul Veyne<sup>193</sup>, l'empereur romain était beaucoup plus comparable à Nicolae Ceausescu, le « génie des Carpates » ou à Norodom Sihanouk lequel, outre le titre de souverain du Cambodge, détenait aussi celui de « meilleur écrivain », « meilleur journaliste » et « meilleur cinéaste » de son royaume.

<sup>189</sup> (Roman, 2001, p. 242)

<sup>190</sup> Ibid., p. 233

<sup>191</sup> Ibid., p. 248

<sup>192</sup> Ibid., p. 454

<sup>193</sup> (Veyne, 2005, p. 56)

Ces outrances du Prince étaient d'autant plus fortes que la marque de son pouvoir direct était faible pour l'immense majorité de la population. On se représente à tort l'Empire comme un *empire*. C'était un agglomérat de territoires et de populations sur lesquels le maître de Rome n'exerçait qu'une action à la fois tyrannique, sporadique, et superficielle :

*L'empire romain n'a rien d'un chef d'œuvre politique ; sa réussite tient avant tout à deux recettes aussi banales qu'efficaces : ne pas toucher au statu quo des pays conquis et confirmer dans leur pouvoir les classes locales possédantes et dirigeantes*<sup>194</sup>.

Au sein de chaque territoire, le fossé était immense entre les villes, qui concentraient les richesses et les échanges, et les campagnes, où le niveau de vie des populations n'avait guère progressé depuis le néolithique ou l'âge du bronze. Il était considéré comme tout à fait normal que la multitude sue et souffre pour le confort de quelques uns.

La faible sensibilité aux ravages subis par les populations lors des « invasions » barbares s'explique par la relative banalité des sévices infligés : de tout temps, le déplacement des armées romaines s'est fait aux dépens des ressources des populations locales, avec son lot d'abus et d'extorsions qui n'avait rien à envier aux prélèvements des Germains ou des Goths. Même en période de paix, les soldats protégeaient les paysans « en les rackettant, à la façon d'un syndicat ouvrier tenu par des gangsters. »<sup>195</sup>

Au sommet de la pyramide sociale, l'empereur concentrait les richesses et les gaspillait avec ostentation, parfois jusqu'à l'extrême comme l'attestent ces repas d'animaux exotiques sertis de pierres précieuses qu'offrait le jeune Syrien Héliogabale à ses invités<sup>196</sup>. Le bien-être des populations n'était par conséquent qu'une préoccupation d'ordre tout à fait secondaire. L'empereur ne dirigeait pas une économie ni des populations. Il s'assurait des rentrées fiscales et un recrutement militaire, ainsi qu'un approvisionnement en vivres de la seule Rome, étendu tardivement aux forces armées (Annone militaire).

Paul Veyne reprend sans cesse une allégorie empruntée au pourtant fort vertueux Julien<sup>197</sup> pour illustrer cet état d'esprit : l'empereur y est décrit comme un *berger* qui a la garde d'un *troupeau* - les populations de l'empire - à l'aide de ces *chiens de garde* que sont les soldats. Un empereur vertueux ne se distingue pas par le bien-être qu'il apporte aux populations, mais par le fait qu'il réussit à tondre ses brebis au plus ras sans les écorcher. Pour un empereur, utiliser des contingents barbares c'était simplement diversifier les races de chiens qui gardaient le troupeau ; céder l'Alsace ou l'actuelle Bulgarie à des migrants germaniques, moyennant fourniture de soldats, c'était une manière de tirer un meilleur rendement de terres qui ne fournissaient plus depuis longtemps l'impôt ni les hommes attendus. Enfin, laisser piller Rome, c'était payer à Alaric ou Genséric un tribut avec l'argent des sénateurs de la ville, tout en conservant par devers soi ses propres richesses accumulées à Ravenne.

On conçoit ainsi que les élites locales, et notamment les grands propriétaires terriens, ne se soient guère émus de la perte de pouvoir réel du souverain reclus à Ravenne. Au contraire ils contribuaient à diminuer ce pouvoir par la pratique du patronage et préféraient fortifier leurs domaines ou contribuer à la reconcentration des villes derrière leurs murailles<sup>198</sup>. On a dit plus haut que la fin de l'empire d'Occident ne fut pas un événement marquant pour les forces armées. Ce fut également un non événement pour la noblesse comme pour l'idée de Romanité même, que tous, romains comme chefs barbares, partageaient.

<sup>194</sup> Ibid., p. 47

<sup>195</sup> (Veyne, 2005, p. 66)

<sup>196</sup> Raconté par l'historien auguste et attesté comme véridique (cf. (Turcan, 1985))

<sup>197</sup> Tirée de *Constance, ou sur la royauté*. Voir par exemple (Veyne, 2005, p. 49)

<sup>198</sup> ce qui a été interprété à tort comme un déclin de celles-ci.

Les souverains barbares ont en effet laissé les gestionnaires romains en place et il est admis aujourd'hui que, par de multiples mariages mixtes, les élites anciennes et nouvelles fusionnèrent.<sup>199</sup> Aucun roi franc ni burgonde n'aurait songé à se priver de la compétence administrative des nobles romains. De leur côté, ces derniers se réjouissaient de la permanence des fonctions et des honneurs qu'ils avaient assurés depuis des siècles. En Italie, le règne de Théodoric, qui restaure Rome et Ravenne et donne des jeux à l'amphithéâtre, est vu comme un nouvel âge d'or :

*Les Romains l'appelaient un Trajan ou un Valentinien [1<sup>er</sup>] et les Goths leur meilleur roi<sup>200</sup>.*

Inversement, la « reconquête » effectuée une génération plus tard par Bélisaire, général de Justinien, sera vécue comme une calamité par les élites italiennes, du fait des ravages irrémédiables qu'elle aura causés.

Sur le plan symbolique enfin, 476 ne signifie nullement la fin de Rome en Occident. Après avoir offert à Romulus Augustule une retraite dorée sur la côte amalfitaine, Odoacre se contente de renvoyer les insignes impériaux à Constantinople, signifiant par là une réunification formelle des deux empires, dont il estime être le délégataire en Italie. C'est peut-être la fin d'une forme de gouvernement très distant de l'Occident depuis une ville italienne. Mais en aucun cas ce n'est la fin d'un *empire* dotée d'une substance politique, administrative et encore moins ethnique que nous pouvons imaginer en projetant l'image des Etats modernes d'Europe centrale. En 476, une entité politique de ce genre n'avait encore jamais existé.

### **32. Pli selon pli : le déplacement de l'acceptable**

A travers les catégories de leur temps (abus du despotisme au XVIII<sup>e</sup> siècle, normalisation médicale des comportements au XIX<sup>e</sup> siècle), les historiens modernes avaient plié la représentation des empereurs romains selon des schémas qui nous paraissent aujourd'hui trop frustes pour que nous nous en contentions. Par une analyse plus poussée des sources, qui restitue la cohérence de leurs actions et de leur communication (de leur « marketing » ?), comme par une confrontation aux données archéologiques, qui montre la bonne tenue des provinces sous leur règne, on passe du pli explicatif pathologique à celui d'un conflit structurel entre nécessités impériales et mentalités des hautes classes sociales.

Pour que soit possible une nouvelle interprétation des faits et gestes des empereurs romains, il n'a pas suffi d'enrichir les bases de données consacrées à leur étude. Il fallait aussi que devienne « acceptable » pour l'historien ce qui ne l'était pas auparavant : que l'on puisse violer des aristocrates en public, s'habiller en femme, coucher avec ses sœurs, sacrifier des populations rurales au détriment de nouveaux arrivants ou tuer son meilleur général *et* en même temps être un individu ayant toute sa raison. Un tel fait oblige en effet à relativiser ce qui pour nous fait l'homme de pouvoir, ainsi que l'homme tout court. Tandis que l'attitude des derniers empereurs d'occident ne devient logique que si l'on admet un tout autre rapport du gouvernant aux gouvernés, les frasques des Julio-Claudiens montrent à quel point nos interdits de toutes sortes ne sont pas intangibles, à quel point ce qui semble faire l'homme est lui-même soumis à péremption historique. L'homme romain, qu'il soit l'empereur capricieux

<sup>199</sup> Ce qui va tout à fait à l'encontre du mythe de la noblesse franque asservissant les gallo-romains, mythe répandu par les historiens français du XVIII<sup>e</sup> siècle soucieux de défendre la prééminence de la noblesse d'épée face aux pressions idéologiques de la royauté absolutiste, des robins parangons de vertu et de la puissance économique bourgeoise. L'existence d'une sorte d'apartheid séparant romains et barbares, avec des régimes de lois séparés pour les uns et pour les autres, n'est plus admise aujourd'hui (sur ce dernier point voir (Veyne, 2005, p.735).

<sup>200</sup> Cite dans (Richardot, 2001, p. 319)

ou le *pater familias* archaïque qui exerçait naturellement un droit de cuissage sur toute sa maisonnée, n'était pas un *homme* au sens où nous l'entendons aujourd'hui.

C'est donc le jeu des identités et des différences, du familier et de l'étrange qui se déplace avec le déversement de nouveaux plis historiographique sur les plis anciens. Ces plis nouveaux sont-ils plus « vrais » ? La réponse est clairement « oui » si l'on donne à la « vérité » le sens de « véridiction » ou « faire vrai » des études littéraires. Lorsque l'Histoire, qui est toujours, par nécessité, un assemblage de faits et d'interprétations qui forme une *histoire*, nous immerge dans un passé révolu en faisant résonner les cordes sensibles qui sont celles de notre temps, l'effet littéraire de vérité est intense. Mais les évidences d'aujourd'hui n'apparaîtront-elles pas un jour comme des clichés éculés ? Lorsque nous lisons aujourd'hui Montesquieu, Gibbon ou Rostovtseff, les préjugés et idéologies des siècles passés nous sautent aux yeux comme autant de grosses ficelles : obsession de la vertu chez le premier, focalisation sur le politique à l'exclusion de l'économique pour le second, rejet de l'autocratie russe pour le troisième. Qu'en sera-t-il des lecteurs futurs de l'historiographie contemporaine ?

En ce qui concerne d'autres sens du mot « vérité », le verdict devient ainsi plus flou, des failles de jugement transversales aux plis historiographiques successifs apparaissent et confèrent aux limites entre erreur et vérité un tracé plus incertain. C'est raisonnablement à juste titre que l'on peut se satisfaire que des taches aveugles aient pu être comblées par l'abandon d'un certain nombre de tabous sur la nature de l'homme, ce qui a permis un nouveau regard sur les empereurs romains. Mais cet aveuglement passé, pour révolu qu'il soit, n'induit pas moins le doute sur notre propre lucidité. Il conduit à penser que le propre de l'historien est de raisonner à partir de préjugés qu'il ignore mais partage avec ses contemporains, si bien que nous ne sommes guère certains que d'une chose : celle de ne pas pouvoir connaître aujourd'hui les faiblesses de notre nouveau savoir.

A quoi sert l'histoire dans ce cas ? Peut-être simplement à nous apercevoir que les hommes et leurs affaires peuvent être autres que ce qu'ils sont, à un point tel que s'ouvrent pour nous des perspectives à la fois plus libératrices (nous ne sommes pas prisonniers de notre condition d'hommes puisque celle-ci est labile) et plus terrifiantes : les piliers du progrès, de la raison, sont encore plus fragiles et relatifs que nous pouvions le penser.

### **33. L'économie : (mauvaise) mère de toutes les explications.**

Ni le « déclin » des vertus militaires magnifiées par les loyaux généraux barbares, ni celui des vertus de l'empereur ne peuvent désormais passer pour des facteurs de chute de Rome. Mais peut-être le travail plus sournois de l'économie impériale, une économie-phénomène qui n'était aux temps antiques pas encore scrutée, jaugée, stimulée par l'éclairage de l'économie-science, peut-être une dérive, invisible par les Anciens mais mesurable par l'historien, a-t-elle conduit de manière inexorable au déclin ? Une telle explication tendrait à réduire les péripéties guerrières et politiques des trois derniers siècles de l'Empire d'Occident à un théâtre d'ombres derrière lequel les véritables déterminants de l'évolution du monde agissent en coulisse.

Trois grandes Ecoles sont disponibles relativement au pouvoir explicatif de l'économie romaine: la théorie de l'oppression autocratique et de la ruralisation de Rostovtseff, aujourd'hui datée et périmée, la théorie néo-marxiste d'Aldo Schiavone et la théorie si l'on peut dire « neutraliste » d'autres historiens français contemporains. Elles entretiennent des relations réciproques pour le moins alambiquées. Ce paysage théorique s'est établi sur un fonds de querelle séculaire entre « primitivistes » et « modernistes », les uns voyant dans l'économie romaine un circuit rudimentaire et stagnant, tandis que les autres n'ont eu de cesse de mettre en valeur les zones de performance exceptionnelle de l'activité

commerciale, agricole et manufacturière des romains<sup>201</sup>. Tandis que la théorie d'un déclin économique de Rostovtseff est critiquée aussi bien par les neutralistes que par les néomarxistes, il semble que les premiers aient plutôt tendance à mettre en avant la distance qui nous sépare économiquement du monde antique pour en dédramatiser la fin, tandis que les seconds insistent au contraire sur les occasions manquées d'un véritable développement économique du monde Romain, grâce auquel le gouffre médiéval qui nous sépare de Rome aurait pu être évité. Le non-spécialiste aura bien du mal à trancher entre ces écoles quant à leur pertinence ou leur véracité. Plus intéressante est, dans leur confrontation, non seulement l'élimination des explications simplistes qui pourraient tenter l'analyste contemporain mais aussi l'examen de ce dont est capable l'économie-science lorsque ses schémas s'emparent d'un objet d'étude aussi incertain que l'histoire antique. On pourra y trouver une forme d'antidote aux poussées de fièvre anti-étatique des penseurs « libéraux ».

### 34. La « bureaucratie » n'a pas tué Rome

Il peut s'avérer extrêmement tentant de projeter sur le destin de Rome les frustrations que nous éprouvons au quotidien (ou périodiquement, s'il faut payer l'impôt) lorsque nous sommes confrontés aux défauts de l'appareil d'Etat : bureaucratie tatillonne et complexe mais existence indéniable de divers passe-droits et logiques d'intimidation, alourdissement des prélèvements obligatoires et persistance des maux (misère, délinquance) que l'administration est censée combattre, arrogance des petits gratte-papiers qui n'a d'égal que leur incompétence et leur impunité, etc.

Expliquer la chute de Rome par un mélange de surfiscalité, d'oppression économique, de corruption, fournit alors un exemple édifiant et prêt à l'emploi pour les chantres de la réforme de l'Etat, notamment si elle va dans le sens de son « allègement ». Et l'on a vu précédemment que nos *étatophobes* savent être parfois de grands historiens ! Que l'on considère avec Rostovtseff qu'il y a eu une forme de révolte économique des paysans et soldats contre la bourgeoisie urbaine, que l'on en retrouve les preuves à travers la dégradation des teneurs en argent des monnaies, que l'on en déduise qu'une classe oppressive a fini par étouffer la source même de sa prospérité, et une bonne leçon de morale économique peut être tirée de l'histoire ancienne. Cette explication maîtresse présente l'avantage de pouvoir se marier avec toutes sortes d'autres « constats » établis à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles sur les crises et la chute finale de l'empire : dévaluation crapuleuse des monnaies dont l'aloi en argent diminue fortement à partir du III<sup>e</sup> siècle, ralentissement puis extinction des échanges commerciaux à grande distance, appauvrissement des cités et déclin des curiales (nobles citadins provinciaux), désertification des campagnes, transformation progressive de la villa en grand domaine féodal préparant le morcellement de l'empire, etc.

La leçon aurait perduré encore quelques décennies si les données issues de sources « froides » n'étaient venues perturber une tragédie économique si édifiante. L'archéologie et même la paléoclimatologie révèlent un tout autre paysage. Il s'avère ainsi que le thème des campagnes désertées (*agri deserti*) est avant tout une figure de rhétorique que ne reflètent pas les fouilles menées dans les domaines agricoles, qu'il n'y a « ni expansion généralisée des grands domaines ni déclin de la paysannerie libre<sup>202</sup> », situation d'autant moins catastrophique que les IV<sup>e</sup> et V<sup>e</sup> siècles correspondraient à un optimum climatique<sup>203</sup>. De même, il n'y pas de

Baisse du trafic maritime mais bien au contraire expansion, les fouilles archéologiques en eaux profondes ayant révélé l'expansion du trafic de haute mer sur des navires de plus en plus grands. L'idée selon laquelle chaque région économique, à son apogée aurait ruiné les autres

<sup>201</sup> Débat exposé par Schiavone (2003), au sein de son chapitre IV intitulé « Effets d'optique »).

<sup>202</sup> (Carrié et Rouselle, 1999 p. 536).

<sup>203</sup> Ibid. p. 544

en devenant le nouveau « grenier à blé » de l'empire serait pure fantasm<sup>204</sup> : ne peut-on y voir *a contrario* la projection de l'idéal protectionniste des historiens d'avant 1945 ?

Le schéma d'un étouffement des campagnes par des villes prédatrices ne résiste pas aux données froides, étant donné le caractère non exclusif de leurs échanges économiques. Le lien établi entre ville et développement ne serait lui aussi qu'un « anachronisme inspiré par les schémas modernes de développement ». On ne considère plus que l'inflation et la monnaie auraient lors des crises échappé à tout contrôle. Bien loin de constituer un aveu de faiblesse, les dévaluations monétaires sont désormais interprétés comme « un phénomène technique dont les gouvernants ont su tirer parti en l'utilisant comme une sorte d'impôt sans le nom<sup>205</sup> ».

Finalement il apparaît que l'économie romaine est plus un champ de bataille entre théories économiques et gouvernementales qu'un facteur explicatif sérieux de la fin de l'empire. Pour ce qui concerne l'économique, les historiens qualifiés ici de « neutralistes » sont par exemple amenés à rappeler que « l'impôt n'a pas que des effets nocifs » et peut constituer une « incitation aux profits de la commercialisation<sup>206</sup> » : ici se dessine en négatif le schéma économique dominant, tout en libéralisme, par rapport auquel ils sont obligés de se positionner leur synthèse d'historiens. Du côté des pratiques de gouvernement, on ne peut que remarquer l'insistance avec laquelle certains auteurs anglo-américains font entrer en ligne de compte le rôle prédateur d'une administration vénale. Ainsi Ramsay McMullen consacre-t-il un ouvrage entier<sup>207</sup> à tenter de démontrer que la corruption peut conduire un empire à sa chute. Sans aller jusqu'à un ciblage aussi précis des cercles politiques de Washington, on peut mentionner deux historiens britanniques qui persistent à fournir une explication étatiste à la chute de Rome, en « modernisant » le *topos* anti fiscaliste par celui de la corruption : « payer la note de l'expansion de la haute fonction publique » suppose que « les paysans, les négociants, les artisans et les catégories professionnelles de rang inférieur en général » soient « encore plus soumis aux impôts et aux charges publiques obligatoires<sup>208</sup> ». On pourrait s'attendre, avec la focalisation des années 2000 et 2010 sur les questions de « gouvernance », à un florilège d'argumentations s'appuyant ponctuellement sur la chute de l'empire romain pour vendre au monde entier, et notamment aux pays en développement, une certaine conception de l'Etat et des affaires publiques.

Ainsi l'explication économique se dégonfle-t-elle dès lors que l'on confronte la représentation que se faisaient certains romains d'eux-mêmes (ceux qui écrivaient l'histoire) aux sources d'information froides de l'archéologie : « L'analyse des instruments de la puissance impériale – finance, fiscalité, armée – conduit à exclure l'hypothèse d'une régression économique et d'une atteinte grave aux forces vives du monde romain.<sup>209</sup> » Les enjeux économiques et sociaux contemporains ont par trop conduit les historiens du siècle précédent à sacrifier au biais de représentation dénoncé par Paul Veyne : « A trop croire une société sur sa parole et à la voir comme elle-même se voyait, on finit par oublier certaines réalités économiques, politiques et mentales.<sup>210</sup> »

### 35. Pourquoi l'empire est-il resté un pays sous-développé ?

L'autre visage de mère économie est marxiste. Au sens large on pourra considérer comme marxiste toute approche qui prétend décoder économiquement le monde (et donc son histoire), et cela à partir du dualisme apparences / réalité qui s'exprime, dans le vocabulaire

<sup>204</sup> Ibid.

<sup>205</sup> Ibid., p. 579

<sup>206</sup> Ibid., p. 608

<sup>207</sup> (MacMullen, rééd. 2004)

<sup>208</sup> (Garnsey et Humfress, 2004, p.99)

<sup>209</sup> (Carrié et Rousselle, 1999, p. 564)

<sup>210</sup> (Veyne, 2005, p. 118).



traditionnel de Marx, sous la forme de l'opposition entre infrastructure et superstructure. La superstructure est le cours apparent du monde tel que le décodent les hommes ordinaires, sous l'influence des lectures qu'en offrent les institutions officielles (politiques, religieuses, scientifiques, etc.). L'histoire politique avec ses rebondissements et assassinats d'empereurs, tout comme leurs explications religieuses ou morales ne sont ainsi, selon une telle approche, que la superstructure qui masque les véritables forces à l'œuvre dans l'histoire de Rome. Supposer que les forces réelles qui gouvernent le monde sont différentes de celles dont on parle couramment relève de la simple herméneutique du soupçon avec ses diverses variantes (la force et la puissance derrière la morale pour Nietzsche, l'inconscient et le sens latent derrière le sens manifeste pour Freud, etc.). L'analyse devient proprement marxiste lorsqu'elle prétend que cet ensemble des véritables forces motrices – l'infrastructure – est d'ordre économique et concerne plus particulièrement les « rapports de production ».

Faire de la décadence de Rome un exemple illustrant la nécessaire corruption et chute des classes privilégiées est vieux comme le marxisme, d'autant que celui-ci considère que l'esclavagisme ou « mode de production asiatique » devait nécessairement s'effacer pour faire place à des infrastructures (au sens abstrait et marxiste du terme) plus modernes. On sait à quel point la dialectique du maître et de l'esclave, revue et corrigée par Marx puis en France par Alexandre Kojève, a pu marquer des générations de penseurs et on peut en déduire que la réception des interprétations économistes du destin de Rome s'en est trouvée grandement facilitée.

Mais comment procurer aujourd'hui un emploi à la puissance des schémas marxistes si l'explication économique est disqualifiée par d'incontestables données archéologiques ? Le tour de force d'Aldo Schiavone<sup>211</sup> consiste à déplacer la question du déclin économique, désormais obsolète, vers une interrogation moins défrichée mais plus actuelle : celle du sous-développement. Pour que cette question ait un sens, un puissant zoom arrière est nécessaire. La question posée n'est alors plus celle de la chute de Rome mais celle de l'*histoire brisée* : « Pourquoi fallut-il édifier laborieusement la civilisation moderne comme une chose nouvelle sur les ruines de l'ancienne, au lieu qu'elle en soit la continuation directe ? » Comment expliquer en effet que le monde gréco-romain se soit avéré impuissant à créer les conditions d'une évolution continue jusqu'à la civilisation qui l'a redécouvert à la Renaissance, pourquoi cette « catastrophe », ce gouffre de 1000 ans de Moyen-âge entre l'Antiquité et notre modernité ?

Pour y répondre, Schiavone embrasse un horizon temporel beaucoup plus large que les historiens spécialistes : il remonte en effet à la fin des guerres puniques (III<sup>e</sup> siècle avant notre ère) pour saisir le moment où, définitivement et malgré quelques frémissements alternatifs à la fin de la République (les Gracques, Cicéron), Rome a suivi une voie qui la condamnait à ne jamais sortir du sous développement. L'afflux d'esclaves consécutif à la victoire contre Carthage aurait ainsi irrémédiablement enfermé l'économie romaine dans les impasses du travail servile. La démonstration se veut longue et approfondie. Elle réussit à l'être en restant ancrée dans un schéma marxistes des plus canoniques : c'est dans les rapports de production, et plus précisément dans la dévalorisation profonde du travail, que réside l'impasse de Rome. L'intérêt de la démarche réside dans son optique palé-ontologique : quoi de plus différent de nous qu'un monde où le travail est non seulement péjorativement connoté, mais encore même nié, ignoré, enfoui ? Tandis que Marx se contentait de mettre à jour les impasses proprement économiques de l'esclavagisme, Schiavone entreprend bien, quant à lui, une reconstitution de l'univers mental et des forces propres à l'époque antique, avec ses dimensions d'étrangeté. A travers cette « évaluation des composantes institutionnelles, mentales et matérielles du système hégémonique romain et de son économie », qui passe par la reconstitution d'un

---

<sup>211</sup> (Schiavone, 2003)

monde fait de « potentialités, caractères, attitudes » qui nous sont autres, les impasses matérielles mais aussi les impensés d'une époque sont abordés et les anachronismes vulgaires écartés. Inversement une projection trop naïve des dynamiques contemporaines sur l'Antiquité est récusée : « c'est proprement la thèse d'une identité substantielle entre antique et moderne qui est le piège caché dans le doute de Rostovtseff <sup>212</sup> ».

Quelle est l'impasse économique constitutive du monde romain selon le professeur de Florence ? C'est l'incapacité de la société romaine, pour des raisons de mentalités bien ancrées et que renforce circulairement sa structure socioéconomique, à établir un bouclage production-consommation-investissement. A la périphérie <sup>213</sup> des systèmes de production, se trouvent les esclaves qui créent une valeur intégralement consommée en dépenses dissipatrices par l'élite. Méprisant le travail et voulant l'ignorer, la classe dominante ne pense même pas à ré-investir une partie de la plus-value qu'elle retire du travail servile <sup>214</sup>, tandis que des innovations technologiques ne sont pas exploitées : la puissance motrice de la vapeur, découverte par les Grecs, ne sera jamais utilisée pour se substituer à la force humaine ou animale, la roue à aube, inventée pour des raisons non propulsives, ne sera jamais utilisée à d'autres fins, etc. Comment pourrait-il en être autrement dans un monde qui ne vit pas dans la perspective du progrès mais dans un état de « contentement et de satiété totalement infondé <sup>215</sup> » vis-à-vis duquel tout changement ne peut-être vécu que comme une dégradation ?

Le cœur de la démonstration réside dans une opposition entre capitalisme et esclavagisme que rien ne vient réfuter dans les propos d'autres historiens de l'antiquité: tandis que dans le capitalisme « le travail extorqué en plus » du salaire versé est « maquillé en « marchandise rétribuée » qui alimente l'investissement et la croissance, le système esclavagiste occulte cette survalue car elle n'est destinée qu'à « assurer la subsistance du maître » <sup>216</sup>. Jamais le monde gréco-romain n'est parvenu à sortir de cette « boucle » fermée entre « l'expansion de l'esclavage, le refus du travail et l'absence de machines : le travail servile était symétrique de la liberté de la pensée chez les aristocrates, derrière laquelle il se cachait (pour ainsi dire) et celle-ci, à son tour, en symétrie avec la volonté de fuir une vision mécanique et quantitative de la nature. <sup>217</sup> »

### 35. Une focale à reculer dans le temps

L'analyse néo-marxiste est en bien des points en accord avec les résultats les plus récents de l'historiographie antique. Ainsi, Paul Veyne estime-t-il pour sa part que « de nos jours, l'Empire Romain serait un pays pauvre du Tiers-Monde <sup>218</sup> », ce qui rend inopérantes les projections de phénomènes proprement modernes comme la bureaucratie ou l'existence d'une classe moyenne : « on change de monde mental selon qu'une société est vingt fois plus riche ou vingt fois plus pauvre ; un pareil abîme nous sépare des Gréco-romains, de leur plèbe moyenne et de leur démocratie <sup>219</sup> ». L'absence d'investissement productif est également affirmée par Veyne selon lequel « toute élévation du revenu étant absorbée par les extorsions de toute espèce, il était inutile de chercher à élever la production et la productivité. »

<sup>212</sup> Ibid., p. 200.

<sup>213</sup> Schiavone récusé les courants « primitivistes » aussi bien que « modernistes » de l'histoire de l'économie antique au bénéfice du modèle « centre / périphérie » de Keith Hopkins (Ibid., p. 81)

<sup>214</sup> Argumentation hégéliano-marxiste développée Ibid. dans les chapitres VIII et IX

<sup>215</sup> Ibid., p. 178

<sup>216</sup> Ibid., p. 196

<sup>217</sup> Ibid., p. 187

<sup>218</sup> (Veyne, 2005, p. 149)

<sup>219</sup> Ibid., p. 161

On change pourtant d'univers lorsque l'on passe de Schiavone à Veyne, pour deux raisons. La première est que les analyses que fait le second, dans son étude sur la « classe moyenne » antique, relèvent bien plus des théories les plus récentes du décollage économique que des anciens schémas marxistes. Le monde romain que décrit Veyne, enfermé dans le sous-développement avec « une foule de petits rapaces qui tournaient autour d'un processus morcelé, jouant sur l'imperfection du marché » et donc un circuit économique qui fait l'objet d'un « squeeze par l'aristocratie et par les fonctionnaires, du plus grand au plus petit<sup>220</sup> » n'est-il pas celui de l'Inde telle qu'on a pu l'observer jusque dans les années 1970, avant le décollage de Bombay ? La seconde différence de taille avec le regard de Schiavone réside dans ses propos de spécialiste peut-être plus finement reliés aux informations épigraphiques et archéologiques de première main. Lorsqu'il récuse l'idée d'une dévalorisation des investissements non fonciers<sup>221</sup> ou estime que les preuves d'un mépris antique pour le travail ne sont pas assurées<sup>222</sup> et se focalise sur les circuits financiers pour expliquer l'ornière romaine du sous-développement, Veyne bat en brèche certains des arguments-clés de Schiavone.

Mais la différence la plus flagrante entre les deux auteurs, celle qui fait le plus pencher la balance en défaveur du Florentin, réside dans les prémisses mêmes de la réflexion néo-marxiste. Le point de départ de cette dernière est en effet l'idée qu'il existe une brisure de l'histoire entre Rome et la modernité. Cette vision d'un gouffre, d'une parenthèse qui aurait peut-être pu être évitée sous-tend deux positions de principe qui ne sont jamais vraiment démontrées par Schiavone. La première est qu'il y ait plus de choses communes entre le Monde Romain et nous qu'entre notre Modernité et le Moyen Age, position affaiblie par la démonstration même de l'auteur, puisqu'il tend à nous convaincre d'une distance des mentalités beaucoup plus grande entre Rome et l'Occident moderne. La deuxième réside dans l'idée d'une coupure réelle et substantielle entre l'antiquité tardive et moyen Age. Certes, la préface de *l'Histoire brisée* affiche une « impatience à l'égard d'un révisionnisme fondamentalement négateur de toute véritable rupture entre l'Antiquité et le Moyen-âge, à laquelle on préférerait substituer l'idée rassurante d'un paysage presque imperceptible, lent indolore. » Mais la véhémence de ton comme l'insinuation infamante (si l'on considère les connotations de l'épithète « révisionniste » dans le monde des historiens) ne constituent pas des arguments. Ce point faible de l'œuvre de Schiavone apparaît corrélativement dans le peu de place qui est dédié à l'analyse de l'antiquité tardive. Focalisé sur l'époque républicaine et le haut-empire, l'ouvrage n'aborde les temps postérieurs au Haut-empire que sur une petite dizaine de pages, où il fustige au passage la « machine d'Etat » oppressive mise en place par Constantin » et semble prêter bien du pouvoir à « la discipline éthique et sociale imposée par le pouvoir capillaire<sup>223</sup> des évêques<sup>224</sup> ». Aucune de ces analyses ne résiste pourtant aux preuves de continuité mises en avant par les spécialistes de l'Antiquité tardive et confirmées par l'archéologie, ce qui incite à penser que le meilleur de l'approche néo marxiste réside dans le constat du sous-développement romain et l'étude de ses moteurs, focalisée sur les origines de l'empire, et non sur sa fin.

### 36. Et la religion ?

Considérée par le marxisme (mais pas seulement par lui) comme la superstructure par excellence, celle qui entretient les mortels dans l'espoir stérile d'un salut dans l'autre monde et les entraîne ici bas dans des conflits sanglants et absurdes, la religion a-t-elle encore

---

<sup>220</sup> Ibid., pp. 148-149

<sup>221</sup> Ibid., p. 125-126

<sup>222</sup> Ibid., p. 136

<sup>223</sup> Il s'agit là d'une métaphore, même si les évêques ne sont pas tonsurés

<sup>224</sup> Ibid., p. 227

aujourd'hui quelque chose à nous apprendre sur le destin de Rome ? On a vu plus haut<sup>225</sup> à quel point s'est répandue une formule comme celle de Voltaire selon laquelle « le christianisme gagnait le ciel mais perdait l'empire », succès dont la décrue ne fut pas entamée avant les années 1950 qui virent Marrou opérer la « réhabilitation » du ce même christianisme au procès de la chute de Rome. Mais faut-il y voir un simple affrontement d'écoles ou au contraire le passage à un regard plus compréhensif des mentalités romaines ? L'Empire devenu chrétien affiche au premier abord un visage artistique, politique, territorial et sensible si différent de celui d'Auguste et d'Hadrien qu'on ne peut évacuer d'emblée la question de l'altération de la romanité par cette religion venue du proche et moyen Orient. Les Romains chrétiens sont-ils encore des Romains ?

Tout visiteur des temples Egyptiens antiques ne peut qu'être frappé de constater que, là où le sable ne les avait pas ensevelis, les bas reliefs païens ont été systématiquement martelés lors de la conversion au Christianisme de cette province romaine. N'est-ce pas la même volonté d'effacement, le même manque de respect pour la culture classique qui transparait lorsque l'on observe, dans les Eglises Chrétiennes édifiées sur toutes les villes antiques, le réemploi en pièces détachées et malmenées du temple païen auquel elles ont succédé ? Enfin que penser lorsque la raideur et l'austérité des personnages byzantins en toge succèdent, à Ravenne, aux délicieuses et sensuelles - parfois érotiques - fresques de Pompéi ? N'est-on pas tenté de voir dans l'avènement du christianisme une régression des libertés de représenter et de jouir qui caractérise aussi, à notre époque, les révolutions intégristes ? La tentative de restauration païenne de Julien, souverain philosophe, et son échec sans rémission, ne sont-ils pas les signes avant-coureurs de la chute finale ? N'est ce pas un empereur Chrétien, Justinien, qui dans l'Empire d'Orient préservé ordonna en 550 la fermeture de la Nouvelle Académie, et donc la fin de l'Ecole Platonicienne ?

### **37. Où l'on voit que le Christianisme n'a pas détrôné Jupiter**

Imaginer qu'un beau jour, sous l'impulsion de Constantin (qui légalisa le culte chrétien) puis sous la contrainte de Théodose (qui en fit la religion officielle de l'Empire) on détruisit les temples, brûla les rouleaux anciens de papyrus et détrôna un Olympe resté intact depuis les élaborations d'Hésiode et de Virgile, c'est prêter aux empereurs un pouvoir qu'ils n'avaient pas et surtout à la mythologie gréco-romaines un visage et une fraîcheur qu'elle avait perdus depuis des siècles.

De fait le passage du polythéisme païen au monothéisme chrétien fut graduel. Les divinités de la restauration julienne, les démons qui habitent les représentations des Païens du IV<sup>e</sup> siècle, ne sont plus ceux de l'époque Augustéenne. Entretemps, d'importantes mutations mentales et spirituelles sont intervenues qui doivent peu de choses au christianisme et auraient au contraire plutôt constitué un terreau favorable à son succès. De fait les multiples cultes romains, loin d'avoir constitué le système unifié que peuvent laisser entrevoir les Mythologies gréco-romaines écrites aujourd'hui dans un but didactique, constituaient un ensemble multiforme, sans cohérence globale, et en perpétuelle recomposition. Il n'y avait pas un Jupiter, une Junon, un Esculape, mais plusieurs d'entre eux auxquels différents temples, différentes cités vouaient un culte particulier, avec ses parcours initiatiques, ses oracles, ses thérapeutiques, etc. Ces divinités traditionnelles coexistaient sans heurt avec le culte des divers Empereurs, avec lesquels il était parfois confondu, tandis que d'autres dieux et déesses d'origine plus lointaine étaient adorés par les mêmes romains avec autant de ferveur : que l'on

---

<sup>225</sup> Cf. § 11

songe à l'Égyptienne Isis, à l'iranien Mithra ou même à ce dieu syncrétique, mi-égyptien mi Grec, du nom de Sérapis.

Une tendance lourde pourtant semble se manifester si l'on en croit les historiens : petit à petit, le fait de privilégier un seul dieu, puis de l'adorer lui seul sans nier l'existence des autres, s'imposa. Ce qu'on appelle l'hénothéisme, avait de longue date précédé le monothéisme chrétien. Que l'on songe aux multiples esprits et démons qui peuplent les spéculations néo-platoniciennes et en premier lieu celles de Plotin d'Alexandrie. Tout ce peuple d'êtres surnaturels est bien présenté par Plotin comme l'expression d'un même et unique principe : *to Theon* – le Divin. Le pas à franchir pour passer de *to Theon* à *o Theos*, du Divin à Dieu, est beaucoup plus modeste que l'abîme qui sépare L'Iliade des Évangiles.

Ajoutons que le passage au christianisme, loin de constituer une brutale révolution religieuse, fut progressif et jamais totalement achevé. D'une part, même après le décret de Théodose, les cultes païens continuèrent à être célébrés par ceux qui le souhaitaient, au premiers rang desquels les membres de cet éco-musée qu'était devenu le sénat de Rome. Les Chrétiens eux-mêmes ne dédaignaient pas les fêtes païennes, si bien que le pape Gélase, lors de son homélie prononcées à la Pâques de 494, interdit aux Chrétiens de se joindre à la fête des lupercales sous peine d'excommunication, alors que cette cérémonie était organisée... par un aristocrate chrétien<sup>226</sup>. Sans aller jusqu'à parler, comme Marrou, de société « polyphonique » -ou alors il faut admettre que cette polyphonie relevait plus des dissonances de Prokofiev, des étrangetés de Xenakis ou des incongruités de John Cage que de l'harmonie de Bach<sup>227</sup> – il faut bien admettre une coexistence, sinon harmonieuse et pacifique, du moins exempte de haine de l'autre religion, de volonté d'anéantissement comme de bûchers purificateurs. Ces persécutions là furent réservées, dans l'antiquité tardive, aux querelles entre écoles chrétiennes. Si par exemple les vandales torturèrent tant et plus les religieuses africaines, c'est parce qu'ils étaient Chrétiens, et, disciples d'Arius, entendaient faire rentrer les catholiques dans le droit chemin.

Remarquons qu'enfin jamais le Christ n'a pu, jusqu'à nos jours, conquérir tous les esprits de la « Chrétienté ». Que l'hénothéisme des élites n'ait pas atteint les campagnes et leur florilège de superstitions diverses est probable. Il ne faut pas y voir un phénomène propre à l'Antiquité. Jusqu'à nos jours de vastes régions d'Occident sont restées de fait rétives au respect de la Religion. Cela fait ainsi plus de mille ans que, dans le centre de la France, en des terres de gens sceptiques soumis à de perpétuelles famines et invasions, les églises restent désespérément vides le dimanche, tandis que divers sorciers continuent à faire œuvre de guérisseurs. De même l'athéisme, qui transparait dans la pensée d'Épicure comme dans celle de Lucrèce, n'a cessé de perdurer comme spiritualité d'élite, y compris pendant de longs siècles de clandestinité, avant que les Libertins puis les Encyclopédistes osent enfin faire leur *coming out*<sup>228</sup>.

### 38. Ce sont les Gréco-Romains qui avaient peur de jouir

Et le sexe ! Et la jouissance ? Et la diversité des orientations sexuelles ? N'a-t-on pas retrouvé avec Freud puis après mai 68 une liberté de ton, une capacité d'affirmer ses désirs,

<sup>226</sup> (Carrié et Rouselle, 1999, p. 356)

<sup>227</sup> Toutes admirables, musicalement parlant.

<sup>228</sup> Mais les Bolcheviques, qui prétendirent en faire la posture de tout un peuple, commirent en somme la même erreur que tous les intégristes, dans leur révolution religieuse à l'envers. Non seulement les baptêmes clandestins étaient monnaie courante en URSS, y compris parmi les membres du parti, mais encore on a pu voir avec quelle étonnant enthousiasme le peuple russe s'est rué, dès la perestroïka, sur églises, monastères et fonds baptismaux. Avec 25% d'athées déclarés en Europe, on est revenu à un taux plus vraisemblable correspondant au niveau de développement matériel et éducatif de nos sociétés.

une fierté dans leur assouvissement que la tradition judéo-chrétienne avait étouffées depuis mille cinq cents ans ?

Hélas, bien qu'il soit si rassurant de pouvoir se dire que l'on redécouvre un univers lointain mais cohérent, attrayant, glorieux, enfoui sous des siècles de censure et d'oubli, il faut bien admettre le caractère radicalement moderne de notre rapport au désir. Les Gréco-romains n'étaient pas dépourvus de tabous, d'interdits, mais surtout d'esthétiques du désir et des plaisirs que nous trouverions à la fois abjects et tout aussi hypocrites et incohérents que la morale chrétienne dont nous croyons nous être libérés<sup>229</sup>. Dans son *histoire de la sexualité*, Michel Foucault a minutieusement montré comment l'homme grec, s'il écoutait ses médecins, pouvait se montrer soucieux de réfréner ou à tout le moins modérer son activité sexuelle, craignant d'altérer sa santé par la perte d'énergie et de substance ainsi occasionnée. Jouit-on mieux dans la crainte pour sa santé que dans celle du péché ? De même, explique Foucault, il faut bien comprendre qu'à Athènes, l'homosexualité proprement dite n'existe pas. Il n'y a que des érastés et des éromènes, les premiers ne pouvant être que des hommes et les seconds que les adolescents imberbes ou bien sûr des femmes (rien n'est dit apparemment, hors de la symbolique des mythes, sur la bestialité ou autres pratiques étranges recensées dans les manuels de confession du Moyen-âge comme dans les taxinomies psychiatriques du XIX<sup>e</sup> siècle). Le code qui régit la distribution des rôles entre activité et passivité, entre don du plaisir et prises de ce plaisir sans réciprocité, n'a rien de plus réjouissant que les interdits plus modernes et ne constitue aucunement cet éden de l'amour multiforme et sans entrave qu'ont pu imaginer les « émancipateurs » contemporains.

L'ascétisme païen, fait de renoncement volontaire aux stimulations trop fortes de ce monde et qui doit conduire le sage à l'*ataraxie* ou insensibilité n'est pas moins chaste que ce que promet une vie de moine chartreux. Le tournant d'une « répression » de la sexualité (mais n'y faut-il pas voir tout autant, comme le soutient Foucault, une incitation perverse) ne date pas de la conversion de l'empire au christianisme. L'éthique sous-jacente en est bien antérieure. Son impact le plus important pour nous vient peut-être bien plus de la transformation de son statut : d'un idéal réservé à une élite, la continence devient une obligation morale pour tous à partir du moment où, ne serait-ce que spirituellement, la société se démocratise et où un groupe social prétend trouver ses lettres de noblesse dans une rigueur morale supérieure à la fois au commun et à une aristocratie dont elle envie le prestige. Peut-être un continuateur de *l'histoire de la sexualité* inachevée de Foucault trouvera-t-il, dans la rancœur des robins tentés par le jansénisme comme dans la volonté de distinction de la bourgeoisie industrielle montante, le moment où véritablement l'on a voulu classer, évaluer, localiser par le sexe, et, ainsi, non seulement censurer le corps et les plaisirs, mais aussi refouler, au sein d'un groupe social ambitieux, le sentiment de commune et d'égale humanité avec les gens de peu. Il n'en reste pas moins qu'à la fin de l'Antiquité, une telle généralisation de la morale ascétique n'est pas de mise. Ainsi Paul Veyne rappelle-t-il malicieusement que la très-chrétienne impératrice Théodora, qui régna au VI<sup>e</sup> siècle, « fut d'abord comédienne et interprétait en scène avec tout le réalisme désirable l'union charnelle de Lédä avec le cygne.<sup>230</sup> »

<sup>229</sup> En quoi d'ailleurs un couple d'homosexuels californiens, qui vivent en ménage, se sont juré fidélité et peut-être demain partageront la charge d'éduquer des enfants sont-ils plus « libres » que les couples hétérosexuels classiques ? Devenu aussi légitime que les autres, leur genre de vie pourra tout aussi bien tendre à la bien-pensance et au conformisme qui étaient jusque là le lot des familles « traditionnelles ». La « révolution sexuelle » n'est pas purement libératrice. Elle est tout autant la possibilité offerte aux minorités désirantes de s'inscrire comme les autres dans une posture de conformité. Il ne s'agit pas là de le déplorer, au contraire, mais ne croyons pas que le vécu du corps et des plaisirs serait soudainement devenu, avec l'éclatement d'une morale traditionnelle usée jusqu'à la corde, plus authentique, plus vrai, plus libérateur, ni surtout plus *facile*.

<sup>230</sup> (Veyne, 2007, note 4 pp.157-158)

### 39. Chrétien ou païen, que reste-t-il du religieux antique ?

C'est, plus fondamentalement, une autre différence qu'il faut tenter de saisir si l'on ne veut se méprendre sur le sentiment religieux antique et la place qu'y a prise le christianisme. Quittons notre monde ultra-instrumenté, avec son horizon de rationalité et de sécurité reculé si loin que mystère et imprévu sont devenus denrée rare. Tentons de comprendre le rapport qu'entretenait l'homme antique avec les statues des dieux, les paroles qu'il entendait prononcer dans les sanctuaires, les maladies inexplicables qui affectaient ses semblables et la foule de magiciens et sorciers qui prétendaient, moyennant rémunération, attirer le bon ou le mauvais sort sur autrui. Si les délits de magie noire et de complot astrologique contre l'empereur faisaient l'objet de terrible châtement, c'est bien parce que ses mêmes empereurs croyaient en la puissance des ombres maléfiques et autres démons.

L'importance du surnaturel et du religieux, incommensurable avec celle de nos pays développés n'était pas propre aux Chrétiens, au point que des intellectuels païens voulaient détruire les ouvrages que Cicéron avait écrits pour exprimer son scepticisme religieux<sup>231</sup>. On estime aujourd'hui que « tous, chrétiens et païens, admettaient l'existence de ces êtres intermédiaires, démons neutres pour les philosophes païens, et qu'Origène assimile aux dieux païens, de faux dieux, de mauvais démons. » Le ton polémique d'un Origène (pour les chrétiens) ou d'un Porphyre (pour les païens) ne doit pas faire oublier ce qui, par-delà leurs querelles, les rapproche l'un de l'autre et nous éloigne d'eux : le sentiment que sont présents, autour nous, des puissances surnaturelles invisibles et agissantes. Voilà qui peut expliquer quelques paradoxes, comme celui que des Chrétiens sains d'esprit aient préféré subir d'atroces supplices plutôt que sacrifier hypocritement à l'empereur : « La plupart des Chrétiens du III<sup>e</sup> siècle étaient tout aussi convaincus que les païens de la réalité du contact avec les dieux païens par le sacrifice, même un sacrifice d'encens. Personne n'était apte à en faire un geste [purent] symbolique, que l'on pouvait accomplir avec restriction mentale<sup>232</sup>. »

Dans un monde aussi surpeuplé par l'invisible, les représentations de divinités n'étaient pas ce qu'elles sont pour nous, œuvres d'art ou simple témoignages des croyances d'autrui. Les statues des dieux, comme tout signe visuel se rapportant à eux, étaient vécus comme une partie des être surnaturels qu'ils représentaient, dotés de la puissance de faire le mal ou le bien à qui s'en approchait. Ainsi, le martelage des bas reliefs égyptiens, qui désolent tant l'observateur du XXI<sup>e</sup> siècle, n'est-il pas le résultat d'une opération de propagande du clergé voulant faire du passé table rase, mais l'expression de la crainte superstitieuse et sincère des Egyptiens convertis, qui voulaient se prémunir de la vengeance des anciens dieux ainsi abandonnés et désormais interprétés comme maléfiques. Bref, un geste stupide certes, mais sans volonté obscurantiste particulière, qui ne l'est guère plus en tout cas que celui des entreprises qui, aujourd'hui encore, omettent le chiffre 13 pour numéroter des chambres d'hôtel ou des sièges d'avion.

### 40. Déclin du rationalisme ou triomphe du sens ?

Il a été longtemps de bon ton, comme l'illustrera plus précisément notre coupe de l'historiographie romaine selon la question de l'art, d'estimer que la chute de Rome avait été préparée par un long déclin de la rationalité. Les lumières de la République romaine, après avoir connu leur chant du cygne sous Auguste, n'auraient baigné la vie impériale autoritaire, puis la monarchie militaire et les tourments barbares, que d'un éclairage de plus en plus lointain. A l'éloquence claire et simple de Cicéron auraient succédé les inquiétudes du dernier des stoïciens, l'empereur-philosophe Marc-Aurèle, puis les linéaments obscurs de la pensée

<sup>231</sup> (Carrié et Rousselle, 1999, p. 417)

<sup>232</sup> Ibid., p. 417

néo-platonicienne. Un tel déclin intellectuel est mis en avant aussi bien par les antichrétiens, puisqu'il annonce l'obscurantisme du Moyen-âge, que par leurs adversaires, puisqu'il magnifie au contraire le renouveau intellectuel apporté par la pensée chrétienne. Ainsi Marrou ne se contente-t-il pas d'expliquer (ce qui est de bonne guerre) « l'abâtardissement, la dégénérescence qu'avaient subis la notion de divinité dans le contexte de la civilisation hellénistique<sup>233</sup> », mais aussi d'expliquer que le succès des sciences occultes fut à Rome « facilité par le déclin général de la rationalité qu'on observe à cette époque et qui s'explique par ce qu'il faut bien appeler l'échec de la science grecque<sup>234</sup> ».

Sans aller jusqu'à émettre un jugement de valeur sur la rationalité grecque, il reste pertinent de ne pas oublier l'épaisseur d'évolution mentale et sociale qui sépare la science classique puis hellénistique des siècles romains, de ne pas imaginer que la pensée antique est passée directement de Thalès à St Augustin. Le facteur le plus surprenant du succès chrétien, et peut-être le plus convaincant, réside précisément dans la plus grande rationalisation qu'il semble avoir offerte aux croyants de l'Empire. L'opposition science / Eglise appartient à notre modernité, de sorte que le douloureux souvenir du procès de Galilée ne peut pas être projeté sur les rapports antiques à la rationalité. Plus pertinente est l'opposition entre religion rituelle et religion de salut. Les Gréco-romains faisaient face à une offre spirituelle contrastée. Côté paganisme, on trouvait un ensemble disparate de cultes civiques qui demandaient l'exécution de rituels dénués de sens explicites pour celui qui les pratiquait : l'antiquité n'avait pas un Freud ni un Dumézil ni un Greimas pour expliquer au grand public à quoi pouvait rimer le fait, pour agréer une déesse, d'aller enterrer des testicules de taureau. Côté Christianisme, la promesse du salut et la crainte de la damnation étaient illustrées par une foule d'histoire plus édifiantes ou terrifiantes les unes que les autres, rappelées par un rituel à la symbolique on ne plus explicite, et mis en cohérence par un effort de pensée sans précédent fourni par l'Eglise antique<sup>235</sup>.

Ainsi, et contrairement à ce que la projection des oppositions modernes pourrait laisser croire, en vient-on à affirmer aujourd'hui que c'est du côté du christianisme et non du paganisme qu'il était possible d'étancher sa soif de comprendre et d'utiliser son intelligence pour donner un sens à sa vie<sup>236</sup> : « les personnes dont l'intelligence avait besoin de conférer une signification à leurs paroles et à leurs gestes dans le cadre religieux ont trouvé dans ces cultes un lieu plus adapté à leurs besoins. Le paradoxe sera l'affirmation que le succès des cultes à mystère et du Christianisme repose sur un besoin intellectuel et non, comme on l'a répété, sur une démission de l'intelligence<sup>237</sup>. »

Voilà pour les rapports entre raison et foi dans l'Antiquité tardive. Il va de soi que, si elle exonère les chrétiens antiques d'une guerre sainte contre la raison, cette relecture plus contextualisée du succès du christianisme ne fait pas de la rationalité la raison principale de son succès. Une fois la religion légalisée par Constantin, d'autres facteurs, comme l'ambition<sup>238</sup> ou le simple conformisme peuvent lui être raisonnablement attribués.

---

<sup>233</sup> (Marrou, 1977, p. 117)

<sup>234</sup> Ibid., p. 93.

<sup>235</sup> (Carrié et Rousselle, 1999, p. 409).

<sup>236</sup> Ne pourrait-on dire la même chose du communisme et expliquer ainsi l'exceptionnelle capacité d'évangélisation dont il a fait preuve au XX<sup>e</sup> siècle ?

<sup>237</sup> Ibid., p. 435

<sup>238</sup> Ainsi pour Paul Veyne : « l'ambition précipita la fin du polythéisme plus efficacement que ne le firent la législation impériale et la fermeture de temps. » (Veyne, 2007, p.196)



#### 41. L'art : reflet le plus manifeste de la décadence de Rome ?

Comme son économie ou ses religions, l'art romain a fait l'objet d'une périodisation canonique, qui ne concordait que trop bien avec celles des autres dimensions de l'histoire impériale. En voici les éléments principaux. Ayant atteint son apogée sous les Antonins, où son réalisme, notamment dans l'art du portrait, semble atteindre un niveau qui restera inégalé jusqu'aux peintures du Siècles des Lumières, la plastique romaine prend un tour plus tourmenté au III<sup>e</sup> siècle. L'un des multiples spécimens du célèbre et stéréotypé buste officiel de Caracalla faisait ainsi l'objet du commentaire suivant, dans une Histoire de l'Art des années 1970 :

*Dans le buste de « Caracalla » on trouve la tension de l'homme qui voit l'empire s'écrouler autour de lui : visage ingrat et cruel, mais qui garde des traces de l'ancienne grandeur romaine<sup>239</sup>.*

Tout est dit dans ce commentaire où la grandeur est conjuguée au passé et l'écroulement au présent. Plus rien de bon ne semble pouvoir être produit par Rome après les Antonins, même en matière d'art, alors que paradoxalement, l'Empire n'en est encore qu'à la moitié de sa vie !

Il est rare, dans les ouvrages brefs consacrés à l'art romain et qui, pour cela, estiment faire une sélection représentative de son style, que l'on reproduise des œuvres du III<sup>e</sup> siècle comme le buste de Caracalla. Il est encore plus rare que l'on s'attarde à décrire et commenter des œuvres postérieures qui, pourtant, abondent tout autant dans les réserves des musées et sont significatives d'une durée tout aussi longue : ainsi, les représentations en porphyre, épurées et stylisées à l'extrême de Dioclétien et de ses co-empereurs sont-elles considérées comme à peine romaines et le célèbre *bloc des tétrarques* enchâssé dans la façade la Cathédrale St Marc de Venise est-il présenté à la fois comme un témoignage de l'abâtardissement tardif du style antique et comme un signe avant-coureur de l'art médiéval. D'autres œuvres encore plus tardives, comme les statues colossales d'empereurs non identifiés du V<sup>e</sup> siècle ou encore le frappant *buste d'Eutrope*, que l'on croirait sorti de l'inspiration du Greco ou d'un atelier expressionniste des années 1920, semblent ainsi marquer une « régression » vers la disproportion, la simplification, le primitivisme, dans un oubli toujours plus poussé du réalisme et de la perspective qui va se clore avec les aplats, le statisme et les « maladresses » de l'art byzantin ou roman.

#### 42. Premier changement de regard : du décalage temporel au décalage spatial et culturel

Dans *Rome. La fin de l'art antique*, Ranuccio Bianchi Biandinelli opère, dès les années 1970, un radical changement de point de vue. Adepte comme son cadet Schiavone du paradigme de l'histoire brisée (« l'on perdit alors bien des conquêtes de l'intelligence humaine, qui devront ensuite être retrouvées avec peine<sup>240</sup> »), il n'en fait pas moins éclater le cadre de l'histoire de l'art antique en considérant que seules les œuvres tardives, tant méprisées auparavant, peuvent être considérées comme véritablement romaines, caractère qu'elles partagent d'ailleurs avec les productions archaïques.

<sup>239</sup> (Cassou et Vincens, 1973, p. 314)

<sup>240</sup> (Bianchi-Biandinelli, 1970, p. 3)

La raison en est que l'art des époques augustéenne et antonine n'obéit qu'à un style d'importation : le réalisme hellénistique. Dans leur acculturation au monde grec, les élites romaines auraient en effet imposé, pour une durée limitée, des canons esthétiques étrangers tout autant à leur propre tradition qu'à celles des autres populations de l'empire. Pour asseoir sa démonstration, le président de l'institut Gramsci de Rome effectue un tour d'horizon des différentes régions de l'empire et met en avant les divergences géographiques, mais aussi les origines très locales de certains styles considérés auparavant comme « décadents » ou « pré-médiévaux ». Les traits rigides des bustes en porphyre propres à la période tétrarchique seraient ainsi empruntés au hiératisme de la statuaire égyptienne<sup>241</sup>.

Ce renversement de perspective a quelque chose de proprement dialectique qui résonne parfaitement avec la tradition marxiste. Le style hellénistique, ce produit d'importation que nous pensions auparavant refléter la romanité par excellence, ne constituait qu'une fragile et somme toute éphémère superstructure, une mince pellicule, un vernis fragile que l'infrastructure de la romanité profonde ne pouvait à la longue que faire éclater :

*La fin de la forme hellénistique est un phénomène historique parfaitement logique si nous considérons l'art comme l'expression d'une société, l'expression la plus directe, la plus spontanée et incontrôlée*<sup>242</sup>.

Bianchi Biandinelli parvient ainsi à saisir comment ses prédécesseurs, cisillant l'épaisseur historique en attribuant au style hellénistique un caractère intemporel de perfection indépassable – partagé selon eux avec l'art réaliste de leur temps - ont commis les erreurs propres à toute pensée schisteuse :

*Cette transformation de la forme artistique a donné lieu à une infinité de discussions et de malentendus. C'est en partie dû au fait que le naturalisme de l'art hellénistique est apparu à la civilisation européenne qui s'est constituée à partir du XV<sup>e</sup> siècle, et en particulier de la fin du XVII<sup>e</sup> à celle du XIX<sup>e</sup> siècle, non comme l'expression d'une civilisation déterminée, liée à une époque et à un espace géographique, mais comme l'unique vraie et légitime forme que l'art pouvait prendre. L'art de la Grèce fut considéré comme l'ART absolu. Toute forme qui s'éloignait de ses habitudes, de ses règles, était considéré comme une erreur, un barbarisme, une « décadence »*<sup>243</sup>.

Moins convaincante, ou à tout le moins semblant trop belle pour être vraie, confirmant par trop la vision optimiste d'un sens de l'histoire guidé par le progrès et la démocratisation, suspecte de fragilité est l'extrapolation par laquelle le grand historien et archéologue clôt son ouvrage, en formulant ce qui pour lui constitue la vérité de la fin de l'art antique :

*La difficile naissance de la nouvelle civilisation se faisait à partir d'une culture moins savante et moins raffinée, mais à laquelle étaient appelés à participer un plus grand nombre d'hommes.*<sup>244</sup>

Mais en 1970, on peut encore croire que l'égalité entre les hommes va triompher, même s'il y faut déjà beaucoup d'œillères. Une fois l'eschatologie marxiste définitivement mise à mal, un tel ouvrage, si novateur et si lucide à bien des égards, apparaît aujourd'hui terriblement (et tristement) daté.

### **43.Fenêtres sur l'invisible : une autre perspective nouvelle**

Tout marxiste qu'il soit, Bianchi-Biandinelli partage avec des historiens de sa génération aux engagements aussi divers que le catholique Marrou ou l'orthodoxe André Grabar une conviction : celle d'un abandon progressif de la rationalité, voire du matérialisme de l'époque augustéenne, qui prépare la nouvelle religiosité byzantine ou chrétienne

<sup>241</sup> Ibid., p. 281

<sup>242</sup> Ibid., p. 281

<sup>243</sup> Ibid., p. 377

<sup>244</sup> Ibid., p. 378

d'occident. Dans ses études sur *les origines de l'esthétique médiévale*<sup>245</sup>, André Grabar entend à la fois démontrer que l'esthétique nouvelle n'a rien d'une déchéance et éviter de réduire l'art à une expression immédiate de l'esprit du temps.

D'un côté, il rappelle dans une première étude que l'art byzantin, loin de constituer une régression par rapport à l'art classique, vise simplement à une expression différente, nouvelle et délicate : « comment résoudre cette situation paradoxale : faire voir l'invisible<sup>246</sup> ». La naissance de l'icône marque ainsi non une incapacité à représenter fidèlement la réalité sensible, mais au contraire l'accès à un plus haut niveau d'abstraction : *On imagine qu'en diminuant au possible les points de contact entre la figuration et la nature matérielle, on pouvait mieux suggérer le supra-sensible. On fit donc disparaître le volume,, l'espace, le poids, la variété habituelle des mouvements, des formes, des couleurs. « Dématérialisée » de la sorte, la figuration semblait plus conforme à une évocation de l'Intelligible*<sup>247</sup>.

L'intérêt de la pensée de Grabar réside dans son honnêteté : afin de donner sens à cette nouvelle approche de l'art, elle nous invite à identifier toutes sortes de correspondances entre une plastique et une pensée, par une argumentation où la pensée néoplatonicienne est rabattue en plis sur l'art byzantin, nettement postérieur, mais d'une façon qui le prémunit au possible contre l'anachronisme. En effet, toujours soucieux de remonter, dans son argumentation, à des sources de première main, comme d'explicitier soigneusement les attachements qu'il établit entre les divers témoignages du passé et les schémas qu'il leur applique, le byzantiniste évite de prendre pour l'essence d'un passé ce qui n'est que tentative actuelle de reconstruction du sens. Il tente de rapprocher terme à terme le décodage d'une pensée antique et celui d'un art qui l'accompagne en suspendant au possible la projection de nos réflexes culturels sur ces deux dimensions du passé.

Dépouillé à ce point des incursions du sens présent, le cœur de la démonstration grabarienne amorce ainsi la construction d'une pensée proprement anticlinale qui s'étoffera, au fil de la démonstration, en strates successives courbées en un même pli. Grabar expose tout d'abord quelques éléments clés de la philosophie plotinienne :

*Toute chose est munie d'une âme, l'univers entier est animé, cette âme, présente en toute chose matérielle, n'est autre qu'un reflet du Noûs – Intelligence Supérieure. Bien plus, ce reflet du Noûs, cet élément spirituel, est la seule chose réelle qu'on y trouve. Le reste est matière pure, c'est-à-dire le Non-être vide*<sup>248</sup>.

Il indique ensuite quelle sera la direction du pli de sa propre pensée :

*La raison d'être de l'œuvre est de servir d'instrument pour connaître le Noûs.*

Une œuvre d'art reflétera ainsi les conceptions plotiniennes si elle donne accès à la « vraie » grandeur des objets, à la « vraie » distance, à tous leurs détails et couleurs distincts qui ne sauraient être les déformations que leur imprime l'artiste réaliste. En effet, pour représenter, par exemple, un temple vu de l'extérieur, l'artiste réaliste en distordra nécessairement les formes rectangulaires qui en sont pourtant l'essence, en trapèzes et en triangles et il rétrécira volontairement la taille de ses colonnes à proportion de leur distance à l'observateur, afin de restituer la perspective et de créer, pour celui qui regarde l'œuvre, l'illusion du relief, illusion que parachèvera la déformation des couleurs, faite de diverses nuances restituant les effets d'ombre et de lumière. Tous ces mensonges, qui voilent l'accès à l'essence de la chose

<sup>245</sup> (Grabar, 1964)

<sup>246</sup> Ibid., p. 21.

<sup>247</sup> Ibid., p. 21

<sup>248</sup> Ibid., p. 33

représentée n'ont donc pas de place dans une nouvelle plastique juxtaposant des objets, des visages, des drapés sans « déformation ». La charnière de l'anticlinal grabarien se situe au lieu précis où le programme métaphysique du néoplatonisme est rabattu sur la plastique byzantine<sup>249</sup>, c'est-à-dire dans l'idée que la seconde traduit la première :

- ramener personnages et objets au premier plan (adoption du plan unique),
- s'attacher avec un soin minutieux à la représentation des moindres détails du costume et des coiffures, des armes, des harnais, des accessoires,
- remplacer les couleurs estompées et nuancées des choses éloignées par des tons locaux, plats et uniformes, qui sont les mêmes pour tous les objets représentés<sup>250</sup>.

Ainsi, l'apparition de la perspective « renversée », analogue à celle des arts archaïques de l'orient, de même que la perspective « rayonnante », adoptée par ailleurs dans les dessins d'enfants, ne témoignent pas selon Grabar d'une régression ni d'un abâtardissement de l'art gréco-romain, mais une invitation nouvelle à percevoir la beauté, non avec les « yeux du corps », mais avec les « yeux intérieurs »<sup>251</sup>.

L'ensemble de la démonstration qui s'en suit amplifie et complète le même pli anticlinal. Pour expliquer, dans les portraits, la montée en puissance des représentations frontales par rapport aux représentations de profil, Grabar développe le pli secondaire suivant :

-tout d'abord la direction du pli pensée/plastique :

*La représentation frontale, celle qui correspond à la contemplation d'œil à œil de la divinité et, par conséquence, de l'Intelligible, avait des chances de s'imposer à l'art*<sup>252</sup>.

-ensuite, l'identification cette direction avec celle du pli précédent :

*Cette hypothèse relative aux origines de la figure frontale dans l'art syrien (et égyptien) d'abord, et dans celui des pays méditerranéens ensuite, est d'ailleurs étroitement liée au problème des rapports entre les idées de Plotin et leur analogue plastique, dans les œuvres des III<sup>e</sup> et IV<sup>e</sup> siècles*<sup>253</sup>.

Puis, la construction de charnière, du cœur du pli :

*Si, comme je viens de le rappeler, le philosophe [Plotin] a dû puiser, dans ses souvenirs des contemplations mystiques par les adeptes d'Isis et d'autres pratiques analogues des Théophanies, pour décrire les contemplations de l'intelligible, ces écrits à leur tour peuvent nous aider à interpréter des œuvres d'art qui semblent appeler ou refléter des expériences mystiques comparables aux siennes.*

Enfin, l'annonce des strates suivantes qui viendront épaissir le pli autour de cette charnière :

*Les doctrines de Plotin sur la vision intelligente nous offrent, **par une espèce de mouvement en retour**, un moyen de reconnaître des intentions idéologiques qui risquaient autrement de passer inaperçues à nos yeux*<sup>254</sup>.

Comme on peut le constater, ce second pli parallèle au précédent révèle explicitement sa zone de fragilité : l'hypothèse invérifiable que Plotin, habitant Alexandrie, ait pu puiser dans l'observation des cultes orientaux un support figuratif à ses abstractions métaphysiques.

<sup>249</sup> et donc sur et les styles plus anciens qui l'amorcent dès l'antiquité tardive.

<sup>250</sup> Trois citations extraites Ibid., p. 36

<sup>251</sup> Ainsi, est réfutée l'idée d'une résurgence des styles locaux avancée par Bianchi-Bandinelli : « tous les traits originaux que les œuvres tardives, syriennes et égyptiennes, ont en commun avec les monuments gréco-latins de la Basse Antiquité ne se laissent pas expliquer par la renaissance des traditions locales du Proche-Orient.

<sup>252</sup> Ibid., p. 52

<sup>253</sup> Ibid., même page

<sup>254</sup> Pour les deux citations qui précèdent : Ibid., pp. 53 ;54

Grabar prend le soin méritoire de rappeler que sa brillante démonstration reste malgré tout en partie spéculative, attitude ce que l'on pourrait ici appeler un refus de schistosité :

*Il va sans dire que les idées de Plotin n'ont dû exercer aucune influence sur l'activité des artistes de son temps et de l'époque suivante*<sup>255</sup>.

En, effet, derniers païens, les néoplatoniciens du IV<sup>e</sup> siècle défendaient la tradition classique et il est donc paradoxal que l'art chrétien « trouve un commentaire idéologique si précieux chez Plotin<sup>256</sup>. » Là réside peut-être la zone obscure de la démonstration grabarienne (que ce dernier a toutefois le mérite de ne pas masquer) : en l'absence de transfert explicite, le rattachement de l'idéologie néo-platonicienne à l'art chrétien antique reste un insondable mystère. Plus enfouie est peut-être une condition de possibilité du pli grabarien, qui en date la pensée : né en 1896, André Grabar n'appartient-il pas à cette génération qui a vu, avec les cubistes, les surréalistes, les suprématises, s'ouvrir la possibilité de trouver quelque chose de légitime à l'art abstrait ?

#### **44. Une histoire des styles gréco-romains avancée...dans sa décomposition**

Bianchi-Bandinelli avait mis en avant la diversité des styles de l'art tardif, qu'il attribuait à la résurgence de traditions locales nécessairement multiples. Marrou et Grabar quant à eux projettent cette diversité sur l'axe du temps. Ainsi, pour Grabar,

*L'art du temps de Plotin se transforme constamment et, pour ainsi dire, en zigzags, sans jamais se détacher cependant de la tradition léguée par les grandes époques de l'art grec*<sup>257</sup>.

De même, Marrou affirme quant à lui que :

*L'histoire de l'art de cette antiquité tardive ne se manifeste pas comme un processus continu, comparable à celui de l'évolution biologique ; c'est un développement irrégulier, haché de retours à l'imitation des classiques*<sup>258</sup>.

On remarquera que, pour les deux auteurs, l'abandon de la régularité du processus ne va pas jusqu'au renoncement à son orientation qui consiste à voir, dans l'évolution de l'art antique, une tendance lourde qui conduit à l'art médiéval. Signalons également l'honnêteté avec laquelle, à propos de l'art du temps de Plotin, Grabar lève le voile sur l'immense incertitude qui règne en matière de chronologie de l'art romain, pour des raisons de datation des œuvres :

*La majorité des œuvres de ce temps ont disparu, ou bien restent non identifiées encore dans la masse des monuments romains tardifs conservés dans les collections des deux mondes*<sup>259</sup>.

Plus récente, l'interprétation de Paul Veyne s'appuie sur les avancées de la datation des œuvres et révèle un paysage artistique encore plus diversifié, mais surtout, plus irréductible à quelque tendance générale que ce soit. La démolition de l'histoire de l'art gréco-romain tardif laisse place à un paysage plus inattendu, mais aussi, peut-être, plus dépassionné quant à l'art et plus modeste quant au sens de l'Histoire. L'un des messages clés de Veyne est en effet que l'art n'est jamais un pur reflet de son époque. Renvoyant dos à dos chrétiens et

---

<sup>255</sup> Ibid., p. 55

<sup>256</sup> Ibid., P. 57

<sup>257</sup> Ibid., p. 31

<sup>258</sup> (Marrou, 1977, p. 24)

<sup>259</sup> (Grabar, 1992, p. 31)

marxistes, le professeur aixois estime que l'historien doit en somme apprendre à renoncer à trouver un sens historique à tous les aspects de la production artistique : l'art n'est-il pas aussi pour partie invention pure, singularité, reflet contingent des talents d'un individu ou des idiosyncrasies d'un modèle ?

Il n'y a tout d'abord pas eu décadence d'un art romain qui aurait peu à peu laissé à la place à un art chrétien plus talentueux. Les sarcophages chrétiens comme les fresques des catacombes, puis les œuvres officielles, présentent le même éventail de style que les autres œuvres gréco-romaines de leur temps. Par exemple, au II<sup>e</sup> siècle, seule une étude minutieuse permet de reconnaître un saint ou un apôtre là où, par ses drapés, et son modelé, l'observateur non averti aurait aussi bien pu voir une scène hellénistique. Pas plus qu'il n'y a d'art néoplatonicien, comme l'a affirmé Grabar, il n'y a d'art chrétien<sup>260</sup> selon Veyne :

*L'art chrétien n'est pas original, il a [décalqué] à la gloire du Christ l'iconographie et les formes de l'art officiel qui célébrait l'empereur,*  
et

*pour raconter les épisodes de l'écriture, s'est inspiré de l'imagerie narrative des bas-reliefs historiques avec leurs entassements de foules et leurs décors de fond*<sup>261</sup>.

La « laideur expressive » de l'art romain tardif a pu expliquer sa dépréciation par les modernes. Pourtant il n'y faut voir aucun abaissement par rapport à l'art des Antonins :

*L'antiquité tardive fut une époque de haute culture où des artistes peu naïfs étaient conscients de ce qu'ils faisaient et voulaient faire*<sup>262</sup>.

La « réputation d'art informe » des productions tardives marque, non pas une dégénérescence, mais au contraire, à partir du III<sup>e</sup> siècle, « le plaisir de se sentir libéré des rigueurs de l'antique beauté.<sup>263</sup> »

Ainsi, l'angoisse de l'époque tardive que l'on a cru lire par exemple dans le buste de Caracalla « n'est qu'une illusion, celle d'un esprit du temps, d'un *Zeitgeist*.<sup>264</sup> » Veyne rejoint Grabar en estimant ainsi que les visages tendus de l'époque tardive ne reflètent qu'un nouvel idéal, qui consistait à

*avoir de la vie intérieure, et c'est elle qui se lit sur les portraits, plutôt que l'angoisse. [...] Cette époque ne fut pas un âge d'anxiété, elle voulut se considérer comme un âge d'intériorisation et de volonté*<sup>265</sup>.

Là où l'on voyait autrefois un visage « douloureux », il convient désormais selon Veyne de reconnaître un « regard inspiré. » Plus qu'un état d'âme réel, la pose des modèles refléterait l'apparence que veulent donner d'eux ceux qui peuvent se faire portraiturer. La malice du regard de Veyne va ainsi jusqu'à réduire, dans une même banalité, ce marketing antique et la « pose » que nous autres contemporains aimons à adopter en société :

*A notre époque, il faut avoir des convictions éthico-politiques, se tenir au courant de l'évolution mondiale ; au III<sup>e</sup> siècle, il fallait s'enquérir des hautes vérités et de la destinée de l'âme.*

Le travail de sappe de Veyne va encore plus loin. S'appuyant sur le travail d'identification toujours plus poussé des œuvres conservées dans les réserves des musées, il

<sup>260</sup> (Veyne, 2005, p. 750)

<sup>261</sup> Ibid., p. 753

<sup>262</sup> Ibid., p. 751

<sup>263</sup> Ibid., p. 760

<sup>264</sup> Ibid., p. 771

<sup>265</sup> Ibid., p. 772

prolonge la déconstruction chronologique entrevue par Grabar et Marrou, pour qui l'art post-hellénistique se transformait, certes avec des moments d'arrêts ou de régression, mais de façon inexorable, en art médiéval. Dans cette optique l'art tardif est morcelé, et au lieu d'une simple succession en zigzag, il convient de voir en outre une juxtaposition, une coexistence durable :

*Une série de découvertes et, plus encore, d'habiles reclassements chronologiques, ont fait connaître un bon nombre de sculptures mythologiques d'époque chrétienne*<sup>266</sup>.

D'un autre côté, Veyne entend battre en brèche l'idée d'une spiritualisation de l'art romain par laquelle le passage à un art médiéval aurait signifié l'accès à un nouvel invisible.

*L'image médiévale du corps ne suggère nullement le suprasensible ; au contraire, elle continue à faire voir le corps humain, dont elle est devenue analogique au lieu d'être ressemblante, voilà tout. Même si le spectateur s'arrêtait à l'image dématérialisée et la prenait à la lettre, il apercevait une espèce de larve humaine : il ne voyait pas l'intelligible. [...] l'image naturaliste du corps n'empêchait ni n'empêchera de donner une leçon spiritualiste*<sup>267</sup>.

Dans l'irréalisme tardif point d'avancée vers l'invisible, donc, mais simplement, d'un côté, une idéologie du pouvoir impérial, ou de l'église, qui visait à « impressionner sans se soucier des normes élitistes de l'hellénisme » et, de l'autre, des artistes « maniéristes niant la norme pour le plaisir »<sup>268</sup>.

#### 45. L'affaire Eutrope

Rien n'illustre mieux le désenchantement cruel auquel se livre Paul Veyne que son regard sur les interprétations successives du Buste d'Eutrope. Ce visage démesurément allongé aux yeux immenses a été choisi pour illustrer la couverture du petit livre de Grabar. Ce dernier en fait, à une époque où le modèle n'en était pas encore identifié, le commentaire suivant :

*« un schématisme voulu de l'ensemble : symétrie strictement frontale, allongement presque (sic !) exagéré de la tête, arrangement méthodique des cheveux, notamment autour de la bouche. Au lieu d'imiter l'apparence physique dans tous ces éléments, on en signale quelques traits seulement, indispensables pour la contemplation du « réel » dans le modèle, et l'on cherche ensuite à en donner une connaissance « totale », autrement dit à fixer le résultat d'une vision « intelligible »*<sup>269</sup>.

Veyne cite le commentaire d'un certain Kitzinger qui va encore plus loin dans ce sens : selon ce dernier le buste représente un homme « intensément pénétré du sentiment du surnaturel »<sup>270</sup>. Puis il produit malicieusement le commentaire récent d'un autre historien, R.R.R. Smith, dont l'interprétation de la même œuvre est radicalement opposée :

*La physionomie conventionnelle qui est plaquée sur un volume abstrait est celle d'un esprit réaliste, ses vastes yeux peu mystiques regardent droit devant eux et ses lèvres sont serrées et incurvées par la réflexion et les soucis de ce bas monde.*

<sup>266</sup> Ibid., p.824

<sup>267</sup> Ibid., p. 853

<sup>268</sup> Ibid., p. 797-798

<sup>269</sup> (Grabar, 1992, légende de l'illustration hors texte n°8)

<sup>270</sup> (Veyne, 2005, p. 853)

Entretemps, le socle du buste a été retrouvé et semble bien confirmer cette dernière interprétation, laïque au possible. On y apprend que ce portrait a été réalisé en hommage à un certain Eutrope, parce qu'il a « orné de pavés de marbre sa patrie ». Rude atterrissage que cette substitution d'un art tout en religiosité tournée vers l'invisible, à l'univers matériel et prosaïque d'un

*notable local, conseiller municipal et mécène public, qui s'intéressait à des pavés*<sup>271</sup>.

Pour Veyne, la grande leçon qu'offre la fin de l'art gréco-romain, c'est que l'art, entre autres phénomènes humains, n'est pas réductible aux conditions de sa production. Ni une quelconque révélation divine, ni l'infrastructure marxiste n'en commandent le destin. L'esprit total d'une époque – le *Zeitgeist* des Allemands – cela n'existe tout simplement pas. Songeons par exemple aux Lumières qui sont une époque à la fois « incroyante, janséniste, jésuite, malebranchienne, voltairienne, déiste, rousseauiste holbachienne.<sup>272</sup>»

L'affirmation d'une *vérité de l'histoire* de l'art est ainsi l'un de ces abus de sens dont il faut se méfier. Tout n'a pas de ce sens dans ces bas-monde et rien ne nous oblige à perdre du temps à le traquer trop loin. Telle est en revanche une *vérité de l'historiographie* de l'art que Paul Veyne entend ici nous transmettre.

#### 46. Synthèse géologique : les formations

L'établissement d'une carte géologique passe toujours par la mise en parallèles des coupes successivement relevées sur le terrain, afin de pouvoir mieux, non seulement dater ce dernier, mais aussi établir des séries stratigraphiques globales, attribuer des épaisseurs et des marqueurs simples (fossiles caractéristiques, allure des bancs rocheux, texture de la roche) à chaque formation identifiée. Sans une telle identification des grandes unités stratigraphiques et de leur ordre de succession chronologique, aucun décodage ultérieur des plis, charriages, failles et lignes de force ayant conduit à toutes ces déformations ne serait assuré.

En cinq lieux de l'historiographie romaine nous avons ainsi établi cinq coupes. Sur le terrain militaire on a pu relever une armée, non pas seulement défaite mais surtout en transformation progressive qui finit par se distinguer assez peu, tactiquement, des armées barbares, la fin de l'empire n'étant pour elle que le couronnement d'une série de « fusions-acquisitions » romano-barbares, facilitée par les difficultés de financement impériales qui elles mêmes dénotent un désintérêt grandissant des pouvoirs locaux pour l'échelon central. C'est en effet une armée dont la fonction n'est pas la défense d'une inexistante patrie (elle rackette les civils pour s'approvisionner) mais celle des intérêts du souverain, et qui s'appuie sur un réseau de fortifications, une bande frontière de plusieurs dizaines de kilomètre, qui n'a rien d'un *limes* étanche comme voudraient l'être aujourd'hui l'Union européenne face à la pression migratoire.

Sur le terrain des empereurs et de leur personnalité, on a pu relever qu'une tension permanente avec le pouvoir sénatorial avait d'emblée perturbé la sédimentation des témoignages historiques, le vice fournissant une information un peu trop facile aux malheurs de l'empire. L'empereur y apparaît comme foncièrement dédié au maintien de son pouvoir privé et converti au marketing de l'homme exceptionnel voire du surhomme, indifférent au sort des populations qu'il « tond » juste assez ras pour ne pas en épuiser définitivement la ressource.

---

<sup>271</sup> Ibid., p. 855

<sup>272</sup> Ibid., p. 857



Le terrain économique dévoile, sous le feuillement déformant des préoccupations fiscalistes, antitétatiques et protectionnistes, la plus actuelle question du sous-développement et de la stagnation globale, laquelle prend le relais d'un déclin qui n'a jamais existé.

Haut lieu de polémiques entre historiens chrétiens et anticléricaux, la question de la religion révèle de spectaculaires retournements de perspective, comme celle d'un paganisme devenant de lui-même presque monothéiste, accompagné d'une philosophie plus ascétique que les religions du Livre, mais offrant au peuple des rituels et des cultes moins riches de sens que le christianisme. Elle ouvre aussi une fenêtre sur l'inconnaissable d'un sentiment religieux antique, toutes obédiences confondues, dont la force suggestive semble à tout jamais perdue.

Enfin, le terrain de l'histoire de l'art gréco-romain et de sa fin montre la substitution de l'idée d'émancipation pluraliste à celle de décadence, où s'opposent un vaste pli « infrastructure » / plastique d'un côté et le renoncement désenchanté à rattacher la totalité d'un art à son époque de l'autre.

Bien que partiel, ce relevé des terrains historiographique n'en est pas moins suffisamment serré pour ne laisser aucune place à une vérité scientifique de la décadence romaine. Les défauts et les vices de l'empire romain sont communs à son ascension et à sa fin de vie, et ne peuvent guère expliquer sa « chute » que dans l'intention polémique, soit des historiens antiques, soit des historiens modernes eux-mêmes. Cette « chute » elle-même, dont les contemporains n'ont pas pris conscience, apparaît désormais comme un artefact des Temps Modernes. Le choix de la date de 476 tient à la symbolique dont est chargé l'empereur déposé à cette date – Romulus Augustule porte accolés les noms du fondateur de Rome et de son empire – et non à une rupture politique ou culturelle majeure<sup>273</sup>, puisque le geste d'Odoacre, renvoyant à Constantinople les insignes impériaux, signifie une n-ième réunification des empires d'orient et d'occident. Pas plus qu'il n'y a une vérité de l'astrologie (si ce n'est au second degré, comme objet d'un regard ironique et distancié), il n'y a de vérité des télescopages de dates et de nom qui ne se correspondent que trop bien. L'empire n'a pas été assassiné, pas plus qu'il n'a été victime d'une catastrophe soudaine : il s'est lentement dissous dans un monde barbare qui lui ressemblait de plus en plus, jusqu'à ce que la différence devienne indiscernable, à mesure que son utilité politique, économique et culturelle diminuait pour les élites. Peut-être qu'un jour les historiens oseront cette posture audacieuse : se demander, non pourquoi l'empire d'Occident a disparu, mais ce qui a pu faire que l'empire d'Orient s'est maintenu beaucoup plus longtemps. N'est-ce pas l'existence d'un ennemi principal et structuré à l'Est (sassanide puis ommeyade, etc.) qui a pu faire perdurer plus qu'ailleurs l'utilité d'institutions impériales ?

La question de la fin de l'empire d'Occident s'efface aujourd'hui devant une intrigue plus pertinente : celle de la fin de l'antiquité, c'est-à-dire d'une civilisation à élites urbaines qui sponsorisent des jeux, pavent les rues et les ornent de monuments magnifiques dans une « passion de l'évergétisme » décrite longuement par Paul Veyne, et qui persiste bien au-delà de la chute de l'empire, comme en témoignent par exemple les louanges adressées à l'Ostrogoth Théodoric. Sa disparition ne peut-être inversement expliquée par la chute de l'empire, dans la mesure où elle se produit sur la même période au sein des territoires orientaux, à tel point que c'est la reconquête partielle de l'Occident par Justinien qui met fin à la civilisation municipale<sup>274</sup>. Si l'Antiquité prend ainsi fin vers 550, reste à résoudre l'énigme des moteurs de cette transformation sur la longue durée, celle du moment où le passage de l'une à l'autre devient irréversible, entraînant l'humanité dans une mutation dont elle ne prend

<sup>273</sup> Georges-André Morin rappelle ainsi que ce Romulus n'est pas plus légitime que l'usurpateur Julius Nepos dont l'assassinat n'a lieu qu'en 480. L'assassinat de Valentinien III en 455, dernier représentant de la dynastie théodosienne, pourrait selon lui constituer un repère plus pertinent. (Morin, 2007, p. 413)

<sup>274</sup> (Inglebert, 2009 : 72-73)

conscience que bien plus tard, par-delà l'écume des complots politiques et des controverses religieuses.

N.B. : il va de soi qu'à ce stade du parcours herméneutique, un certain nombre de controverses historiographiques, touchant au rôle des empereurs, aussi bien qu'à une considération plus générale sur la nature du *changement* en histoire, sont susceptibles d'éclairer les questions de gestion. Je préfère toutefois faire patienter le lecteur jusqu'à la fin du chapitre suivant pour aborder de telles transpositions. En effet, si la réponse sur le fond (existence ou non d'une *décadence* romaine) vient d'être formulée, l'outil méthodologique qui a permis de l'obtenir a été, en quelque sorte, construit en marchant et mérite une mise en forme systématique afin de l'exploiter au mieux dans d'autres champs des sciences humaines. Je donne donc rendez-vous à la page 135 pour aborder de façon mieux outillée ces transpositions à la gestion.



## Au laboratoire

-*L'ombre* : Que font ici ces deux blocs, bien polis et bien calibrés ?

-*Le géologue* : Je m'apprête à expliquer ce qu'est le métamorphisme. J'ai donc un bloc de calcaire plissé mais bien sédimenté, où les dépôts successifs de boue océanique sont bien visibles avec leurs restes fossiles, et de l'autre un bloc de micaschiste tellement feuilleté et cisailé qu'on n'y reconnaît plus les composantes d'origines.

-*L'ombre* : Ah oui, ta fameuse différence entre pli et schistosité (sourire). Mais dis-moi, pourquoi n'avoir pas plutôt choisi ce bloc de roche dure, là, juste à côté ...

-*Le géologue* : C'est une dolomie, une roche sédimentaire, mais qui a subi tellement de transformations chimiques que beaucoup de la structure originelle en a disparu.

-*L'ombre* : donc une roche métamorphique elle aussi ? Mais elle n'est pas feuilletée, où est la schistosité ?

-*Le géologue* : c'est que...

-*L'ombre* : que... (sourire de plus en plus malicieux)

-*Le géologue* : en fait, ici on n'a pas de métamorphisme, tu as raison, mais simplement une *diagenèse* un peu forte. La transformation d'une boue océanique en roche suppose des réactions chimiques lentes et complètes de minéralisation et consolidation. Ici la transformation ou diagenèse a été poussée beaucoup plus loin que dans le calcaire que je t'ai montré tout à l'heure.

-*L'ombre* : mais ton calcaire à fossiles bien conservés n'est pas non plus de la boue. Il a bien subi une part de « diagenèse » lui aussi. Donc il a aussi perdu une partie de l'information que contenait cette boue ?

-*Le géologue* : Exact. Et d'ailleurs, le grain de cette roche là n'est pas très fin. Seules les parties les plus grossières des organismes ont vu leur forme conservée.

-*L'ombre* : Mais si tout est transformé, où s'arrête la diagenèse, où commence le métamorphisme ?

-*Le géologue* : c'est une discussion de spécialistes, qui n'aura jamais de fin. Mais je te ferai remarquer une chose, ombre, c'est que sans perte d'information, il n'y aurait pas non plus de conservation.

-*L'ombre* : bien, bien, continue ...

-*Le géologue* : imagine que tous les restes d'organismes marins soient conservés, que la trace de leur chute sur le fond marin s'imprime systématiquement dans la boue et soit fixée par la roche : nous n'y verrions plus rien. Pour qu'une partie de la vie passée s'inscrive dans la roche et parvienne jusqu'à nous, il a fallu de plus perdre les composés chimiques originels : sans leur remplacement par des minéralisations plus dures, il n'y aurait pas de fossiles. Ce que la Terre garde en mémoire, elle ne peut le faire sans une part d'oubli.

-*L'ombre* : de même que si je disparaissais, tu seras aveuglé, soit par l'obscurité, soit par le soleil

-*Le géologue* : aspirer à lumière pure est aussi vain que rester recroquevillé au fond de la caverne ou craindre l'arrivée de la nuit. C'est le crépuscule qui, en t'allongeant, a permis que tu parviennes jusqu'au fond de mon laboratoire.

-*L'ombre* : Mais quelle est la force qui fait alterner ombre et lumière ?

-*Le géologue* : (sourit à son tour) A chaque jour suffit sa peine. Profite de la nuit pour te faire oublier.



## (ii) Métamorphisme et diagenèse

*Et si la décadence n'était qu'un faux ensemble, et si nous placions sur ce faux ensemble des situations et des processus différents, la décadence dans l'Histoire serait, peut-être, un miroir brisé que nous renverraient les questions que nous ne cessons depuis toujours de nous poser à nous-mêmes.*

Pierre Chaunu, *Histoire et décadence*, 1981

### Les théorisations :

L'idée d'une décadence romaine est désormais réfutée. Pourra-t-on en tirer les leçons pour répondre à la question d'une décadence présente ou doit-on en arriver au contraire à la conclusion nihiliste que l'histoire, tissu de fantasmes d'historiens sinon de mensonges, n'a rien à nous apprendre ? La réponse au second terme de cette alternative ne peut-être que « non », tant l'ardeur mise par la discipline historique à se déployer depuis des siècles exclut qu'il n'y ait pas une part de « vrai » à rechercher dans les récits du passé. Mais cette part de vérité, pour être accessible, demande un outillage intellectuel à la mesure de la finesse qui sépare, en matière historique, l'insignifiance de la pertinence. C'est pourquoi il nous faut interrompre un moment notre randonnée le long des matériaux historiques et faire monter la réflexion d'un cran, s'adressant non plus à l'histoire mais à sa théorie. Puisque la vérité et le sens de l'histoire romaine se dérobent à l'analyse posons la question de ce sens (**point 47**) et la question de cette vérité (**point 48**). Ce sens et cette vérité relèvent aussi bien de l'historien que de son objet d'étude. Dans quelle mesure ce dernier objet est-il à la fois extérieur au regard de l'historien et produit par ce regard ? C'est la question classique du cercle herméneutique (**point 49**) à laquelle on tente d'apporter des réponses qui tiennent à la forme du discours historique (**points 50 à 53**) et qui nous mènent aux limites de ce que peut prétendre la démarche de connaissance (**point 54**).

### **47. Structuralisme et histoire : une lecture du pli par la « science du sens » ou sémiotique**

L'idée d'une décadence de Rome a été reléguée au statut d'illusion par deux générations d'historiens. La première, avec Marrou et Grabar, était née avec le siècle, et donc après la défaite des forces hostiles, en Europe, à une réduction du rôle politique des Eglises. La voie était libre pour une lecture de l'histoire antique qui ne fasse plus de la fin du paganisme le moteur de la chute de Rome, si bien que la réfutation d'une décadence tardive était pour eux le vecteur d'une réhabilitation non agressive du christianisme<sup>275</sup>, tandis que l'école des annales (Febvre, Bloch, Braudel) avait défriché le terrain des longues durées et des transformations structurelles invisibles<sup>276</sup> permettant de définir une identité propre à l'antiquité tardive. La seconde génération a vu s'accumuler à un rythme accéléré les fouilles archéologiques menées avec des méthodes fines et une instrumentation nouvelle, tandis que les progrès de l'ethnologie et de l'anthropologie élargissaient notre conception de l'humain.

<sup>275</sup> Marrou est suffisamment explicite à ce sujet : « Arrivés à ce point, il est permis de se demander si la dépréciation traditionnelle de l'antiquité tardive n'a pas été, à la base, inspirée par un dédain *a priori* pour tout ce qui est chrétien. » (Marrou, 1977, p. 115)

<sup>276</sup> Schéma qui à mon sens transparait dans la réutilisation par Marrou de la notion de *pseudomorphose* empruntée à Spengler : « l'état d'un minéral qui, après un changement de composition chimique, conserve sa forme cristalline primitive au lieu de cristalliser selon les axes, angles et plans de la structure nouvelle. » (Ibid., p. 29)

Elle est aussi connue le triomphe d'une approche qui a profondément bouleversé la conception que tout chercheur se fait de sa propre discipline : le structuralisme.

Issu de la linguistique, ce courant de pensée qui a donné une impulsion nouvelle aux sciences humaines (tout en permettant à une nouvelle génération de chercheurs de s'imposer<sup>277</sup>), a trouvé naturellement à s'exprimer dans l'épistémologie de la discipline historique. L'Histoire est, par construction, une façon de faire parler les traces du passé dans une histoire. A partir de ces vieilles paperasses, chroniques, traces archéologiques, qui composent la matière première de son travail, on ne fait œuvre à proprement parler d'historien que si l'on raconte quelque chose : ce statut de narrativité de la discipline historique en faisait l'objet tout désigné de la sémiotique, la « science du sens » ou généralisation des acquis structuraux de la linguistique à tous les langages particuliers (langages visuels, publicités, discours, écrits scientifiques, etc.).

Deux ouvrages de cette période illustrent l'apport du structuralisme au regard que l'histoire porte sur elle-même : *Comment on écrit l'histoire* de Paul Veyne et *L'écriture de l'histoire* de Michel de Certeau. Le premier met notamment en avant l'apport de la pensée de Michel Foucault à l'épistémologie de l'histoire (« Michel Foucault révolutionne la discipline historique ») et introduit la notion clé d'*intrigue* : il n'y a pas de « vérité » historique au sens naïf du terme, mais seulement des questions intrigantes qui s'avèreront ou non pertinentes pour ceux à qui s'adresse l'historien. Paul Veyne prend ainsi acte que l'historien, dans la quête de sens à laquelle le contraint sa discipline, injecte nécessairement du présent dans le passé, ne serait-ce que par la façon qu'il a d'interroger le matériau historique. Michel de Certeau décrit quant à lui en détail comment ce même historien, du fait de la narrativité de sa discipline, fait nécessairement violence à son matériau d'archive. Pour Certeau, la confrontation entre le passé d'où viennent les documents et le présent d'où parle l'historien constitue le paradoxe, problématique et fécond à la fois, de la discipline historique. Il aborde ce paradoxe par une question proprement sémiotique : « le problème même de la démarche historiographique [est] le rapport entre le « sens » qui est devenu un objet, et le « sens » qui permet aujourd'hui de le comprendre.<sup>278</sup> » Est posée ici la vertigineuse question des renvois possibles entre ces deux « sens » - d'un côté : les grecs ont-ils cru à leur mythe<sup>279</sup> ? - de l'autre : que signifie « croire »<sup>280</sup> pour celui qui pose cette question ? Certeau dessine ainsi, par cette question en miroir, la charnière d'un pli – le pli de la pensée historique tel que nous l'avons rencontré plus haut, par exemple à propos de l'art romain tardif. On peut donc espérer que ce que nous savons de la narrativité grâce au structuralisme aura quelque chose à nous apprendre sur la vérité du pli historiographique, sur le degré auquel on peut considérer que ce pli échappe à l'anachronisme, à la schistosité.

#### 48. Les effets sémiotiques ou la violence faite au matériau historique

Pour Certeau, la violence s'exerce dès le rassemblement des informations de base, dans la mesure où les documents historiques sont, en un certain sens, « produits » par l'historien :

---

<sup>277</sup> (Dosse, 1992)

<sup>278</sup> (Certeau, 1975, p. 56)

<sup>279</sup> Titre d'un célèbre ouvrage de Paul Veyne

<sup>280</sup> Question tout aussi épineuse : la sémiotique a longtemps buté sur les modalités du « croire » (Courtès, 1991 : 120-121), tandis que le regard sur la « croyance » est un sujet de révolte permanente pour le sociologue et épistémologue Bruno Latour (voir par exemple (Latour, 2002) et (Latour, 2006)).

*En histoire tout commence avec le geste de mettre à part, de rassembler, de muer ainsi en « documents » certains objets répartis autrement<sup>281</sup>.*

Et comme il faut bien donner du sens à cette matière morte, intervient tout aussi vite l'injection de modèles, donc du présent, dans le passé. Les faits sont construits :

*L'interprétation ancienne devient, en fonction des matériaux produits par la constitution de séries et par leur combinaison, la mise en évidence d'écart relatifs à des modèles<sup>282</sup>.*

Si bien que « le fait, c'est la différence<sup>283</sup> ». Cette dernière apparaît ainsi au sein de séries elles mêmes constituées par un tri préalable de l'historien.

L'élaboration du récit historique recèle de nouvelles opérations subreptices, telle par exemple l'évacuation des contradictions. Aucune période historique n'est véritablement réductible à un système. C'est pourtant ce que peut se permettre de faire l'historien, grâce à la linéarité du récit, à l'écoulement du temps dont l'écriture historique sait donner le sentiment au lecteur, puisque les contraires, au lieu de s'annihiler dans l'inconsistance logique, se succèdent dans la tension dramatique :

*Les contraires sont compatibles dans un même texte à condition qu'il soit narratif. La temporalisation crée la possibilité de rendre cohérents un « ordre » et son « hétéroclite ». Par rapport à l'« espace plat » d'un système, la narrativisation (sic) crée une « épaisseur » qui permet de placer, à côté du système, son contraire ou son reste<sup>284</sup>.*

A ce subterfuge de la *temporalisation* propre à tout récit, il est possible de signaler d'autres opérations révélées par la sémiotique des textes, qui régissent les relations entre celui qui énonce (pour nous l'historien) et celui à qui s'adresse l'énoncé: l'*actorialisation*, la *spatialisation* et autres procédés qui créent la *référentialisation*, c'est-à-dire plongent le lecteur dans l'illusion d'un monde réel qui est celui que raconte le texte<sup>285</sup>.

Pour finir signalons enfin que, à ces procédés littéraires, l'historien superpose naturellement des effets d'autorité, parce que le fait de dire l'histoire est en même temps la faire comme histoire, de même que dire « je déclare la séance ouverte » est une façon de l'ouvrir - ce que la philosophie du langage appelle un effet *performatif*. La performance historique serait en effet un trucage qui fait passer le fait que l'on produit pour un fait que l'on constate :

*La ruse de l'historiographie consiste à créer un discours performatif truqué dans lequel le constatif apparent n'est en fait que le signifiant de l'acte de parole comme acte d'autorité.<sup>286</sup>*

Certeau ne manque pas de signaler que cette violence est tout autant subie qu'exercée par l'historien. Celui-ci est obligé de raconter une histoire qui n'est pas celle de sa propre enquête, mais la traduction du résultat de cette enquête en narration du passé. D'où surviennent d'inévitables *distorsions* :

*La fondation d'un espace textuel entraîne une série de distorsions par rapport aux procédures de l'analyse<sup>287</sup>.*

Ainsi, la temporalité inscrite par le récit de l'historien, qui explique le passé par un passé plus lointain encore, inverse une démarche scientifique qui de son côté interroge ce passé à partir d'un passé plus proche – notre « présent ». Récit historique et enquête de l'historien dessinent deux plis inverses :

<sup>281</sup> (Certeau, 1975, p. 100)

<sup>282</sup> Ibid., p. 107

<sup>283</sup> Ibid., p. 112

<sup>284</sup> Ibid., p. 97

<sup>285</sup> (Courtès, 1991 : 259-272)

<sup>286</sup> (Certeau, 1975, p. 153)

<sup>287</sup> Ibid., p. 120



[La chronologie] rabat sur le texte l'image inversée du temps qui, dans la recherche, va du présent au passé.[...]

Autrement dit, l'historien raconte comment le passé a conduit à notre présent, alors que c'est à partir de ce présent à lui, par les modèles et grilles de lecture scientifiques de son époque, qu'il a été capable de reconstituer ce passé.

*Le présent, [...], lieu de production du texte, se mue en lieu produit par le texte*<sup>288</sup>

On comprend dès lors que toute reconstitution historique, nécessairement partielle puisqu'elle trie et filtre les données puis gère comme résidus celles qui se refusent encore à entrer dans son modèle, est aussi nécessairement partielle, puisque ses questions de départ se rattachent à l'école de pensée – explicite ou implicite – de l'historien. Toute la différence entre un historien et un affabulateur réside finalement dans ce lieu de soutien et de contrôle réciproques que constitue la communauté des historiens, et il en va ainsi pour l'étude historique de même que pour « la voiture sortie d'une usine. »<sup>289</sup>

C'est pourquoi la mise en intrigues dont parlait Paul Veyne est jugée pertinente, non par les caprices personnels de l'historien, mais par l'institution historique. Il n'y a pas de neutralité de l'historien, si ce n'est par hypocrisie « technocratique »<sup>290</sup>. Mais cette partialité qui reflète un collectif, bien qu'irréductible, n'est-elle pas à son tour décodable ? Ne peut-on inverser le pli historiographique et utiliser ses productions (les récits d'historiens) comme la matière révélatrice des schémas directeurs, des préjugés, des tabous d'une communauté ? Un historien répondrait peut-être selon sa méthode : un tel décryptage n'est possible que si l'on peut établir des séries d'où extraire des écarts. Ici l'on aurait des séries d'études historiques et là des écarts entre écoles d'historiens. Mais une telle démarche suppose un recul qui nous condamne à esquiver les écoles historiques du moment, lesquelles n'ont en outre peut-être pas toujours conscience d'elles mêmes. Un regard historique sur la communauté des historiens actuels requerrait ainsi un point de vue aussi introuvable que ce point d'appui par lequel Archimède entendait un de ces jours soulever le monde. Il ne peut ainsi y avoir en la matière qu'intuition ou extrapolation risquée - reste à savoir si elle pourra être à la fois risquée et honnête.

#### 49. Soi et l'autre : un cercle en expansion ... problématique

L'histoire est ainsi une discipline *herméneutique* : elle vise à interpréter l'autre (le passé à travers ses témoignages) à partir de soi (le présent et les questions qu'il pose au passé), sachant qu'en retour la réponse obtenue de cet autre remet en cause la conception de soi. Ainsi, on ne peut plus voir de la même manière la question actuelle du déclin, une fois que l'on a fait parler le matériau antique sur sa supposée décadence.

Entre soi et l'autre, un travail honnête consiste à tenter d'élargir sans cesse ce cercle d'explications et de compréhensions mutuelles, à dessiner, donc, une spirale dont le rayon croissant donne une mesure de la pulsion de connaissance développée par certains êtres humains, une forme sublimée de la volonté de puissance affirmée par Nietzsche. En quelque sorte, l'historiographie serait la forme collective et extravertie du spirituel que Michel Foucault a défini dans son *herméneutique du sujet* : la quête, à l'aide d'autrui, d'une connaissance qui est en même temps une transformation de soi.

Dans la sphère historique cependant, un tel processus n'est pas sans se heurter à de très graves obstacles. Il y a tout d'abord la résistance des matériaux qui fait que, immanquablement, un résidu d'incompréhension subsiste. Il y a aussi, et cette difficulté est

<sup>288</sup> Ibid., p. 125

<sup>289</sup> Ibid., p. 88

<sup>290</sup> Ibid., p. 93

partagée avec les sciences du présent que sont la sociologie, l'économie et surtout les sciences de gestion, le fait que certains objets de recherche mutent plus rapidement que ne peut le faire aucune étude sérieuse à leur égard, comme la personnalité d'Albertine se dérobe à la connaissance de Marcel Proust :

*Ce n'est qu'après avoir reconnu non sans tâtonnements les erreurs d'optique du début qu'on pourrait arriver à la connaissance exacte d'un être si cette connaissance était possible. Mais elle ne l'est pas ; car tandis que se rectifie la vision que nous avons de lui, lui-même qui n'est pas un objectif inerte change pour son compte, nous pensons le rattraper, il se déplace, et, croyant le voir enfin plus clairement, ce n'est que les images anciennes que nous en avons prises que nous avons réussi à éclaircir, mais qui ne le représentent plus.*<sup>291</sup>

En tant qu'herméneutique, l'histoire de l'antiquité est de même confrontée à la double instabilité de son matériau (car les données archéologiques viennent sans cesse remettre en cause les panoramas les plus assurés, comme l'illustrent par exemple les études d'économie antique aussi bien que les chronologies artistiques) et de la communauté qui interroge ce matériau : si nous vivons un « changement d'époque » nous ne pouvons que produire un changement d'histoire antique, car les intrigues pertinentes pour interroger cette histoire ne seront plus les mêmes.

## 50. Une question d'échelles

La linguistique et la géologie ont pour avantage commun la solidité des matières qu'elles étudient, et donc la résistance qu'offrent ces matières à la capacité fabulatrice du linguiste et du géologue. On ne retrouve pas la même robustesse dans d'autres champs de connaissance. C'est pourquoi la transposition d'un structuralisme géologique à la pensée historique peut s'avérer aussi problématique que celle de la sémiotique aux autres sciences humaines. Elle ne sera acceptable que si l'on retrouve, dans le nouvel objet d'étude, la consistance qui était celle du matériau d'origine.

Ce qui fait la solidité du matériau linguistique comme du matériau géologique est leur relative stabilité dans le temps. L'usage qui définit une langue, comme exploitation arbitrairement partielle d'un ensemble de possibilités combinatoires<sup>292</sup> évolue certes, mais lentement, sinon cet usage serait impossible. Aussi le rassemblement d'un corpus suffisant de paroles et d'écrits permet-il de reconstituer sans problème la structure d'une langue ou même d'un idiolecte plus restreint et éphémère comme le « langage des banlieues ». De même, la structure des chaînes de montagnes est-elle visible parce que les mouvements tectoniques sont extrêmement lents et qu'une cartographie à grande échelle devient ainsi possible : le temps qu'une expédition traverse les Alpes n'a pas vu la structure de ces dernières bouger d'un iota.<sup>293</sup> Imaginons que les roches se déforment aussi vite que les remous de l'eau bouillante et la géologie deviendrait impossible. La pertinence d'un structuralisme est ainsi une question d'échelles ou, plus exactement, de discordance suffisante entre les échelles de l'observable et celles de l'observateur.

## 51. Structures, textures et fractales : quelle transposition aux discours historiques ?

<sup>291</sup> *A l'ombre des jeunes filles en fleurs*, Gallimard folio p. 437

<sup>292</sup> (Greimas, 1970 : 39-48)

<sup>293</sup> Le fait que les images satellites ultra précises permettent une nouvelle avancée dans l'étude de ces chaînes de montagne ne fait que confirmer la règle

Si le pli est une structure, il semble plus approprié de qualifier la schistosité de *texture*. La structure est une question de forme d'ensemble, elle caractérise une certaine géométrie et n'apparaît qu'en comparant les positions respectives de divers invariants qui dessinent une même figure géométrique. Ainsi la structure de pli est-elle reconnaissable à l'existence de deux séries symétriques par rapport à un miroir qui forme la charnière du pli, que ce pli soit arrondi ou aigu. On dira d'une structure qu'elle est rectangulaire, octaédrique, en pli couché etc., tandis que l'on dira plutôt d'une texture qu'elle est lâche ou serrée. Tout dessinateur – et notamment en images de synthèse – admettra que la texture est ce qui apparaît non par le seul motif géométrique, mais par sa juxtaposition en un nombre suffisant d'occurrences pour que se dessine à plus grande échelle une trame, un effet de moirure ou tout autre effet macroscopique invisible à l'échelle du motif. Ainsi, le feuilletage schisteux résulte-t-il, visuellement, de la juxtaposition d'un grand nombre de lignes ou de plans parallèles si proches que l'on distingue à peine les intervalles entre chaque plan. La stratification, autre texture, n'est visuellement distincte que par la distance qui sépare chaque plan de stratification relativement à l'épaisseur selon laquelle on les observe. Ainsi, toujours visuellement, 15 lignes espacées de quelques cm dessineront-elles, dans un carré décimétrique, une texture de stratification là ou 1500 lignes évoqueront plutôt un feuilletage.

Précisons également que structures et textures cohabitent usuellement dans la nature. Ainsi, l'histoire tourmentée des chaînes de montagne est-elle retraçable sur des pans de roche qui montrent à la fois stratification, plis et schistosité. Ajoutons encore que les structures présentent un caractère fractal : elles se retrouvent à toutes échelles et ce souvent au sein de la même roche qui présentera des plis ou des failles simultanément à l'échelle du centimètre, du décimètre, du mètre, etc. tout en s'inscrivant dans des méga plis de l'ordre de la centaine de kilomètres. Inversement, une texture comme la schistosité n'apparaît guère qu'à l'unique confrontation de deux échelles particulières : celle du micron qui voit les facettes rocheuses se cisailer et celle du centimètre ou du millimètre qui en observe la résultante sous la forme de feuillets<sup>294</sup>. Il va enfin de soi qu'en géologie la distinction entre schistosité et stratification n'est pas purement visuelle mais aussi substantielle puisque chacune témoigne d'événements de nature différente, l'un contemporain de la formation première de la roche et l'autre postérieur<sup>295</sup>. La schistosité peut en outre affecter des roches non stratifiées initialement, comme le granit qui se feuillette en gneiss à très hautes pressions.

La transposition d'une métaphore géologique à l'étude des discours humains suppose d'examiner, avec le plus d'honnêteté possible, jusqu'où l'on peut exploiter cette métaphore, quelles en sont les limites mais aussi son utilité. L'intérêt d'introduire en sciences humaines la notion de textures réside dans son caractère non purement formel, parce qu'aussi substantiel. Dire qu'un discours a une structure binaire ou ternaire est une chose, mais ne renseigne en rien, par exemple, sur le degré de probité intellectuelle qui l'anime. Parler de sa texture c'est déjà l'évaluer sous cet angle. Par exemple, ne dira-t-on pas d'un texte mal argumenté qu'il manque de *consistance* logique, ce qui est d'une certaine façon un commentaire sur sa texture ? La notion de schistosité présentera un intérêt si, en tant que texture, elle révèle un rapport particulier de l'énonciateur du discours à son auditoire, sous un certain régime de vérité, tout en étant détectable et distinguable d'autres textures et structures.

<sup>294</sup> L'usage n'a pas retenu de considérer les failles comme une forme macroscopique de schistosité.

<sup>295</sup> Encore que j'aie pu assister à une communications scientifique où l'on décrivait, dans une carrière du Berry, une roche dont la formation-transformation complexe s'était étalée du jurassique supérieur à l'ère tertiaire (soit une durée de plus de 100 millions d'années) remettant en cause à elle seule, pour le scientifique chargé d'établir une carte géologique, la notion de datation du terrain. Même pour les géologues, diagenèse et métamorphisme ne sauraient constituer des concepts définitivement figés.

## 52. La schistosité – un certain rapport à l'énonciataire

Les déformations et distorsions sont inhérentes à toute démarche historique, comme l'a exprimé par exemple Michel de Certeau. Pour rendre la distinction pli / schistosité opérationnelle dans l'étude de la pensée historique, on peut proposer la définition suivante : il y aura pli tant que la distorsion sera, soit admise explicitement par l'énonciateur (auquel cas il mettra en garde le lecteur sur les limites de son travail, les lacunes de son matériau et les interpolations auxquelles il a dû procéder, le caractère spéculatif de ses conclusions, etc.), soit indétectable étant donné l'avancement des autres branches de la science à l'époque de l'énonciation. Autrement dit, dans un discours qui évite au possible les effets d'homonymie entre concepts du passé et du présent, les seuls anachronismes présents appartiendront au résidu irréductible de préjugés qui est le lot de toute communauté scientifique ou cultivée à une époque donnée. Cette conception large du pli dessine à l'opposé une conception étroite (une définition forte, diraient les mathématiciens) de la schistosité, puisqu'en seront exclus les anachronismes qui n'apparaissent que rétrospectivement, plusieurs centaines d'années après que l'historien a fait son travail. Avec une telle conception, le travail d'André Grabar sur les origines de l'art médiéval, peut être considéré comme plissé et non feuilleté, bien que peut-être obsolète car les évolutions fines de l'art romain tardif y sont inconnues. Mais les linéaments logiques en sont parfaitement traçables et chaque trait de la plastique passée est, explicitement, rapporté à un trait de la pensée passée, tels qu'on peut les décrire au mieux à l'époque de Grabar. L'histoire romaine vue par Montesquieu est en revanche clairement schisteuse puisqu'un érudit contemporain aurait pu relever des insuffisances dans sa description historique, tant le philosophe des Lumières a forcé son matériau à entrer dans une certaine conception du pouvoir et de l'honneur.

Une définition faible, donc plus large, de la schistosité serait également envisageable. On considérera qu'il y a schistosité dès lors que des distorsions apparaissent aux yeux de l'énonciataire, ce qui rend la notion relative à l'époque où se situe la lecture du texte historique. Avec une telle définition la pensée de Gibbon devient plissée au XVIII<sup>e</sup> siècle mais schisteuse dès le XIX<sup>e</sup>. En quelque sorte il y aurait schistosité dès qu'il y a illusion sur la distance et les différences qui séparent le présent de l'historien du passé qu'il étudie. Mais sur quel critère objectif et définitif en juger ? Ne valorise-t-on pas ainsi simplement les illusions historiques du jour au détriment des illusions historiques du passé ?

Il paraît donc plus consistant de s'en tenir à la définition forte, qui présente en outre l'avantage de relier la texture de schistosité à un certain rapport énonciateur – énonciataire, tel que le premier a les moyens, à son époque, d'en juger. Dit plus crûment, la schistosité au sens fort dénote que l'énonciateur prend son interlocuteur pour un imbécile, ce qui n'est pas le cas du pli, puisque celui-ci prête volontairement le flanc à la critique.

## 53. Comment repérer les feuilletages

Gérard Miller expliquait un jour devant des cadres de France Télécom<sup>296</sup> à quoi l'on reconnaît la langue de bois : à l'emploi d'articles définis (le, la les) qui confèrent un aspect d'évidence à des entités dont l'existence mythique fonde une idéologie : *le* prolétariat, *le* grand capital, *le* patronat, *les* immigrés, etc. Un tel emploi incessant révèle en effet la nécessité de raisonner sur des genres pour représenter les *masses*, là où les cas d'espèce n'entreraient qu'avec difficulté dans les idées toutes faites.

<sup>296</sup> C'est un souvenir personnel de consultant : je l'ai lu dans le compte rendu officiel à usage interne du séminaire des DRH 2003 de cette administration qui tentait de devenir une entreprise.

De même est-il possible de répéter, dans le langage même qu'elle emprunte, un feuilletage typique de la pensée schisteuse ? Reprenons le matériau déclinologique étudié au début de cet ouvrage. Faire de la dissuasion nucléaire, du service public à la française et de l'exception française des *lignes Maginot*, sans s'expliquer sur cette dernière et sans examiner sérieusement les causes de la défaite de 1940<sup>297</sup>, c'est faire entrer dans le présent un an 40 falsifié, ignorant superbement les résultats de l'historiographie récente sur la seconde guerre mondiale, un « passé » qui n'est lui-même qu'une projection des fantasmes du locuteur. Cette absence de précautions, qui caractérise la *définition forte* de la schistosité, présente une marque langagière analogue à celle de la langue de bois : l'abus de nom propre, ce raccourci subreptice permettant la construction d'une logique apparemment implacable à partir de prémisses biaisées. En somme, là où l'historiographie honnête, à la recherche d'un *Autre* du passé, débusque des homonymies (l'Etat, le Pouvoir, l'Empereur, la Décadence), l'argumentation schisteuse en crée sans cesse pour se rallier rhétoriquement ce passé et masquer ainsi son caractère tautologique. Quête de l'*autre* pour le pli, impérialisme du *même* pour la schistosité.

C'est dans les effets d'échelle que l'on retrouvera peut-être des symptômes de la schistosité reflétant au mieux qu'elle est une texture. En tant que raccourci subreptice et non démontré, le coulissement des facettes du passé sur celles du présent ne saurait être fractal, car trop visible à tous niveaux du texte, ce qui abolirait de manière trop évidente toute impression de sérieux. Il se concentre à une seule de ces échelles : celle des glissements de sens au niveau du mot ou groupe de mots, ces figures dites « microstructurales » que sont la métaphore (recours à une image par ressemblance) et la métonymie (recours à une image par contiguïté, prenant par exemple la partie pour le tout). Ainsi, l'homonymie qui viole la vérification historique est-elle une forme de métonymie : la condensation, en un unique nom, de deux sens distincts. Mais ces microstructures, il n'est pas question, dans une telle rhétorique, de les assembler à leur tour en allégories mythiques ou en ironie mordante : ce serait déjà cesser de se prendre au sérieux et, donc, renoncer à en imposer au lecteur par une fausse autorité de spécialiste. La schistosité n'est pas seulement une erreur, un emportement du discours occasionnant des raccourcis abusifs au locuteur pressé. Elle est le mensonge caché d'un langage. Elle gît dans les cisaillements microscopiques du sens, là où transparait l'intimité de l'acte d'intellection, lorsque l'éclair de la trouvaille rejoint les facilités de la mauvaise foi.

#### 54. L'impossible « parousie »

Depuis Mallarmé et sa quête d'un absolu dans la pure matière du langage, en passant par la *clairière de l'être* où voulait se tenir Heidegger, jusqu'au scintillement des expériences premières dont Foucault a cru un temps pouvoir repérer la trace dans son exploration historique de l'infime, le siècle précédent n'a pas cessé de rechercher, par une mystique de la présence, un palliatif à la mort de Dieu. Puis les déconstructionnistes ont glosé à l'envi sur l'impossible transparence du discours à soi-même, en une héroïque obscurité de style qui dénotait, de manière analogique, la confusion des régions qu'ils tentaient d'aborder. Aujourd'hui encore, un Bruno Latour relate avec une certaine souffrance l'abîme qui nous sépare de la parole religieuse en tant que performance passée, qu'il est impossible de revivre comme la vivaient les premiers croyants<sup>298</sup> : ne rêve-t-il pas, malgré tout, d'une transparence qui n'a jamais existé ? Sartre, dans son essai sur Mallarmé, s'était gaussé de ces fils repentants incapables d'assumer l'assassinat du Père. De même Foucault découvrit-il bien

<sup>297</sup> §1

<sup>298</sup> (Latour, 2002)

après son *histoire de la folie* qu'il fallait « savoir se déprendre de soi-même dans un éclat de rire ».

Autant de quêtes, autant d'impasses qui ont pour nous valeur d'avertissement : quelle que soit l'ampleur des plis, quelle que soit la durée et la profondeur des investigations, nous ne pourrons jamais combler la part d'oubli que recèle nécessairement le *travail du temps*, nous ne pourrons pas penser sans les interpolations qui combleront cette part d'oubli. Le passé pur n'existe pas, même si certaines histoires sont incontestablement moins anachroniques que d'autres. Rêver d'une présence totale à l'esprit du passé est aussi émouvant et aussi vain que l'attente d'une fin du monde où nous serait révélée sa connaissance dernière, cette *parousie* des religions du Livre dont Heidegger, dans une version païenne, prônait l'attente infinie.



## **Des controverses historiographiques aux sciences de gestion : les leçons d'une palé-ontologie**

Deux types d'enseignements se dégagent du travail de purification et des outils qu'il a donné l'opportunité de forger. C'est tout d'abord, sur le plan du fond, l'immense portée d'un simple petit fait reconnu aujourd'hui par l'historiographie de l'antiquité tardive : l'absence d'une quelconque « chute » de l'empire romain. Celui-ci n'a en effet pas été abattu par les barbares ni rongé par de l'intérieur par une quelconque « tumeur » de la cité : il s'est lentement et imperceptiblement transformé en une autre façon de gouverner les hommes, leur économie, leurs guerres et leurs styles d'expression artistique. Pas d'action donc, mais un changement de substance imperceptible. Or, rien de plus actuel pour la gestion que le concept de *transformation silencieuse* (Jullien, 2009) exposé par le philosophe et spécialiste de la pensée chinoise François Jullien devant des parterres assidus de chefs d'entreprise. Un second enseignement se situe sur un plan plus méthodologique. Les phénomènes d'homonymie et de décontextualisation que nous avons repérés dans le corpus historiographique s'avèrent en effet largement susceptibles d'affecter, sur un plan méthodologique, les sciences de gestion. D'où l'intérêt de s'interroger sur la dimension herméneutique de ces dernières comme sur la schistosité éventuellement induite par la posture du chercheur en gestion.

### **1°) Les transformations silencieuses de l'entreprise**

A l'issue du travail de purification de l'historiographie antique, il ne reste plus rien d'une quelconque décadence ni déclin. En leur lieu et place apparaît la lente transformation du monde des cités en un monde des seigneuries. C'est précisément aux historiens de la longue durée que François Jullien rend hommage dans sa conférence sur l'efficacité, en leur attribuant le statut de découvreurs, en Europe, de l'ontologie de la transformation (Jullien, 2009a : 47) qu'ils partagent par exemple avec la pensée historique de Wang Fuzhi. L'intérêt d'une confrontation avec la pensée chinoise réside selon Jullien dans l'explicitation de multiples impensés, qui doit permettre à chacun de « rouvrir d'autres possibles dans son esprit ». Or, rien de plus difficile pour une pensée de réussir à exprimer ce que précisément les catégories par lesquelles elle fonctionne lui ont interdit jusque là de mettre en mots. Pour y parvenir, le philosophe et sinologue expose une série d'oppositions entre concepts occidentaux et chinois : par exemple à « modéliser » (côté occidental) il oppose la possibilité de « surfer » c'est à dire « s'appuyer sur les facteurs porteurs », de même à l'action (vision occidentale) s'oppose la transformation (vision chinoise), au « progrès » le « procès », à l'« efficacité » l'« efficience ». Il va de soi que la portée de ces oppositions ne réside pas dans les mots eux-mêmes (qui sont tous puisés dans la langue française) et ne peut être saisie qu'à l'aide des commentaires par lesquels le philosophe explique la grammaire d'emploi de chacun de ces termes.

Deux oppositions, particulièrement significatives pour les présentes recherches, seront examinées plus en détail. L'opposition modéliser / surfer apparaît d'autant plus pertinente pour la gestion que j'ai pu moi-même utiliser le premier de ces termes pour nommer les invariants du discours stratégiste (Jardat, 2005). Selon Jullien, la façon de concevoir l'efficacité en Occident repose, depuis l'Antiquité grecque, sur la succession de deux moments bien distincts : le moment de la modélisation, suivi de celui de l'application : « pour être efficace, je construis une forme modèle, idéale, dont je fais le plan et que je pose en but ; puis je me mets à agir d'après ce plan, en fonction de ce but. Il y a d'abord modélisation puis cette modélisation appelle son application » (Jullien, 2009a : 17). A chacun de ces deux moments de l'efficacité occidentale correspondent deux facultés : l'entendement puis la volonté. Corrélât de cette binarité, le décalage qui se produit inéluctablement entre l'intention



de départ et sa réalisation concrète : toute application « réclame toujours plus ou moins de forçage ». En stratégie militaire, Clausewitz a formulé cette difficulté par la notion de « frottement » ou « friction » que reprend le philosophe pour la généraliser : « la friction est cette résistance qui nous vient des circonstances quand nous projetons sur le monde notre action planifiée. » (ibid., p. 25). Il va de soi que, même si Jullien ne l'explique pas, le « forçage » et les « frictions » trouvent dans son auditoire d'entreprise un écho immédiat sous la forme de ce qu'on appelle usuellement la « résistance au changement ». Dans la pensée chinoise au contraire, et notamment la pensée militaire, la catégorie modélisation/application s'efface au profit de la notion de « situation » (ou « configuration » ou « terrain ») couplée à celle de « potentiel de situation ». Concernant par exemple la stratégie, il s'agira de partir non d'un modèle idéal, mais de « cette situation-ci dans laquelle je suis engagé et au creux de laquelle je tente de repérer où se trouve le potentiel et comment l'exploiter » et de « détecter [les] facteurs favorables pour en tirer profit » (ibid., p. 28). Les dirigeants d'entreprise se reconnaissent dans une telle opposition car elle reflète, à mon avis, le double jeu auquel sont en permanence confrontés beaucoup d'entre eux. D'un côté, il leur faut donner le change en justifiant, devant leur équipe de cadres ou leurs actionnaires, les décisions prises par des schémas de type modélisation-action. D'un autre côté, il s'avère au quotidien que c'est le mode « chinois » d'exploitation du potentiel de situation qui permet de fait d'avoir une prise sur la complexité non modélisable des organisations<sup>299</sup>. Ainsi, les dirigeants de la RATP que j'accompagnais dans de délicates conduites du changement me disaient-ils, à la fin des années 1990 : « X<sup>300</sup> nous a appris ceci : pour réussir il faut raisonner manière *inductive*, c'est-à-dire avancer par opportunisme, là où l'on repère un déblocage et non tout prévoir à l'avance. »

Surfer sur un potentiel de situation revient à s'appuyer sur la continuité du milieu et donc à favoriser ou amplifier d'imperceptibles transformations immanentes, dont la résultante s'avérera pourtant aussi pertinente qu'irréversible. Encore faut-il se donner les moyens de prendre en compte cette continuité mouvante. Cela nous conduit à examiner une deuxième opposition mise en avant par François Jullien : l'action vs. la « transformation ». Le tableau ci-dessous reprend de façon structurée l'énumération des caractéristiques qui, selon Jullien, différencient l'une de l'autre.

Pensée occidentale : l'action	Pensée chinoise : la transformation
Momentanée (même si ce moment peut être long)	Progressive et continue, s'étend dans la durée : il y faut toujours du déroulement, du processus
Locale (se passe <i>hic et nunc</i> )	Globale : tout l'ensemble concerné se transforme
Renvoie explicitement à un sujet individuel ou collectif (Napoléon, les Troyens, ...)	Procède discrètement par influence, sur un mode « ambiant, prégnant et pervasif ( <i>sic</i> ) ».
Par conséquent, se démarque du cours des choses, se remarque	La transformation ne se voit pas. On n'en voit que les résultats

Tableau 1 : l'action vs la transformation d'après (Jullien, 2009a : 45).

On peut considérer que les penseurs chinois ont précédé les historiens de la longue durée en ce qu'ils considèrent, traditionnellement, que « l'action est saillante, pelliculaire, apparente ; mais seule la transformation est effective » (ibid., p. 46), ce qui amène le

<sup>299</sup> Autre exemple : une telle dichotomie ouvre l'espace à toutes les actions qui entre dans le concept de « triche ». Se reporter au cahier spécial coordonné par Yvon Pesqueux et moi-même dans *Management & Avenir* n°22

<sup>300</sup> un ancien président célèbre pour avoir réussi des changements difficiles

philosophe à recourir à cette métaphore géologique : « telle est l'érosion continue ». Il est aisé de concevoir en quoi un tel discours peut séduire les dirigeants d'entreprise. En effet, ces derniers sont en permanence amenés à figer les réalités sur lesquelles ils opèrent par des organigrammes, des états comptables, des revues de projet alors que dans le même temps ils perçoivent non seulement le caractère réducteur et incomplet de ces représentations<sup>301</sup> mais aussi ses transformations continues qui rendent toute représentation un tant soit peu obsolète dès l'instant où elle est achevée. C'est la dimension de la « dérive organisationnelle » (Pesqueux & Triboulois, 2004) sur laquelle s'appuient de fait les dirigeants lucides pour atteindre une situation qui leur permet d'afficher les « résultats attendus ».

On pourra cependant remarquer l'intérêt éminemment ambigu que revêt le passage à une ontologie de la transformation. D'un côté elle rend compte de manière assez convaincante des stratégies de changement déployées dans l'entreprise. Le succès d'un schéma comme la courbe en « V » du « travail de deuil » en témoigne.

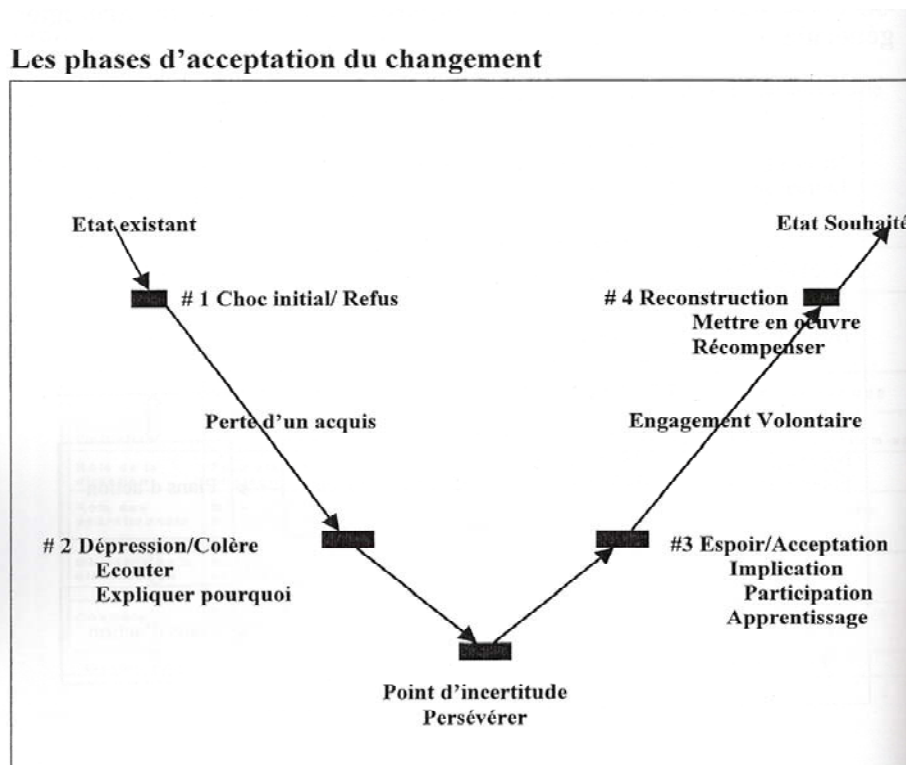


Fig. 19 : Un exemple de transformation : le travail de deuil du salarié confronté au changement (support de cours d'une école de commerce)

Rappelons que ce schéma (fig. 18 ci-dessus), que j'ai vu « vendre » maintes fois par des consultants ou des enseignants en école de commerce, décrit le travail psychologique de toute personne affectée par un changement radical en deux phases. La phase « descendante », (car elle correspond visiblement à un moral qui baisse de plus en plus) est celle qui voit les schémas mentaux du passé se déstructurer progressivement : elle conduit d'une attitude initiale de refus à celle d'indécision. La phase « ascendante » est celle de la restructuration psychologique qui aboutit à une remobilisation autour des enjeux et projets nouveaux de

<sup>301</sup> Dont la pluralité et les politiques implicites ont été recensées par Yvon Pesqueux dans son ouvrage consacré aux modèles et représentations des organisations (Pesqueux, 2002)

l'entreprise. Autant la psychologie dont est issu ce schéma peut paraître sommaire et obsolète, autant paraît appropriée l'attitude managériale qu'il sous tend : celle d'un accompagnement en temps utile et par petites touches, d'un processus qui se produira inéluctablement et de lui-même dans la cervelle des salariés affectés le changement<sup>302</sup>. De même, il est probable que le succès des modèles en « cycle de vie » ne tient pas seulement à leur élégance formelle, mais aussi à l'ontologie de la transformation qu'ils véhiculent jusqu'à un certain point. On peut alors présenter, par exemple, la stratégie comme l'accompagnement d'un domaine d'activité stratégique tout au long de son cycle de vie. (cf. figure 19 ci-dessous).

Phases du cycle de vie	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin ou vieillissement
Paramètres				
Compétition basée sur	Caractéristiques produit	Marketing et communication	Coûts	Coûts et qualité
Stratégies	INNOVER	Faire connaître pour prendre des parts de marché	Rentabiliser et défendre les parts de marché	Traire
Fonctions clés de l'entreprise	R & D Engeneering	Commercial	Gestion industrielle	Gestion industrielle et stratégie
Compétences à mettre en œuvre	Conception et mise en œuvre des compétences	Réseau et réactivité	Productivité	Coûts et choix des cibles

Fig. 20 : L'accompagnement du cycle de vie d'un domaine d'activité stratégique (Garibaldi, 2001)

L'exemple de l'historiographie antique est là toutefois pour nous avertir que *faire parler* une transformation *silencieuse* ne va pas de soi : la vraie transformation réside en effet en un changement de nature où l'identité même du transformé disparaît pour une large part. Elle se révèle irréductible à la quantification par une seule variable dont prétend implicitement rendre compte toute courbe en « S ». Ici apparaît l'ambiguïté fondamentale des schémas de gestion comme le cycle de vie ou le « V » du travail de deuil : d'un côté, ils semblent céder pour partie à l'ontologie de la transformation, par l'attitude d'accompagnement qu'ils promeuvent. D'un autre côté le fait qu'ils tracent de bout en bout un processus, et prétendent en quantifier le rythme comme en maîtriser le déroulement à l'aide des mêmes variables, les rattache à l'ontologie de l'action. Loin d'être global et continu, le processus devient momentané et localisé dans une fenêtre spatio-temporelle plus ou moins précisément définie, parce qu'il se veut malgré tout *modèle*.

<sup>302</sup> La contrepartie à ce « laisser faire » relatif réside dans la non maîtrise de la « descente » du moral du salarié, avec parfois les conséquences que l'on sait.

Il me semble que cette aporie ne peut être que constitutive des schémas de gestion tels qu'ils sont conçus aujourd'hui : ces schémas visent à magnifier l'importance du dirigeant sans laquelle, notamment, ses rémunérations élevées et autres privilèges seraient, dans une société démocratique, difficiles à justifier. Or une telle posture est incompatible avec l'adoption pleine et entière d'une ontologie de la transformation puisque, comme l'explique François Jullien, l'effacement de l'action va de pair avec celle de l'acteur. En effet, tandis que la logique occidentale de l'action va de pair avec la narration de grandes épopées et la valorisation des héros qui ont su les conduire, la pensée chinoise estime que « la grande stratégie est sans éclat, la grande victoire ne se voit pas », ce qui fait que le grand mérite d'un bon stratège est précisément d'être « sans mérite » (Jullien, 2009a : 35). Ce constat amène François Jullien à en tirer les conséquences pour la gestion. D'un côté il met en avant l'inanité de la glorification rituelle du dirigeant occidental : « Voyez ces chefs d'entreprise à qui on dresse des statues, qu'on décore en décembre en tant que « grands managers de l'année » : il n'est pas rare que, à peine quelques années plus tard, ils aient fait faillite, ou aient dû prendre la fuite. » De l'autre il dresse le constat suivant : « être un vrai manager, un manager effectif, et non un manager dont on parle, ne va pas sans faire souffrir notre ego [...] il n'y a donc pas de gloire à bien manager. » (ibid. : 35-36). De même que l'analyse de longue durée de l'histoire de Rome amène à relativiser considérablement l'impact de l'action des « bons » ou « mauvais » empereurs sur le destin de l'Empire, une vision « transformiste » de l'entreprise ne peut que conduire à relativiser l'héroïsation du dirigeant. Dans une société autoritaire et patriarcale comme celle de la Chine traditionnelle, on peut concevoir qu'une telle conception soit compatible avec le maintien des privilèges du dirigeant, dont la différence de statut avec le commun ne pose pas question. Dans une société démocratique occidentale, une telle situation ne serait pas légitime, ce qui explique à mon sens l'obstacle politique à l'abandon en gestion du couple « modélisation – action » centré sur la Direction Générale.

## 2°) Homonymies et décontextualisation : la schistosité en gestion

L'histoire antique a pris un tout autre sens à partir du moment où l'on a accepté de considérer que l'empire romain n'était pas un empire, que son empereur n'était pas un chef d'Etat, que sa religion n'était pas une religion et que l'art de cette époque n'était pas à proprement parler romain. Du moins aux sens où nous entendons aujourd'hui chacun de ces cinq termes. Ces relations d'homonymie ont leur équivalent en gestion. D'une part, cette dernière s'exprime sans cesse par la médiation de figures telles que l'entreprise, l'organisation, le projet, la partie prenante dont le référent pose question : qui a en effet déjà *serré la main à une organisation*<sup>303</sup> ? D'autre part un certain nombre de genres et d'espèces de personnes et d'objets, lorsqu'ils sont formulés comme des noms propres (au singulier ou au pluriel), tel *le salarié*, *le cadre*, *le dirigeant*, deviennent eux aussi des figures abstraites dont on oublie pourtant trop aisément le statut d'abstractions. Or, cette ambiguïté amène à effectuer en gestion, de manière analogue à ce qui a pu se passer en histoire, des généralisations abusives. Par exemple une observation des membres d'un groupe projet créé *ad hoc* avec des étudiants deviendra la loi de comportement des membres de tout projet d'entreprise (Park & al., 2008) sans que soit posée la question de ce qu'ont de commun comme de différent les différents « projets » que l'on nomme à travers *le projet*. La généralisation abusive prend la forme d'une induction masquée en déduction : ce qui n'était qu'un cas ou une famille de cas particuliers a acquis le statut de preuve universelle.

En gestion, toute une famille de généralisations abusives provient de l'oubli du facteur interculturel, à toutes échelles. On avance comme universels des observations ou des modèles

<sup>303</sup> Je m'attribue ici une formule d'Yvon Pesqueux.

qui n'ont fait leurs preuves que dans des cultures spécifiques (par exemple : le monde anglo-américain) ou même des entreprises particulières (par exemple : le modèle Toyota). A faire par exemple comme si l'européen était un *homo americanus*, on pourra être tenté d'appliquer des outils de gestion adaptés à une société régie par des rapports contractuels (en phase avec la société américaine) en méconnaissant les leviers propres à la logique de l'honneur (qui selon Philippe d'Iribarne (1989) régit en France les relations entre cadres). Il va de soi que la tendance à la glorification des dirigeants comme héros de l'entreprise, ainsi que le paradigme dominant du *modèle* à appliquer, favorisent cette tendance à la généralisation abusive dans la sphère qui réunit les praticiens et les médias qu'ils influencent. Peut-on avancer sans risque que le chercheur en gestion, grâce à la « neutralité » et au soin méthodique qui le caractérisent, évite systématiquement ces écueils ?

La question n'est bien entendu pas nouvelle. Il me semble néanmoins que la distinction établie plus haut entre structure de plis et texture de schistosité permet d'apporter sur ce point un éclairage intéressant. Dans le cas d'une pensée en pli, le caractère herméneutique de la recherche entreprise est pleinement assumé. Cette pensée est nécessairement contextualisée puisque l'herméneutique résulte du télescopage de deux contextes, celui de l'objet d'étude et celui du chercheur. Ce dernier assumera sans difficultés le caractère inductif, et donc risqué et provisoire, des conclusions qu'il pourra en tirer quant à l'entreprise, au cadre, à la partie prenante, etc. La posture de chercheur en gestion critique est d'ailleurs favorable à l'adoption d'une telle attitude prudente, puisqu'elle consiste souvent, à partir de l'étude de cas d'espèces, à invalider les généralisations produites par le *mainstream*. Dans l'optique d'une vision poppérienne de la vérité scientifique, c'est la position épistémologiquement<sup>304</sup> la moins risquée puisqu'il s'agit de falsifier un énoncé universel à l'aide d'un contre-exemple.

Il en va tout autrement lorsqu'entre en jeu le « pretense of knowledge » dénoncé par Goshal et Hayek<sup>305</sup>. Plus on mécanise en effet par des équations les comportements de l'entreprise et de l'homme en entreprise, plus on les décontextualise, prenant par là le risque épistémologique de travailler sur des homonymies innombrables. Imaginons par exemple, à titre d'illustration bien entendu caricaturale, une recherche consacrée aux dynamiques d'innovation dans l'entreprise. Pour mener cette recherche, on effectuera un sondage d'opinions par internet auprès des PME locales d'une certaine taille, dont 5% répondra au sondage. Les questions porteront sur un certain nombre de caractéristiques générales de l'entreprise (secteur, CA, croissance, âge du dirigeant, niveau d'endettement) aussi bien que sur un certain nombre de déterminants supposés de l'innovation : situation de sous-traitance par rapport à des industries lourdes, partenariats universitaires, adoption d'une gestion en mode projet, montant des investissements en technologie, existence d'une direction de l'innovation, participation de chercheurs au comité de direction, nombre de brevets déposés par an, etc.). Après avoir vérifié par une série de tests statistiques que l'échantillon n'est pas « plat », on établira des corrélations entre ces variables et on pourra être tenté d'affirmer, chiffres à l'appui, que par exemple la présence d'un chercheur au comité de direction est favorable à l'innovation dans les PME<sup>306</sup>. Puisque cette étude relève de la gestion et non de l'économie, elle comportera nécessairement des variables afférentes au comportement organisationnel et humain des entreprises sondées, telle « l'existence d'une direction de l'innovation » ou encore « la présence d'un chercheur au comité de direction. Or, il tombe sous le sens que, tant que l'on n'a pas observé chacune de ces entreprises, rencontré ses

<sup>304</sup> Ce qui ne signifie pas qu'elle soit la moins risquée du point de vue du jeu social propre à la sphère académique

<sup>305</sup> Cf. les ci-dessus remarques tirées de la *topographie du déclin*.

<sup>306</sup> Cet exemple est bien sûr inadéquat et simpliste, car les recherches en gestion de ce genre sont menées avec beaucoup plus de variables et de précision dans le libellé de celles-ci. Je l'utiliserai néanmoins pour poser des arguments qui restent valables quelle que soit la complexité du modèle testé.

membres, obtenu d'eux des récits sur la façon dont ils comprennent l'innovation, on ne peut pas savoir si le comité de direction de l'une a la même importance dans le pilotage stratégique que le comité de direction de l'autre, de même qu'on ne peut pas savoir ce que recouvrent de part et d'autre les termes « direction de l'innovation », etc. Toutes ces choses ne peuvent être perçues et rendues comparables que dans l'interaction entre le chercheur et ses interlocuteurs. Bref, on a toute les chances que, derrière chacune des variables que l'on a pourtant très précisément inter-corrélées et testées, les sondés entendent des réalités très différentes. Par conséquent, au lieu de décrire les déterminants comportementaux de l'innovation au sein des PME, on aura aligné entre elles une série d'homonymies. Autant de glissements de sens qui à mon sens font de la quantification mécanique des comportements organisationnels une démarche éminemment *schisteuse*.



## **C – Tectonique**





### En terrasse – au clair de Lune

-Le géologue (à la fin du dîner, entre la poire et le fromage) : Sais-tu que j'ai entrepris de savoir si nous sommes vraiment « décadents » ?

-La Psychanalyste : Sujet crucial il est vrai [sourire complaisant mais fatigué]

-Le géologue : Pour cela j'ai appris à distinguer deux types de pensée : d'un côté celle qui tente vraiment de comprendre le passé pour ce qu'il est, afin de ne pas se tromper sur le présent et l'avenir, et de l'autre celle qui mélange tout, qui confond tout, qui dit n'importe quoi, la pensée schisteuse.

-La psychanalyste (réprime un bâillement) : La pensée quoi ?

-Le géologue : La schistosité, c'est cet entrelacement incontrôlé entre passé et présent, auquel nous ne sommes que trop tentés de nous livrer quand nous voulons nous comprendre, ce par quoi on projette dans le passé un présent qui n'y est pas et dans le présent un passé qui n'a rien à y faire...

-La psychanalyste (tout à fait réveillée, maintenant) : Perte de contrôle, tentations ... mais qu'est-ce que tu as contre la schistosité, au fait ?

-Le géologue (après une longue hésitation) : Peut-être ce que tu y trouves d'intéressant pour le travail qui est le tien.

-La psychanalyste : Ah oui, pourquoi pas ... Mais surtout ne te mets pas à parler comme ce Professeur \*\*\* de la Sorbonne ! (On entrevoit un geste dédaigneux de la main, puis un bruit de verre cassé se fait entendre) Et voilà où nous mènent ces discussions, j'ai renversé mon vin jaune - Rentrons, il y a trop d'ombre ici.

-L'ombre : trop, ou pas assez ?

-Le géologue (à l'ombre) : Ainsi te revoilà ! - (à la psychanalyste) : Il y a des mots à ne pas prononcer en ce moment.

-La psychanalyste : que vient faire ici cet ectoplasme ?

-Le géologue : laisse, je t'expliquerai...

-L'ombre : mais justement explique lui : tu n'en as dit que la moitié.

-Le géologue (s'adressant à la psychanalyste) : c'est que toi et moi finalement travaillons la même chose.

-La psychanalyste : j'en suis bien aise mais cela me semble pour l'instant fort *obscur* - (à ces mots l'ombre ricane en sourdine)

-Le géologue : du relief je suis remonté aux structures du sous-sol, et à partir de ces structures je peux calculer des déplacements, des vitesses : la tectonique me donne accès aux forces, à l'énergie qui ont causé ces déplacements.

-La psychanalyste : L'énergie que je travaille c'est la *libido* de Freud. Est-ce que ta tectonique est libidinale ?

-Le géologue : clinique et anticlinique travaillent la même zone d'ombre. L'une est plus individuelle et l'autre plus collective, mais elles semblent beaucoup se recouvrir. *Libido* et *illusio* ont partie liée.

-L'ombre (à soi-même) : Retirons-nous jusqu'à l'aube, les voilà bien partis...



## **Introduction**

Une méthode structurale vient d'être construite à partir de l'exemple de l'historiographie gréco-romaine. Un premier test de cette méthode peut à présent être effectué sur la matière des débats plus récents portant sur la question du déclin national. En reparcourant les terrains de la défaite de l'an 1940 et ceux des difficultés rencontrées par le modèle français, il est possible de réutiliser les outils de purification précédemment développés et non seulement de séparer pensée schisteuse et pensée en plis, mais aussi de restituer les lignes de forces qui donnent intelligibilité à ces différentes re-présentations du déclin. On ne peut prétendre détenir sur ces questions de vérité définitive puisque le parcours herméneutique est, nous l'avons vu auparavant, par construction interminable. Il est néanmoins possible d'argumenter des interprétations historiques et sociologiques qui vont pour l'essentiel à l'encontre des lieux communs de la déclinologie, ainsi que de mettre à jour des problématiques plus cruciales que l'invasion du thème du déclin tend à occulter. L'herméneutique du déclin invite au final à un déplacement des questions posées, ainsi qu'à une interrogation sur leur importance pour celui qui questionne.

L'*illusio*, c'est le fait d'être pris au jeu, d'être pris par le jeu, de croire que le jeu en vaut la chandelle, ou pour dire les choses simplement, que ça vaut la peine de jouer.

Pierre Bourdieu, *Raisons pratiques*, p. 151

### L'itinéraire :

Après un dernier bilan tiré de l'étude de la roche-mère de la décadence (**point 55**), nous pouvons relire de façon plus éclairée l'histoire de la défaite de l'an 40 et non seulement séparer plus aisément le présent du passé (**points 56 à 62**) mais aussi, grâce à la tectonique ainsi déchiffrée, relever les antiques failles et lignes de force (symbolisées par les flèches de la figure ci-jointe) qui donnent sa physionomie au syndrome français de la décadence (**points 63 à 64**). L'idée de grandeur y apparaît tout aussi fondatrice de la culture nationale et de ses succès que génératrice de névroses si elle s'emploie à des objets inadéquats. Il devient alors possible d'en tirer quelques leçons utiles et peut-être même libératrices pour le présent et l'avenir (**points 65 à 68**).

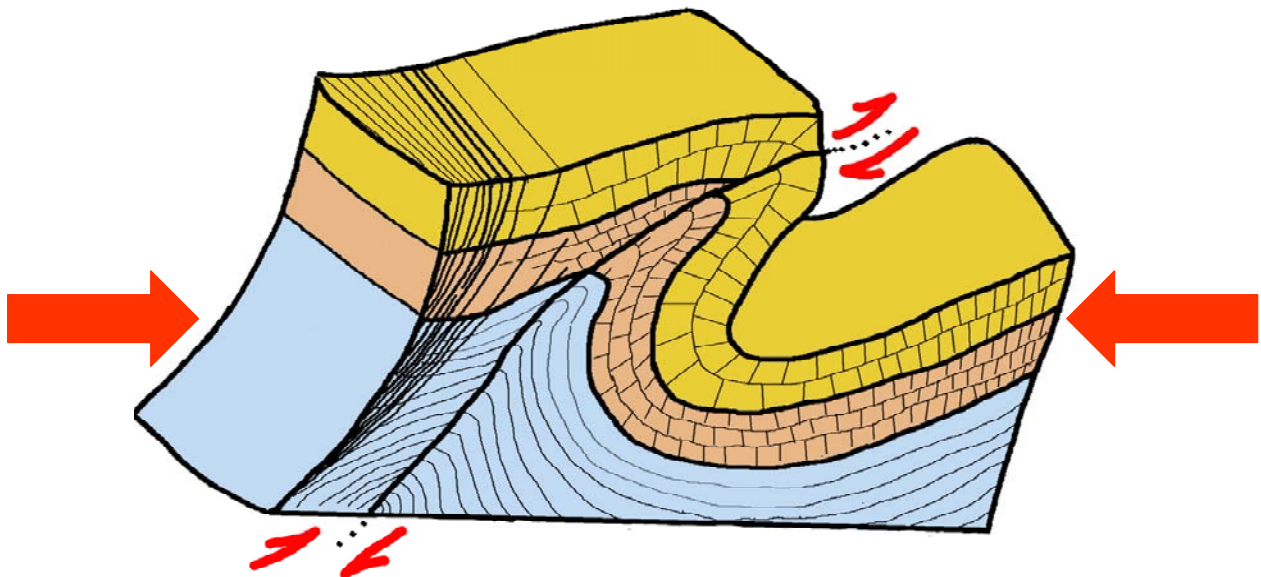


Fig. 21 – La tectonique livre la clé de la reconstitution des forces (symbolisées ci-dessus par des flèches) qui sont à l'origine des déformations observées. Ici l'exemple d'un pli faillé.

### **55. Au cœur de l'anticlinal**

Après avoir successivement traversé les terrains de l'actuelle *déclinologie*, puis effleuré celui de défaite de l'an 40, et enfin excavé celui de la chute de Rome où se trouve la charnière du pli de la décadence, nous voici sur le point d'entamer la remontée des terrains anciens vers les plus récents, que dessine naturellement l'autre moitié de l'anticlinal. A l'épaisseur des pages qui restent, la dissymétrie est frappante entre la première période du parcours et la seconde : le pli que constitue ce parcours herméneutique a quelque chose de *déversé*.

C'est que nous n'avons pas seulement, dans ce qui précède, relevé des coupes successives. Nous quittons le cœur de l'anticlinal muni d'une méthode - une tectonique du discours historique. Notre retrouvaille avec les terrains plus récents sera l'occasion d'en décrypter les déformations et donc les *lignes de force* qui les ont produites. Ainsi ces lignes de forces dessineront-elles, nous l'espérons, quelque vérité sur leur lieu de production, qui soit de nature à libérer ceux que hante la question de la décadence.

Le terme *decadencia* appartiendrait au latin médiéval et sa traduction française daterait du XVI<sup>e</sup> siècle<sup>307</sup> au plus tôt. L'étymologie conforte ainsi le sentiment que les déplorations sur les destructions du V<sup>e</sup> siècle, comme les descriptions satiriques de Pétrone ou les dépréciations de *l'histoire auguste*, si elles ont une claire intention polémique, ne reflètent aucunement une crainte authentique de la chute du monde romain, mais un cisaillement selon des lignes de forces qui nous sont autres (*libertas* et clientèle, flatterie du despote, conflits entre païens et chrétiens, etc.). La polémique chrétienne, associant par exemple la chute d'un Empire oppresseur à la fin du monde, ne relève pas non plus d'une analyse d'historien contemporain d'une « chute » qui, rappelons-le, passa inaperçue.

Si le pli de la décadence ne s'amorce pas à l'époque romaine, celle-ci fait office de ressource indispensable à laquelle iront puiser les penseurs modernes : le cœur de notre anticlinal est ainsi intimement travaillé par des champs polémiques postérieurs et résulte, dans le meilleur des cas possible<sup>308</sup>, du *replissement* de discours antiques dont l'intention est mal comprise ou détournée.

## 56. Approches de l'an 40

En d'autres lieux la pensée de la décadence s'exprime en d'autres focales. Telle l'Espagne qui semble scruter, au fond du XVII<sup>e</sup> siècle, l'annonce d'un déclassement rendu plus amer encore par les souvenirs du Siècle d'Or, celui qui vit Philippe II régner sur un empire où le soleil ne se couche jamais. Tel aussi l'Empire d'Autriche, la « kankanie<sup>309</sup> » de Karl Kraus, qui méditait sa fin bien avant la dissolution de 1918<sup>310</sup>.

De Crécy à Azincourt, de Waterloo au Sedan de 1870, la France a connu de multiples défaites écrasantes. Pourtant, c'est à celle de 1940 que se réfère la déclinologie. C'est donc bien que cette défaite-là recèle, ne serait-ce qu'à titre projectif, une part de vérité sur ce que nous sommes, nous autres Français. Quoi de plus culpabilisateur que cette vulgate de l'an 1940 expliquant, par le relâchement honteux de toute une Nation, une défaite bien méritée ! Relâchement moral, tout d'abord, les soldats français étant censés s'être, en bien des endroits, enfuis devant l'ennemi. Relâchement industriel, ensuite, l'infériorité en armes, notamment blindés et avions, nous ayant prétendument condamnés par avance à la défaite. Relâchement social, enfin, les mesures du front populaire ayant - ne dit-on que trop souvent - été la base de ce relâchement industriel, favorisé par le pacifisme chronique des gouvernements de gauche. La seule chose scandaleuse dans un tel tableau, c'est pourtant que, soixante ans après, tant de gens persistent encore à y croire. En effet, les poursuites intentées par l'Etat vichyste contre

<sup>307</sup> Selon le *Dictionnaire étymologique de la langue française* de Bloch et Wartburg, Presses Universitaires de France, ed. originale 1932

<sup>308</sup> En admettant ainsi qu'il n'y a schistosité qu'au *sens faible*, cf. § 52

<sup>309</sup> Avec férocité, Kraus transformait en onomatopée une abréviation de ce qu'était la monarchie austro-hongroise - *königlich und kaiserlich*, c'est-à-dire royale et impériale - car son souverain était à la fois empereur d'Autriche et roi de Hongrie. Plus profondément, il exprimait ainsi ce qu'avait d'incongru une structure étatique aussi anachronique que l'union personnelle de deux Etats, lambeau de féodalité égaré dans le XX<sup>e</sup> siècle.

<sup>310</sup> André Rieszler consacre un chapitre entier à l'idée de décadence, exprimée déjà par Metternich, dans son ouvrage consacré au *Génie de l'Autriche-Hongrie* (Georg éditeur, 2001).

les anciens dirigeants du front populaire, donc dès les années 1940, tournèrent si mal pour les partisans de la thèse, que le Maréchal préféra interrompre le procès de Riom.

### 57. Des forces alliées bien plus puissantes en 1939-1940 que l'armée d'Hitler

Historien militaire allemand, Karl-Heinz Frieser explique lui-même que, lorsqu'il a mené ses recherches sur la campagne de mai 1940, presque chacun des 1500 livres et essais qu'il a consultés confirmaient la thèse selon laquelle elle avait été programmée dès le départ comme une « guerre-éclair », le *Blitzkrieg*. D'où son étonnement lorsqu'il découvrit que « c'était l'inverse qui ressortait de plus en plus nettement de l'étude des documents d'archive <sup>311</sup> ». A plus d'un titre, ce travail rigoureux d'historien remet en cause le regard que nous nous étions habitués à porter sur cette phase de la seconde guerre mondiale.

En premier lieu, le célèbre aveu de faiblesse prononcé par Gamelin en présence de Churchill

*Infériorité en nombre, infériorité en armement, infériorité en tactique*<sup>312</sup>

ne résiste plus aux connaissances historiques actuelles, du moins pour les deux premiers termes, ceux qui tendraient à exonérer quelque peu la responsabilité du généralissime français en attribuant la défaite à des facteurs indépendants de son talent.

Depuis des siècles tous les stratèges s'accordent à dire que, pour assurer la victoire, il est raisonnable de disposer d'un rapport de supériorité d'environ un à trois. Or, loin de ces proportions, il est apparu de longue date évident que la *Wehrmacht*, non seulement alignait des effectifs inférieurs à ceux des alliés (135 divisions contre 151<sup>313</sup>), mais en outre disposait de beaucoup moins de chars et de pièces d'artillerie (rapport d'infériorité proche de un à deux). On a pu argumenter par la suite, comme Philippe Masson<sup>314</sup>, que du moins l'aviation surclassait largement celle des alliés, notamment du fait des politiques suivies par le Front Populaire. Là non plus il n'en est rien. Non seulement, les alliés disposaient de 2589 avions opérationnels au front le 10 mai 1940 (début de l'offensive allemande) contre 1453 côté allemand, mais en outre le matériel des assaillants n'était en rien supérieur à celui des alliés.

Ce n'est pas le fantassin français fuyant l'avance de modernes blindés germaniques qu'il faut avancer comme scène emblématique de l'an 1940. Celle de servants de *Panzers* allemands terrorisés par la puissance des chars lourds français est, selon Frieser, tout aussi valable. Du fait des interdictions de l'entre-deux-guerres, les forces allemandes étaient en effet « en retard d'une génération » pour ce qui concerne la conception et la fabrication de cette arme. De même, les avions dont disposait la France n'avaient rien à envier, sur le plan technique comme sur celui de l'armement, à ceux de la *Luftwaffe*. En une série de tableaux méticuleux, Frieser montre ainsi que la vitesse, la puissance motrice, le rayon d'action et l'armement des Bloch 174, Bloch 210, Lioret-Olivier 451, Dewoitine 520 et autres Potez 630<sup>315</sup> n'avait rien à envier à ceux des Messerschmidt et Junker auxquels ils faisaient face. En outre la formation des pilotes paraît avoir été meilleure côté alliés, là encore du fait que l'aviation militaire allemande avait été pratiquement effacée par les traités internationaux jusqu'en 1936.

<sup>311</sup> (Frieser, 2003, p. 9)

<sup>312</sup> Citation de Churchill reprise *ibid.*, p. 70

<sup>313</sup> *Ibid.* p. 71

<sup>314</sup> (Masson, 1990)

<sup>315</sup> Je prends un certain plaisir à citer ces modèles dont on ne parle jamais, préférant s'étendre sur les modèles britanniques ou Allemands. Comme si Dassault (ex-Bloch) avait créé après guerre une industrie de toutes pièces, comme si les ingénieurs et techniciens de 1918-1939 n'avaient été que des tocards.

Avec un tel constat, la défaite alliée ne peut paraître que des plus *étranges*. C'est que les ressources en hommes et en armes sont une chose, tandis que leur doctrine d'emploi en est tout à fait une autre, capable d'annihiler une supériorité initiale. L'explication que développe Frieser en la matière rejoint, sur bien des points, l'idée d'une *défaite de la pensée* formulée dès l'après-débâcle par un officier de réserve français.

### 58. Les étranges lucidités d'un témoin illustre

*Nos chefs ou ceux qui agissaient en leur nom n'ont pas su penser cette guerre. En d'autres termes, le triomphe des Allemands fut, essentiellement, une victoire intellectuelle et c'est peut-être là ce qu'il y a eu en lui de plus grave*<sup>316</sup>.

Historien de renom –co-fondateur de l'école des *Annales* – et fusillé pour faits de résistance, Marc Bloch s'est livré dans *L'étrange défaite* à un célèbre examen de conscience, dont la teneur entre aujourd'hui encore, avec une amplitude étonnante, en résonance avec les cordes sensibles de l'« élite à la française ». C'est qu'elles sont le principal objet de la réflexion de Bloch, et accordent ainsi à ce qu'on a pu appeler par ailleurs les « cadres » de la nation une importance qu'ils seront bien aises d'y trouver, fût-ce au prix du dénigrement des brebis galeuses, voire de toute une génération. Magnifier l'élite suppose en contrepartie des exigences, et dans cette optique tout le monde n'est pas digne d'en rester membre. Pour Bloch l'insuffisante qualité de celle-ci, qu'accompagne sa coupure d'avec les réalités de terrain, est un invariant des désastres français. De ce point de vue, 1940 lui apparaît comme une redite des errements de la Grande Guerre :

*Les grands chefs n'aiment guère changer de collaborateurs. On se souvient qu'en 1915 et 1916, leurs répugnances à s'y résigner avaient abouti à un véritable divorce entre le champ de vision des combattants et celui des états-majors [...]. Je n'avais pas vu sans inquiétude, pendant l'hiver 1939-1940, se renouveler cette cristallisation des cadres.*<sup>317</sup>

Que l'on n'invoque pas l'effet de surprise ou l'impréparation, puisque le répit accordé par la Drôle de Guerre n'a pas été exploité :

*On aurait dû mettre à profit les longs mois d'attente [...] pour pratiquer, dans les cadres, les nettoyages nécessaires.*<sup>318</sup>

Faute d'un tel effort, les officiers français n'ont pas été à la hauteur, ni moralement, ni intellectuellement. Non seulement ils ont manqué de persévérance :

*Je n'ai guère connu de spectacle plus démoralisant que certains affalements dans les fauteuils du 3<sup>e</sup> bureau*<sup>319</sup>

mais encore ils n'ont pas eu de courage, cherchant les positions d'*embusqué* :

*Quand le ministère de l'Armement fut réorganisé et développé, la ruée de beaucoup d'officiers de réserve vers ses paisibles bureaux nous écœura un peu*<sup>320</sup>.

Cette analyse présente le mérite (mais aussi, pour les décennies qui suivirent la guerre, le péché) d'accabler avant tout le commandement militaire, ce que précisément l'accusation du matériel, des effectifs, du front populaire, etc. avait pour but d'esquiver. Une telle analyse, les généraux de l'après-guerre, qui après tout avaient été eux aussi acteurs de ce désastre,

<sup>316</sup> (Bloch, rééd. 1990, p. 66)

<sup>317</sup> Ibid., p. 65

<sup>318</sup> Ibid., p. 125.

<sup>319</sup> Ibid., p. 141

<sup>320</sup> Ibid., p. 166



n'avaient probablement pas non plus envie de l'entendre crier sur les toits. Pouvait-on, en effet, laisser se répandre un constat aussi infâmant que celui-ci :

*Nos chefs ne se sont pas seulement laissés battre. Ils ont très tôt estimé naturel d'être battus*<sup>321</sup>.

De l'insuffisance des élites, Bloch passe ensuite à l'analyse des racines de cette insuffisance, lesquelles résident dans la manière dont ont été sélectionnées et instruites ces élites :

*Les défaillances du caractère eurent, je crois, leur principale origine dans l'intelligence et sa formation*<sup>322</sup>.

Ce processus de formation, qui semble étrangement identique à celui qui prévaut encore sous la V<sup>e</sup> République (à ceci près que la *Khâgne* des forts en thèmes a cédé la place à la *Taupe* des matheux et aux prépas HEC ou à l'ENA), Bloch le fustige car il serait un facteur de conservatisme, d'autant plus fort peut-être, qu'il résulte d'une alliance entre esprits brillants et gérontocrates :

*Jusqu'au bout, notre guerre aura été une guerre de vieilles gens et de forts en thèmes, engoncés dans les erreurs d'une histoire comprise à rebours : une guerre toute pénétrée de l'odeur de moisi qu'exhalent, l'Ecole, le bureau d'état-major du temps de paix ou la caserne. Le monde appartient à ceux qui aiment le neuf. C'est pourquoi, l'ayant rencontré devant lui, ce neuf, et incapable d'y parer, notre commandement n'a pas seulement subi la défaite : pareil à ces boxeurs, alourdis par la graisse, que déconcerte le premier coup imprévu, il l'a acceptée.*<sup>323</sup>

Pour que l'analyse soit convaincante, il reste à établir le lien entre l'insuffisance de la pensée et l'inadéquation des opérations ayant mené à la défaite. Mais, cela, un homme des années 1940 n'avait évidemment pas accès aux archives nécessaires pour le faire. Les historiens récents ont en revanche assemblé les pièces d'une analyse qui s'emboîtent avec le témoignage de l'ex-officier en un parfait puzzle.

## 59. Une question de doctrine ou l'avenir dans le rétroviseur

Frieser tempère quelque peu le tableau de supériorité matérielle des alliés par un certain nombre de constats sur la nature des équipements. Ainsi, bien que mieux cuirassés et armés, les chars lourds français n'en présentent-ils pas moins deux inconvénients majeurs : le premier est leur trop faible autonomie en carburant, qui leur interdit de longs parcours et donc prive l'armée de terre de la capacité de percée dont feront preuves les divisions blindées adverses. Le second inconvénient est l'archaïsme de leur systèmes de communications : là où les chars allemands disposent de radios et peuvent donc se coordonner à longue distance avec le commandement, leurs homologues français ne peuvent communiquer que par fanions, ce qui suppose d'être à distance visuelle mais aussi de compter sur l'absence de brouillards ou de fumées trop opaques.

Mais là non plus, la capacité industrielle n'est pas en cause. La production française de chars et d'avions, avant l'armistice, excédait largement les capacités allemandes. Ce qui est en cause est le cahier des charges remis par les militaires à l'industrie de guerre. Ceux-ci n'ont en effet pas du tout anticipé (malgré les avertissements du colonel de Gaulle) les possibilités tactiques du char et des divisions motorisées. Pour eux, le char est resté ce qu'il était en 1918, c'est-à-dire un appui à l'infanterie, qui effectuera de courts trajets pour accompagner les

<sup>321</sup> Ibid., p. 202

<sup>322</sup> Ibid., p. 145

<sup>323</sup> Ibid., p. 158

unités au rythme de la marche à pieds. C'est d'une manière générale à une guerre lente que s'est préparée l'armée française, avec ses transmissions archaïques et ses chaînes hiérarchiques démesurément longues. Les conséquences s'avéreront gravissimes pour la campagne de 1940 : tandis de Guderian effectuera les percées que l'on sait, avec des chars relativement peu nombreux, mais bien groupés en tête d'une « lance à pointe d'acier et manche de bois<sup>324</sup> » que suivent les blindés légers et les simples unités motorisées, aucune unité blindée française ne sera là pour leur faire face, les chars ayant été éparpillés et disséminés tout au long de la ligne de front. C'est ici que la défaite de la pensée française trouve sa traduction opérationnelle: le saupoudrage des forces cuirassées françaises a annihilé leur supériorité initiale. Il en va de même pour les avions. De mars 1938 à juin 1940, 4010 appareils modernes avaient été livrés à l'armée de l'air. Mais, le 10 mai 1940, sur les 3562 avions de combat opérationnels dont disposait l'armée française, seuls 879 d'entre eux étaient prêts à intervenir sur le front<sup>325</sup>. En effet, la plupart d'entre eux « se trouvaient dans des aérodromes au fin fond du pays, ou dans des dépôts, mais pas sur le front<sup>326</sup> ». Autre chiffre frappant : peu après l'armistice, une commission de contrôle a répertorié dans la partie non occupée de la France 4268 avions. Là encore c'est la pensée qui est en cause : se préparant à une longue guerre d'usure, les généraux entendaient ne surtout pas miser l'ensemble de leurs forces dès le départ. C'est pourtant ce que fit, avec succès, la Luftwaffe.

Avec de telles données, l'accusation portée contre *l'arrière* par l'armée française apparaît d'autant plus abjecte que sa responsabilité réelle s'avère écrasante. Le haut commandement a failli : telle est la triste conclusion qui amène aujourd'hui à rejoindre, en la complétant, l'explication ancienne de Marc Bloch. Il reste néanmoins une dernière zone d'ombre dans le mystère de cette défaite. En effet, celle-ci ne s'est pas faite en un jour, puisque six semaines séparent l'armistice du début de l'offensive. Comment expliquer que l'état-major n'ait pas su réagir, n'ait pas pu voir que ses schémas étaient périmés ni recomposer, dans l'urgence, ses forces comme avaient su le faire *in extremis* Gallieni et Joffre sur la Marne en 1914 ? Il est d'autant plus important d'éclaircir ce point que des analyses erronées pourraient nous conduire à tirer de mauvaises leçons de cette histoire, en supposant, par exemple, que l'armée française n'était pas assez *organisée*.

### **60. Le diable est dans les détails : importance de la tactique et du «management».**

La façon dont se déroule une guerre moderne recèle une épaisseur nouvelle, proprement organisationnelle, qui explique pourquoi l'armée française s'est révélée incapable de suivre le rythme de l'offensive allemande, c'est-à-dire pourquoi, comme le disait Marc Bloch

*D'un bout à l'autre de la guerre, le métronome des états-majors ne cessa de battre plusieurs mesures de retard.*<sup>327</sup>

De là à penser que ce retard serait dû à un manque d'anticipation de la partie française, il y a un pas qu'il faut se garder de franchir. L'armée française n'a que trop bien anticipé la guerre, et, sur le plan stratégique et mondial, celle-ci fut exactement ce qu'elle avait prévu : une guerre d'usure en hommes et matériel qui ne pouvait tourner qu'à l'avantage des alliés. C'est d'un pur manque de réactivité et d'adaptation aux circonstances tactiques que la France a pâti.

<sup>324</sup> Cf. la figuration in (Frieser, 2003, p. 48)

<sup>325</sup> Ibid., pp. 60-61

<sup>326</sup> Ibid., p. 61

<sup>327</sup> (Bloch, 1990, p. 73)

Deux faits d'archive indiscutables le prouvent : le premier est que l'armée allemande avait prévu exactement le même type de guerre que la France et que le Blitzkrieg ne fut qu'un brillante improvisation. Le second est que les modes de gestion des ordres au sein de chaque armée, ce que l'on peut appeler rétrospectivement le *management*, ont permis cette improvisation côté allemand et l'ont interdite côté français.

Tous étant persuadés qu'elle ne pourrait les mener qu'à la défaite, l'obsession qu'avait Hitler d'attaquer à l'Ouest avait rencontré une certaine résistance du côté des généraux, notamment sous la forme de plans d'attaque peu crédibles. C'est finalement une stratégie désespérée qui s'imposa : la tentative d'obtenir un succès total par une concentration de l'ensemble des forces armées, laquelle pouvait en cas d'échec se terminer en désastre total et définitif. Si en effet la percée de Sedan puis l'encerclement des troupes alliées au Nord Ouest échouaient, la défaite serait totale et irrémédiable. La série d'intrigues complexes par lesquelles le plan de von Manstein réussit, moyennant de nombreuses déformations, à devenir l'ordre de marche de l'armée allemande prouve à quel point, Outre-Rhin aussi, les schémas classiques prévalaient. Plus encore, le fameux « coup de faucille » doit être avant tout considéré comme une formule rétrospective de Churchill<sup>328</sup> et non comme faisant partie du plan de bataille. En effet, Hitler n'était pas capable de comprendre la portée des idées de son général, qui reprenait en cela le schéma du plan Schlieffen (1905) dont le Führer ne voulait plus entendre parler. Finalement, la réussite de la percée et la vitesse à laquelle les divisions motorisées purent progresser pour réussir l'encerclement des alliés se révéla une divine surprise, qui ne manquait pas d'inquiéter Hitler. Ce dernier était à tel point passé à côté de l'esprit de cette manœuvre qu'il ordonna à ces divisions de stopper leur avance au moment où elles auraient pu définitivement bloquer les alliés, semble-t-il pour affirmer son autorité auprès des généraux<sup>329</sup>. C'est donc une erreur de Hitler, la crise d'autorité envieuse et brouillonne du caporal autrichien, qui a rendu possible l'évacuation de Dunkerque.

Tout au long de la campagne, en effet, Guderian et Rommel n'avait cessé d'outrepasser les ordres du plan de marche, progressant beaucoup plus loin et plus vite que prévu. La raison de leur succès réside donc dans le fait qu'ils aient pu le faire, mais aussi qu'ils en aient eu l'idée, que cela ait été pour eux quelque chose de légitime sinon naturel. Cette raison, les managers d'aujourd'hui la reconnaîtront sans peine : c'est que la Wehrmacht avait adopté un mode de commandement hérité de l'armée prussienne appelé « conduite par objectifs ». Du haut en bas de la hiérarchie, ne circulaient que des directives qui laissaient à l'échelon inférieur une assez large capacité d'initiative. Ainsi dotée d'un principe de management qui ne sera pas adopté, en France, avant les années 1960, l'armée allemande a pu improviser, réagir, et tirer parti des circonstances<sup>330</sup>. A contrario, les alliés fonctionnaient à l'ancienne selon un mode beaucoup plus rigide et méticuleux. Ainsi Rommel avait-il constaté que leur fonctionnement hiérarchique avait considérablement affaibli les britanniques en Afrique du Nord :

*La façon de commander pesante et méthodique, les ordres schématiques, entrant dans le moindre détail et laissant peu de liberté aux chefs du niveau inférieur, et le peu de capacité d'adaptation à la situation (qui résulte au coup par coup de l'évolution du combat), tout cela est grandement responsable des échecs britanniques.*<sup>331</sup>

De même, la logique méticuleuse avec laquelle étaient rédigés les ordres dans l'armée française, conjuguée à l'archaïsme des transmissions, ne permit-elle pas à cette dernière de

---

<sup>328</sup> (Frieser, 2003, p. 77)

<sup>329</sup> Ibid., p. 337

<sup>330</sup> Analyses détaillées ibid., pp. 377-378

<sup>331</sup> Cité ibid., p. 366

prendre conscience suffisamment vite du tour imprévu que prit la guerre et encore moins d'y réagir de façon appropriée. Ce vice enchâssé au plus profond de ce qui fait un fonctionnement collectif, cette dimension cachée de la guerre que constituait ce qu'on appelle aujourd'hui le management, Marc Bloch en avait pourtant entraperçu la vérité dans un éclair d'intuition, dans son appréciation de ce qui matérialisait la pensée militaire française :

*Les prévisions n'avaient été établies [...] qu'avec trop de détail. Mais elles s'appliquaient, chaque fois, seulement à un petit nombre d'éventualités.*<sup>332</sup>

Que des membres de l'élite française aient été par ailleurs capables, précisément en ces années-là, de chercher un antidote à l'étroitesse de vue en inventant une nouvelle discipline – la prospective, exploration des futurs possibles – offre néanmoins la preuve réconfortante que le mal de l'anachronisme français, celui qui faisait par exemple de la France le leader mondial de marine à voiles ... en 1905, n'est pas incurable.

### **61. La vérité allemande de l'an 40 : les vertiges du succès**<sup>333</sup>

Une autre et plus cruelle consolation – une *Schadenfreude*, diraient nos amis germanophones – réside peut-être dans les désillusions que connurent à leur tour les militaires allemands. En effet, ce qui n'avait été qu'une suite de brillantes improvisations se transforma, par la grâce de la propagande nazie, en concept de Guerre-éclair inventé par le génie du Führer, qui l'incita par la suite à de désastreuses audaces dans lesquelles il entraîna ses généraux sans problème :

*Pour la Wehrmacht, la campagne de l'Ouest a signifié en même temps triomphe et tragédie, car l'éclatante victoire incita Hitler et ses généraux à une arrogance fatale*<sup>334</sup>.

D'où l'attaque de l'URSS avec ses éclatants coups de faucilles et autres manœuvres en tenaille des premiers étés, mais aussi son écrasante défaite finale :

*La campagne de l'Ouest avait été une « guerre-éclair » non planifiée, mais réussie, la campagne de l'Est de 1941, au contraire, une « guerre-éclair » planifiée, mais ratée.*<sup>335</sup>

Ces succès avaient en effet conduit tout un appareil militaire, à oublier qu'une guerre moderne se décidait « tout aussi peu que la première [guerre mondiale] sur les champs de bataille, mais dans les usines », en vertu de quoi la défaite allemande était consommée d'avance.

D'une portée plus générale est également la leçon sur l'histoire qu'en retire Frieser. En effet, le « coup de faucille », en tant que reprise du plan Schlieffen (et malgré l'échec de sa mise en œuvre par von Kluck en 1914), était la continuation de l'esprit de Cannes, cette fameuse bataille au cours de laquelle Hannibal réussit à vaincre des forces romaines bien supérieures, les ayant entraînées dans son centre pour mieux les encercler. Un schéma qui est également celui du désastre subi par Valens en 378 contre les Goths à Andrinople et que l'on a entrepris de reproduire au XX<sup>e</sup> siècle, en voulant tirer de l'histoire une leçon par trop sélective et incomplète :

*La « guerre-éclair » conduisit à une renaissance « motorisée » de la pensée de Cannes. Comme cela s'était déjà produit sous Schlieffen, on refoula la question de savoir qui avait réellement gagné la deuxième guerre punique : Cannes n'avait été qu'un succès opérationnel*

<sup>332</sup> (Bloch, 1990, p. 149)

<sup>333</sup> Formule empruntée à Staline, lequel entreprit de maquiller par ce terme l'échec des collectivisations forcées des années 1930

<sup>334</sup> (Frieser, 2003 p. 381)

<sup>335</sup> Ibid., p. 383

*provisoire d'Hannibal sur la puissance maritime stratégiquement supérieure qu'était Rome.*<sup>336</sup>

En somme, pour reprendre notre langage, il s'avère que la notion de guerre-éclair n'était pas seulement une falsification de la propagande nazie, mais aussi, dès ses origines antiques, une mauvaise leçon tirée de l'expérience militaire, un *faux pli* de l'histoire.

## 62. Une vérité française : l'idée de grandeur

Les lignes de force qui ont amené à répandre la vulgate française de la guerre-éclair ne sont que trop évidentes. L'examen des distorsions subies par ce terrain de notre histoire révèle une coupure entre l'armée et la république, un aveuglement des élites qui n'a d'égal que leur mépris pour la masse et leur arrogance dans l'échec, une certaine façon de violer l'histoire dans le débat politique, qui ne nous apprennent rien de plus sur nos tares séculaires, mais en confirment l'ampleur en un désespérant sentiment de répétition. Les oligarques bourrés de privilèges et autres bonus, qui nous ont menés au désastre économique de 2008 ne sont-ils pas les Gamelin d'aujourd'hui ? Leur promptitude à dénoncer notre système de protection sociale comme pesant sur la compétitivité des entreprises, s'exonérant ainsi de toute responsabilité dans leurs échecs à l'exportation, ne reproduit-elle pas, en une coïncidence étonnante, le défaitisme hautain dénoncé en d'autres temps par Marc Bloch :

*Au fond de leur cœur [nos chefs] étaient prêts, d'avance, à désespérer du pays même qu'ils avaient à défendre et du peuple qui leur fournissait leurs soldats*<sup>337</sup>.

Il faut je crois dépasser cette attitude incantatoire, qui ne nous mènera à rien. L'invective poujadiste, le discours anti-élite sont tout aussi stériles que les falsifications historiques des déclinologues : ils relèvent de la même veine polémique et du même rapport à l'histoire. Se libérer de la répétition suppose de comprendre qu'elle est, pour reprendre l'expression de Deleuze, une *différence sans concept*<sup>338</sup>, ce qui, dans sa lecture de Freud, s'exprime ainsi : « on répète son passé d'autant plus qu'on s'en ressouvent moins, qu'on a moins conscience de s'en souvenir.<sup>339</sup> » Aussi les « répétitions » de l'histoire ne valent-elles que par les failles inconscientes qu'elles révèlent.

Les géologues ont remarqué que, dans la longue histoire de la terre, les séismes rejouent presque toujours sur les mêmes failles, même si leur origine est très différente. Par exemple, ce phénomène est reconnaissable par tout un chacun à l'éminence massive que forment les Vosges, morceau de plaine que les lointains plissements alpins ont « rajeuni » suivant des failles beaucoup plus anciennes<sup>340</sup>. De même, les bégaiements de cette tragédienne qu'est l'histoire relèvent-ils parfois de jeux de forces distincts, tout en mettant à vif les plaies mal refermées d'une mémoire collective. Si la tectonique permet de remonter

<sup>336</sup> Ibid., p. 381

<sup>337</sup> (Bloch, 1990, p. 158)

<sup>338</sup> (Deleuze, 1968, p. 23)

<sup>339</sup> Ibid., p. 25

<sup>340</sup> Le géologue de terrain remarquera, pareillement, que des sédiments jurassiques de même âge diffèrent fortement par leur composition de part et d'autres de tel grand affluent de la Loire : c'est que le tracé de ce cours d'eau reprend une très ancienne ligne de faille qui, au Jurassique, formait une falaise et départageait ainsi une zone de forte profondeur marine (où une boue océanique fine s'est transformée en marne), d'un secteur de hauts fonds (où se sont formés des sédiments plus grossiers). Cette ligne de faille résultait elle-même de la formation d'une chaîne de montagnes dite hercynienne, encore plus ancienne. La vérité du tracé du fleuve, phénomène d'érosion récent, réside ainsi dans le tracé, beaucoup plus ancien, de la collision entre des continents disparus.

des déplacements aux forces, cette remontée n'est pas univoque et toujours hypothétique. Au moins faut-il avoir l'honnêteté de le reconnaître.

C'est pourquoi il convient d'accorder tant d'importance à cette description de la France d'avant-guerre par Marc Bloch (c'est moi qui surligne en gras):

*Ayons le courage de nous l'avouer, ce qui vient d'être vaincu en nous, c'est précisément notre chère **petite** ville. Ses journées au rythme trop lent, la lenteur de ses autobus, ses administrations somnolentes, les pertes de temps que multiplie à chaque pas un mol laisser-aller, l'oisiveté de ses cafés de garnison, ses politicailles à courte vue, son artisanat de **gagne-petit**, ses bibliothèques aux rayons veufs de livres, son goût du déjà vu et sa méfiance envers toute surprise capable de troubler ses douillettes habitudes : voilà ce qui a succombé devant le train d'enfer que menait, contre nous, le fameux « dynamisme » d'une Allemagne aux ruches bourdonnantes.*<sup>341</sup>

Au-delà des mesquineries de province et d'un raisonnement peu vérifiable, c'est l'inconscient de l'élite française qui se révèle ici : un inconscient tout pénétré de l'idée de *grandeur* en dehors de laquelle rien ne vaut, mais aussi une logique de l'honneur à laquelle on ne renonce pas facilement, pour soi même comme pour l'Etat et son peuple, bref un idéal qui crée des obligations mais aussi bien des blocages, des tabous, des conflits insolubles pour savoir qui est le plus grand, le plus digne de la grandeur française.

### **63. Une exception millénaire, des failles plus anciennes encore.**

Aussi vaine soit cette grandeur, parler de la France comme de la Grande Nation, n'est pas dénué de signification. Seul peut-être un gentilhomme basque, à la fois en-dedans et en-dehors de son objet d'étude, pouvait se permettre de lire la République Française comme la nation par excellence obsédée par l'idée de grandeur, du fait de l'empreinte qu'y ont laissé, fait unique en Europe, mille ans de centralisation continue autour d'un pouvoir monarchique.

Des années de travaux de terrain comme sociologue d'entreprise ont en effet amené Philippe d'Iribarne à décrypter, par-delà les règles officielles et les normes mondiales du management, l'usage, la pratique réelle qui a lieu au sein des entreprises françaises, comparée aux pratiques managériales d'autres pays, occidentaux<sup>342</sup> ou non<sup>343</sup>. Il en est arrivé à la conclusion que derrière l'homogénéité apparente des règles de management apprises un peu partout dans le monde, apparaissent de très fortes hétérogénéités dans leur mise en œuvre. Dans le cas de nos entreprises prévaut une logique de l'honneur, cet honneur que Montesquieu présentait comme le moteur (idéalisé) de la noblesse, et qui reflète la structure cachée de toute la société française : une société de rangs, structure dont la prégnance s'explique par les poids de mille ans d'histoire, sédimentés autour du monarque capétien mais aussi véhiculés par nos écoles, notre façon d'écrire l'histoire, notre littérature, jusque chez Marcel Proust où s'imprime l'opposition permanente entre ce qui est *élevé* et ce qui est *bas*. Avec *L'étrangeté Française*, Philippe d'Iribarne tente de penser le malaise français face à la mondialisation et ses difficultés à faire accepter les changements nécessaires à partir de cette structure sociale. Il y montre que chacun, à son échelle et dans sa sphère, dans son corps de métiers notamment, est guidé par une certaine idée de sa propre noblesse. La société française apparaît ainsi, en-deçà de son système politique, de son droit et des contrats de travail, comme une société de

<sup>341</sup> (Bloch, 1990, p. 182)

<sup>342</sup> *La logique de l'honneur* (d'Iribarne, 1989)

<sup>343</sup> *Le tiers monde qui réussit* (d'Iribarne, 2004)

rangs, qui serait en quelque sorte<sup>344</sup> sa véritable infrastructure coutumière sur laquelle les idéaux de la République ne forment guère qu'une récente quoique admirable superstructure : *D'un côté, dans un registre juridique et politique, [la France] a proclamé solennellement que la notion de noblesse n'a plus cours et que tout citoyen est l'égal de tout autre. Mais, simultanément, dans un registre social, pour lequel il existe un abîme entre ce qui est noble et ce qui est bas, cette égalité est quotidiennement bafouée. La tension est permanente entre une loi qui proclame l'égalité et des mœurs qui en écartent.*<sup>345</sup>

Que la V<sup>e</sup> République soit une « monarchie républicaine », que les Français soient, comme le disait d'eux Sartre en 1958, « des grenouilles qui réclament un roi », que notre pays, à chaque tentative avortée de réforme, présente le visage d'un « pays de privilèges », rien de nouveau dans tout cela. Ce qui l'est plus est d'avoir prouvé à quel point ces mécanismes sont profondément ancrés et perpétuellement entretenus par notre culture, et donc d'en avoir pris acte pour imaginer quelles pourraient être des voies réalistes d'adaptation de notre pays au cours du monde. Ainsi, la crispation qu'accompagne toute réforme des administrations, notamment lorsqu'est brandie la crainte irrationnelle d'une privatisation, d'une « casse du service public », prend-elle un sens nouveau si l'on considère que « l'appartenance au service public est particulièrement précieuse pour ceux qui n'ont ni « vrai métier » à fort contenu technique ni « noblesse scolaire » significative.<sup>346</sup> »

Le fait d'être une société de rangs pose notamment deux problèmes. Le premier est que chacun vit ce qui lui arrive, dans sa vie professionnelle notamment, comme un révélateur de sa valeur intrinsèque et totale d'être humain. Tandis que dans d'autres sociétés, les hauts et les bas de la vie professionnelle, peuvent être vus comme des événements qui n'affectent pas la dignité de celui qui en fait l'expérience, ces aléas prennent pour nous autres Français une dimension ontologique. Habités comme nulle part ailleurs par l'idée de grandeur, nous en subissons en retour les angoisses et les blocages. D'où la difficulté à rétrograder des personnes promues, la préférence pour la mise à l'écart des travailleurs âgés puisque leur accorder une rémunération moindre, adaptée à la baisse de leurs capacités, serait un outrage, mais aussi la crispation qu'accompagne toute remise en cause des statuts (dans les services publics) et du droit du travail : les adaptations techniques prennent immédiatement, dans une société de rangs, la dimension de remise en cause du degré de grandeur attaché symboliquement à ces statuts et protections<sup>347</sup>.

Le second problème est qu'à cette obsession de la grandeur se superpose un conflit sur les critères de grandeur. Plusieurs idées de la noblesse coexistent en effet depuis des siècles, même si elles s'incarnent de façon différente à travers l'histoire. Elles créent un espace pour toutes sortes d'« affrontements où l'idéologie joue un grand rôle ». D'Iribarne met ainsi en avant trois sortes d'idée de grandeur - la conception aristocratique, la conception cléricale et la conception bourgeoise- ainsi que deux attitudes : celle de la noblesse conquérante et celle de la noblesse défensive.

Les attitudes sont liées aux possibilités qu'offrent les circonstances à l'un ou l'autre groupe social pour affirmer son idée de noblesse, quelle qu'elle soit. La manière défensive s'est radicalisée à la fin de l'Ancien Régime. Elle est « accrochée à la défense du moindre privilège, conduit chaque groupe social à tenter de maintenir autant qu'il est possible les droits conquis par ses pères.<sup>348</sup> » Affectant les noblesses d'épée mais surtout de robe, aussi

<sup>344</sup> Ce ne sont pas les mots de Philippe d'Iribarne

<sup>345</sup> (d'Iribarne, 2006, p. 92)

<sup>346</sup> Ibid., p. 123

<sup>347</sup> Il va de soi que l'on ne nie pas pour autant, ici, les enjeux réels et non symboliques des conflits sociaux. Le problème est que l'on peut presque toujours trouver des terrains d'entente quand on travaille sur du réel, ce qui n'est visiblement pas le cas du symbolique. L'étrangeté française ne réside pas dans l'existence de conflits mais dans leur caractère obstinément insoluble.

<sup>348</sup> Ibid., p. 195 pour cette citation et la suivante.

bien que les corporations, tout au long du XVIII<sup>e</sup> siècle, cette attitude caractérise aujourd'hui tous ceux que la mondialisation menace. Ceux qu'elle favorise ont beau jeu, au contraire, d'adopter la manière offensive d'être « nobles », marquée par « un esprit de conquête, dédaigneux de sécurités trop mesquines, désireuse d'affronter le monde sans en craindre les dangers. » On y retrouvera aisément les chefs d'entreprises exportatrices, les cadres diplômés aux carrières cosmopolites, ainsi que les enseignants-chercheurs de dimension internationale.

Tandis que ces deux attitudes cristallisent au point de rencontre entre l'idée de grandeur et une logique immédiate des intérêts, la segmentation en trois idées de grandeur définies par d'Iribarne ne paraît pas aussi mécanique. Elle est plutôt l'empreinte, la reprise, le *rejeu* permanent comme diraient les géologues, de failles très anciennes, puisqu'elle redessine la distinction repérée par Dumézil au cœur même de toutes les cultures indoeuropéennes entre guerriers, prêtres et paysans. Selon d'Iribarne, à ce qui est bas (cf. les paysans de Dumézil), comme le monde des travailleurs précaires et des sans-statut dans lequel chacun craint de déchoir, s'opposent en effet une conception aristocratique et une conception cléricale de la grandeur, tandis que l'univers des valeurs « bourgeoises » est un quatrième terme qui ne trouve qu'une place marginale et toujours fragile aux interstices de cette trinité.

Ces valeurs bourgeoises esquissent en effet « un ordre moral fondé sur la vertu et non sur l'honneur, dans lequel chacun se grandit par son sérieux, son honnêteté, la rigueur de son respect des lois »<sup>349</sup>, et véhiculent ainsi un conformisme qui, pour paraître naturel et recherché en d'autres univers, par exemple dans les entreprises américaines, est rejeté et vilipendé par toute la culture française. Le « mépris du bourgeois » n'est-il pas un lieu commun de notre littérature ? Inversement les deux noblesses misent chacune sur une certaine conception de l'honneur. Selon la conception aristocratique, chacun « se conçoit comme membre d'un corps dont il partage les privilèges et est prêt à assumer les devoirs »<sup>350</sup>. Elle se traduit notamment par l'existence, exacerbée en France, d'un « honneur professionnel porteur de devoirs qu'on ne peut négliger sans déchoir ». Elle explique la référence persistante de notre système scolaire à l'« élitisme républicain ». La conception cléricale célèbre au contraire « une humanité indifférenciée qui aurait mis à bas les distinctions entre le national et l'étranger, l'homme et la femme, le beau et le laid, l'homosexuel et l'hétérosexuel, le riche et le pauvre », dans un universalisme égalitaire affirmé dès les textes de St Paul. Tandis que l'option aristocratique créait des rangs et des distinctions, il convient ici au contraire de « [transcender] les particularismes mesquins de ce bas monde, lourds de l'impureté foncière de la terre », afin « d'accéder, au-delà de toute contingence, aux zones plus hautes où règne l'esprit ». Tout ce qui « englué dans le particulier », y compris les différentes religions, est vu comme suspect, d'où le paradoxe par lequel, selon d'Iribarne « une sorte de cléralisme anticlérical nourrit une laïcité militante. » Si, par son universalisme, la conception cléricale de la noblesse constitue un allié inattendu à l'idéal d'égalité, elle n'en fournit pas moins une voie pour violer tout aussi bien ce même idéal. Reproduisant ce trait de l'ancienne France par lequel « traiter autrui en semblable à l'église n'impliquait pas qu'on fasse de même dans le monde », nombreux sont ceux, en effet, qui bafouent dans la pratique cet idéal lorsque sont en jeu leur propre honneur professionnel aussi bien que le sort de leurs proches : on peut ainsi aisément professer un idéal d'égalité sociale et envoyer ses enfants dans les établissements scolaires des quartiers privilégiés. D'Iribarne ajoute malicieusement que « la militance même, dans une société qui sait apprécier le côté chevaleresque de la défense de la veuve et de l'orphelin, ne va pas sans anoblir. »

L'antique faille qui sépare les deux noblesses explique pourquoi tant d'attitudes sont contradictoires et tant de parties irréconciliables. Chaque problématique incertaine, chaque décision affectant les intérêts des uns ou des autres devient un terrain d'affrontement, de

<sup>349</sup> Ibid. p. 90

<sup>350</sup> Jusqu'à mention contraire, les citations suivantes sont extraites de (d'Iribarne, 2006 pp. 86-88)



polarisations idéologiques, d'autant plus insolubles que le « conflit des noblesses » reste d'usage et non de loi, que pour être structurant il n'en est pas moins un non-dit. Ainsi derrière les affrontements politiques, mais surtout derrière les interminables guerres tranchées entre université et grandes écoles, entre sens de l'Etat et logique du profit, entre financiers et managers, etc. il faut savoir lire aussi des querelles de préséances que sous-tendent des failles millénaires. Chacun est pris, au plus profond de son être, par l'une de ces *illusio* dont parle Bourdieu, dans le jeu de la grandeur.

#### 64. De 1940 à 2005, les répétitions d'un syndrome

Avec la *libido* de Freud<sup>351</sup> on peut nommer une énergie primordiale, moteur des actions humaines indépendant de ses besoins élémentaires de subsistance, avec l'*illusio* de Bourdieu on peut pareillement dénommer comment cette énergie s'ancre dans le collectif, avec la grandeur ou noblesse de Philippe d'Iribarne on explique comment cette énergie reliée au collectif se polarise, dans le contexte français, en conflits insolubles. Tels apparaissent les forces et les failles qui donnent sa physionomie particulière à une tectonique française de la décadence.

D'autres terminologies, tout aussi puissantes, existent pour rendre compte d'un conflit des grandeurs, comme par exemple celle des *cités* développée par Boltanski avec Thévenot (1991) puis avec Chiapello (1999). L'approche dans laquelle j'ai choisi de puiser ici me semble plus adéquate à un objet aussi culturellement et historiquement français que le syndrome de l'an 40. En effet, les failles mises à jour par Philippe d'Iribarne présentent le mérite d'être inscrites dans nos particularités nationales comme dans notre histoire, si bien qu'elles se replient naturellement sur les plaies encore à vif de notre mémoire collective. Mais il y a plus : expliquer le poids d'une structure par son épaisseur historique, c'est aussi faire ce geste thérapeutique de chercher à se connaître collectivement pour s'affranchir de la répétition. Bien loin des naïvetés du grand soir, on prend ainsi conscience des pesanteurs du passé tout autant que des virtualités qu'il devient possible de rouvrir<sup>352</sup>.

Ce syndrome de l'an 1940 consiste en l'accusation perpétuelle d'une partie de la Nation contre une autre, réactivée lorsque surviennent, sur de tout autres sujets, des choix délicats sur lesquels cette même nation n'arrive pas à se mettre d'accord. On accusera d'une défaite passée les ouvriers, les communistes et leurs sabotages, le front populaire et son pacifisme, l'imprégnation fasciste d'une partie de la bourgeoisie et de l'armée etc., pour mieux vilipender, dans le présent, ceux qui se refusent aux décisions que l'on préconise. Dans le cas présent, il n'est que trop facile pour l'aristocratie conquérante des hommes d'affaires de stigmatiser, à travers les supposées lâchetés de la III<sup>e</sup> République, la résistance au changement de l'aristocratie défensive des professions et administrations à statuts. Pacifisme naïf, recherche d'une lâche protection derrière la Ligne Maginot, vain soulagement munichois, laisser-aller général, diront les uns. Egoïsme masqué derrière l'intérêt général, tricherie de notables qui font courir les risques aux autres et veulent garder gloire et profit

<sup>351</sup> Mais on pourrait tout aussi bien, tel Paul Veyne, employer le terme de volonté de puissance emprunté à Nietzsche, autre explorateur de l'inconscient.

<sup>352</sup> C'est en quelque sorte prendre acte qu'il faut se libérer de son histoire, tirant la leçon d'un constat établi autrefois par Greimas dans la sphère linguistique qui semble pouvoir s'appliquer si bien à cet autre langage que sont les coutumes et les discours : « L'histoire, au lieu d'être une ouverture, comme on n'a cessé de le répéter, est au contraire une clôture : elle ferme la porte à de nouvelles significations contenues, comme virtualité, dans la structure dont elle relève : loin d'être un moteur, elle serait plutôt un frein » (Greimas, 1970, p. 110-111)

pour eux, diront les autres, quitte à déplacer légèrement le terrain et à invoquer l'attitude peu glorieuse du patronat sous Vichy.

Il ne faut pas voir dans ce triste épisode une simple défaite de la pensée, mais aussi une défaite du vivre ensemble, que dénote, déjà, selon Bloch cette promptitude des cadres à désespérer du peuple et des soldats<sup>353</sup>, et que répètent, inlassablement, les accusations injustes d'aujourd'hui.

Que la défaite du 17 juin constitue pour la Grande Nation la blessure narcissique par excellence paraît bien naturel. On peut s'attendre à ce que Belges et Hollandais trouvent moins offensant d'avoir été vaincus par un ennemi beaucoup plus puissant qu'eux. Plus attristante est notre incapacité collective à ne pas nous entredéchirer sur cette question, du fait des failles qui s'y rejouent sans cesse. Ces distorsions empêchent tout véritable examen de conscience collectif qui permette de tirer de l'histoire des leçons vraiment utiles. C'est bien pourtant ce qui sera nécessaire si nous voulons guérir de la névrose du déclin.

Des blessures narcissiques, nous en avons connu d'autres et ce n'est probablement pas fini, tant notre place dans un monde de plus en plus peuplé ne peut à terme que devenir marginale. Nous avons, avec l'échec du référendum de 2005, dû prendre acte que l'Europe puissance dont nous rêvions, en un déplacement de l'idée de grandeur propre à la France, ne pouvait pas exister, car elle n'entraînait derrière elle que beaucoup trop peu de citoyens. Que d'invectives à nouveau, dans la presse, entre deux moitiés de la Nation ! Mais que de temps perdu, aussi, et de querelles stériles, alors qu'il est urgent d'échafauder une stratégie pour tirer le meilleur parti de cette nouvelle Europe. Cette idée de grandeur, nous ne pourrions pas l'abandonner en chemin, car on n'efface pas en une génération mille ans d'histoire. Les choses iront mieux quand elle aura su trouver, pour s'exprimer, des voies plus réalistes et s'y tenir au lieu d'agiter vainement les fétiches de la puissance. Les Trente Glorieuses nous ont vu renoncer, bien que beaucoup trop tard, à la grandeur coloniale et en même temps nous donner les moyens de recréer une grande industrie. Gageons que d'autres sublimations seront possibles à l'avenir.

## **65. Ne pas se tromper de « guerre » une fois de plus**

Les historiens sont en bonne position pour tirer de nos catastrophes des leçons globales économiques, sociologiques ou culturelles. Espérons que, le syndrome de l'an 1940 commençant à être progressivement démystifié, ils sauront prochainement en replier les événements sans anachronisme et selon des intrigues pertinentes, de façon à ce que s'en dégage un tableau global des leçons utiles pour les batailles de demain. Ne nous trompons pas de guerre une fois de plus. C'est sur les champs de la santé, de l'environnement, de la connaissance, de la complémentarité entre générations et pour lesquels la France est aujourd'hui très bien placée par rapport à ses voisins européens, que se joueront les combats de demain, et non sur le seul terrain des rivalités entre multinationales. Que pèsera, dans trente ans, la suprématie industrielle allemande, étant donné le suicide démographique qui est le sien ? Que penser d'un pays voisin, leader de la finance, dont le système de santé est à ce point dégradé que l'espérance de vie y est de plusieurs années inférieure à la nôtre ?

En faisant rejouer d'antiques failles, en agitant le spectre du déclin et en accaparant ainsi notre attention, la déclinologie, centrée sur les enjeux industriels et diplomatiques, rivée aux questions de préséance avec nos voisins européens, obsédée par la fiscalité, provoque un effet secondaire de taille : nous détourner des vraies batailles du futur.

---

<sup>353</sup> Cf. § 62

## 66. L'effet Gamelin

L'examen soigneux des archives a conduit un historien militaire allemand à mettre à jour une dimension occultée de la guerre : la nature du commandement, que l'on peut sans trop de distorsion ramener à la sphère du management. Pour un chercheur en gestion, d'autres aspects de cet épisode historique évoquent des problématiques du même ordre, coté français. En effet, l'un des mystères de cette guerre, outre l'inversion d'une incontestable supériorité alliée en armes et en effectifs, est l'incapacité flagrante du haut commandement à comprendre ce qui se passe, incapacité qui perdure même par-delà la défaite puisque son analyse erronée a fait long feu jusqu'au début des années 1980-1990. Les alliés britanniques ont été sidérés par cette incapacité française : Churchill ne comprenait pas que Gamelin n'ait pas gardé de réserves (mais il les avait mobilisées pour s'avancer au Nord Ouest, tombant dans le piège du schéma de Cannes), et de même, un historien anglais s'étonnait rétrospectivement de son incapacité à savoir où étaient ses propres avions :

*C'est le général Gamelin lui-même qui a posé la question : « Pourquoi, sur les 2000 avions de chasse modernes qui étaient disponibles début mai, y en a-t-il eu moins de 500 déployés sur le front Nord-Est ? » Peut-être faut-il déjà chercher la réponse à cette question dans le fait que c'est le commandant en chef en personne qui la posait. « Nous avons le droit d'en être extrêmement étonnés », avait-il ajouté. Nous avons ce droit, peut-être, mais Gamelin l'avait-il aussi ?<sup>354</sup>*

De même que les vices d'un empereur particulier ne sauraient expliquer la « chute » de Rome, on ne peut attribuer la défaite aux seuls manques du généralissime français. Son successeur, Weygand, n'a pas su mieux que lui redéployer nos avions, puisque la zone libre en était truffée au moment de l'armistice. Ce n'était d'ailleurs peut-être pas un esprit des plus éclairés<sup>355</sup>. Plus pertinente est la question du système qui a permis à un homme tel que lui de parvenir à son poste, du système de management, également, qui l'a coupé de ses propres forces sans qu'il s'en inquiète.

On a beaucoup insisté sur le caractère gérontocratique du haut-commandement français (tous les généraux de 1939 étaient déjà officiers en 1914), auquel ressemble quelque peu celui de nos parlements d'aujourd'hui. On a moins signalé ce qui a fait la carrière de Gamelin : le brio rhétorique. Il est parvenu au poste de généralissime par sa capacité à faire aux politiques des exposés à la fois extrêmement clairs et brillants. Rétrospectivement, on a pu le qualifier de « fort en thème » (ce qui est désuet mais pas encore péjoratif) ou même de « philosophe léthargique ». On s'est souvenu à quel point il s'était volontairement coupé des données opérationnelles, s'enfermant dans un grand quartier général dépourvu de radio « et même de pigeons voyageurs »<sup>356</sup>, comme le déplorait son aide de camp. On relate moins, peut-être parce que la culpabilité s'en trouve étendue à tous ceux qui lui ont aveuglément fait confiance, à quel point il était rassurant de noter son arrogante satisfaction au moment où il s'apprêtait à tomber dans le piège du coup de faucille :

*Si vous aviez vu comme moi, ce matin, le large sourire du général Gamelin quand il m'apprit la direction de l'attaque ennemie, vous n'auriez aucune inquiétude. Les Allemands lui donnent l'occasion qu'il attendait<sup>357</sup>.*

<sup>354</sup> (Frieser, 2003, p. 61)

<sup>355</sup> De Gaulle se serait étonné que l'on confiât le commandement des armées françaises à quelqu'un d'assez bête « pour croire encore, en 1939, à la culpabilité de Dreyfus ».

<sup>356</sup> (Frieser, p. 354)

<sup>357</sup> Ibid., p. 109

La primauté accordée à l'esprit de synthèse, au *brio* de l'exposé, est une constante de l'élitisme à la Française. De nos jours encore on entend des opérationnels moyennement dotés en diplôme, mais beaucoup plus en intelligence, s'agacer que dans les administrations « la rédaction d'une note brillante [fasse] office de solution<sup>358</sup> ». De même, on apprend que les dirigeants allemands d'EADS ont pu être, par le passé, exaspérés par la suffisance et l'arrogance de leurs homologues français<sup>359</sup>.

Cette confiance aveugle accordée aux esprits brillants, mais qui peuvent s'avérer superficiels, sourds aux démarches alternatives, déconnectés des réalités de terrain et persuadés que « l'intendance suivra », couplée à la capacité que notre système d'éducation a d'en produire, appelons-là *effet Gamelin*. On a pu gloser sur la mégalomanie de tel inspecteur des finances conduisant le conglomérat qu'il dirige au bord du gouffre, sur les désastres industriels auxquels ont su nous mener nos têtes si bien faites. A-t-on pris la mesure du système qui les a triés et placés là où ils sont ? A-t-on surtout pensé un instant à remettre en cause le confort qu'il y a à remettre le destin de la nation, de l'entreprise, de l'armée à la supposée toute-puissance intellectuelle de quelques uns ?

Ce n'est pas à mon sens quelques *grandes écoles* qu'il faut accabler, bien que l'élitisme républicain présente, par rapport à une sélection par l'argent, l'inconvénient de son avantage : le problème de cet élitisme, c'est que l'on n'y croit que trop. Du côté des universités américaines, personne n'est dupe, chacun sait que le fils de famille et le fort en base-ball y côtoient le boursier méritant. Par conséquent, on a conscience que le diplôme ne révèle aucune essence supérieure, mais simplement la capacité passée à réussir certaines épreuves, c'est-à-dire une indication partielle, et surtout *périssable*, sur les capacités futures. Quand j'entends certains de mes camarades de promotion s'extasier, avec une fascination infantile, des prouesses mentales dont semblent être dotés leurs collègues issus d'une école un peu plus prestigieuse que la leur, je me dis qu'au contraire, à tous échelons de la *table des rangs*, cet élitisme nous a conduits au complexe du surhomme, à qui l'on attribue des pouvoirs et des charismes démesurés<sup>360</sup>.

Le fond de l'affaire, c'est à nouveau l'idée de grandeur qu'ont sédimentée mille ans de monarchie centralisatrice, et sa traduction dans la structure coutumière d'une société de rangs. Le progrès que nous avons à faire n'est pas seulement de maintenir la crédibilité de la sélection scolaire, comme le fait par exemple Sciences Po en recrutant dans les ZEP. Diversifier le recrutement des élites ne peut être qu'une bonne chose. Apprendre à relativiser leur rôle est autrement plus difficile. On dit souvent que les Français sont dépendants de l'Etat et s'en remettent à lui au lieu de prendre leurs problèmes en mains. La racine de cette attitude est plus profonde qu'on ne le pense. Elle relève d'une accoutumance sournoise à la figure du Souverain, qu'il soit appareil ou homme providentiel, doté de capacités qui transcendent le commun des mortels. Il faut désacraliser quelque peu le rôle des élites (ce qui n'ira pas sans conséquences sur l'intangibilité de leurs privilèges) : on attendra moins d'elles, on leur adressera moins de reproches, on leur fera au final plus confiance. Ne nous y trompons pas. Il ne s'agit pas de supprimer l'élite, mais de laïciser sa perception comme le regard qu'elle porte sur elle-même. Cela prendra du temps car il n'est que trop doux de remettre son sort à des *rois thaumaturges*.

---

<sup>358</sup> Entretien avec un cadre de l'administration hospitalière

<sup>359</sup> Il s'agit là de ces petits faits significatifs que l'on relève, par exemple, à la lecture d'un ouvrage écrit à la gloire de Jean-Luc Lagardère (Gadault & Lancesseur, 2002)

<sup>360</sup> A tel point que l'on a pu dire, non sans humour, qu'en France, hormis le major de polytechnique, il n'y a que des ratés.

## 67. L'illusion des Trente Glorieuses

On rapproche souvent la période présente de celle de l'entre-deux guerres, qui, par le déclassement international (constaté après l'euphorie de la victoire), l'intensité des conflits politiques et sociaux, et l'insolubilité de ces mêmes conflits, refléterait la nôtre. Eu égard à la fin qu'a connue l'histoire précédente, le rapprochement ne peut être qu'anxiogène. Etant donné le redressement qui s'est produit après 1945, l'appel à un sursaut, à un renouveau, et pourquoi pas la recherche d'un homme providentiel comme celui du 18 juin, ne sont que trop naturels.

Ce réflexe de la mémoire collective ne va toutefois pas sans illusions. Sa dimension catastrophiste n'est pas transposable, tant l'épuisement démographique consécutif à la saignée de 1914-1918, sans commune mesure avec celui du voisin allemand, est spécifique de cette période. Nul ennemi ne nous menace aujourd'hui avec des ressources gigantesques, sauf à considérer que la compétition économique mondiale est la continuation de la guerre par d'autres moyens. Sa dimension purificatrice est tout aussi illusoire. En effet, il ne devient que trop naturel de considérer qu'avec la seconde guerre mondiale, une fois de plus, la France a dû se trouver au bord du gouffre pour enfin être capable de passer les compromis nécessaires à son redressement. On peut en effet, parler d'un « modèle français » qui aurait connu sa grandeur au cours des trente ans de l'après-guerre et serait atteint aujourd'hui, par son étatisme, d'une irrémédiable *décadence*<sup>361</sup>, et cela semble juste à bien des titres, ne serait-ce que comme représentant l'image que peuvent s'en faire les protagonistes de cette épopée. Ce rebond de la France aurait notamment été rendu possible par la prise du pouvoir, après-guerre, d'une nouvelle génération de dirigeants et cadres. Remarquons cependant que plus cette histoire pourra s'avérer vraie, plus en sera désespérante. Elle signifie, en effet, que pour rebondir aujourd'hui, un renouvellement des cadres est nécessaire comme seule une guerre et le déshonneur d'une défaite, puis d'une *collaboration*, peuvent en fournir l'occasion.

Une *bonne guerre*, pas plus qu'une bonne catastrophe sanitaire, ne semblent des solutions raisonnables. N'est-ce pas plutôt le regard porté sur ces trois décennies qu'il faut savoir faire évoluer, avec un peu plus de recul ? Ne peut-on pas dire que cette période a eu aussi pour effet néfaste de fournir un sursis, certes brillant mais illusoire, à des conceptions périmées de la grandeur nationale, notamment dans ses dimensions diplomatiques, militaires mais aussi managériales, ravivant ainsi d'un nouveau lustre l'anachronique société de rangs ? Le deuil de ces Trente années aura déjà été aussi long que leur durée, n'est-il pas temps de s'en affranchir ?

Pour cela, un effort est peut-être à demander à la génération précédente. Non pas celui de céder un pouvoir qui lui échappe enfin. Mais plutôt de cesser la ritournelle de l'ascension sociale obligatoire et de la précocité des carrières. En voulant faire croire qu'il est normal d'accéder rapidement à des postes de pouvoir pour les uns, de dépasser le niveau de vie de ses parents aussitôt entré dans la vie active pour les autres, tout en travaillant de moins en moins longtemps, les baby-boomers ont assigné à leur descendance un cahier des charges inaccessible et, ainsi, induit une névrose absurde. Non seulement il n'est pas possible de suivre une telle courbe lorsque l'économie croît au rythme d'économies matures, mais, en outre, le vieillissement démographique rend naturel un décalage des étapes de la vie. Ces réalités sont acceptées depuis longtemps ailleurs, par exemple dans les pays scandinaves qui nous ont précédés dans cette voie, mais elles sont plus difficiles à admettre dans un pays de rangs comme le nôtre où, retarder sa courbe de vie par rapport à la génération précédente, c'est déjà faire déchoir sa lignée. Une telle société ne se contente pas, pour des raisons de

---

<sup>361</sup> (Lesourne, 1998)

rigidité ethnique, de précariser sa jeunesse, ce qui est le cas en bien d'autres lieux, elle tend de plus à lui en faire honte.

C'est pourquoi une voie thérapeutique pour la névrose du déclin ne réside pas dans l'adaptation des instruments économiques et sociaux, puisque son symptôme consiste précisément en l'incapacité à mener sereinement cette adaptation. On n'a probablement pas assez exploré une voie culturelle. C'est en effet par l'imprégnation quotidienne opérée par les médias, les fictions, les langages, que se forme ou se déforme, parfois très rapidement, la représentation de ce qui est haut et de ce qui est bas, mais aussi l'amplitude, la dénivellation qui les séparent. Peut-être nous faudrait-il un autre CSA pour garantir, non seulement la non-discrimination et la diversité du miroir audiovisuel de la nation, mais aussi le déplacement et l'atténuation progressive de l'idée de grandeur.

## 68. Thérapie

Grandeur et décadence sont les deux faces d'un même pli de la représentation collective. L'une apparaît comme la sanction naturelle des vainqueurs, notamment à l'issue de ces ordalies que sont les guerres ou leur continuation par d'autres moyens, dont les épreuves élitistes sont un modèle en réduction. L'autre n'est qu'une rhétorique de l'impuissance, formulée par ces mêmes élites lorsqu'elles perdent prise avec le *léviathan* qu'elles sont censées conduire. A ce titre l'idée de décadence recèle une insidieuse toxine antidémocratique.

Ceux que cet itinéraire intéressera auront certainement, comme son auteur, été affectés du doute, et de la touche de culpabilité ou de plaisir (pour certains les deux), que diffuse l'idée d'une décadence présente. Espérons qu'au terme de ce parcours anticlinal, à l'issue de cette *anticlinique*, ils commenceront à se sentir guéris de la répétition vaine et douloureuse d'un syndrome. L'idée de décadence, qu'ils n'hésitent pas à la jeter aux chiens, comme l'objet transitionnel d'une thérapie collective.



## Vérités et fantasmes nationaux sur la décadence : leçons d'une tectonique pour les sciences de gestion.

Je propose de retirer de la tectonique française du déclin deux remarques pour la gestion. La première réside dans la capacité de notre discipline à irriguer les réflexions d'ordre sociétal : l'irruption d'explications afférentes au management et à l'entreprise dans le décryptage de la névrose générale du déclin en constitue en effet un premier exemple. Une seconde remarque portera sur l'intérêt épistémologique que représentent les transpositions géologiques pour notre discipline.

### 1°) Société du déclin et stratégie du déshonneur : conséquences pour les praticiens et chercheurs en gestion

Aux yeux d'un chercheur en gestion, la tectonique française du déclin déploie un double pli herméneutique entre sa discipline et les autres sciences sociales. (Cf. figure ci-dessous).

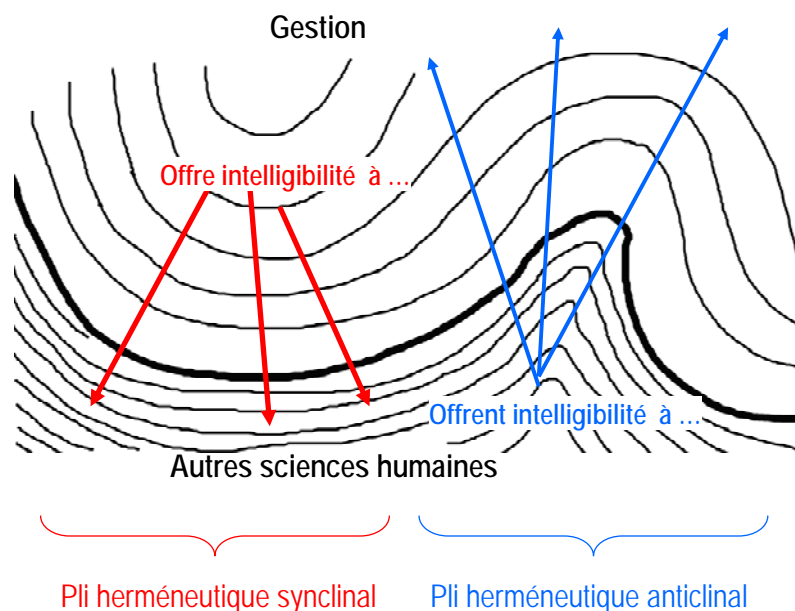


Fig. 22 : le double pli herméneutique « gestion » / « déclin français »

Par un premier pli, synclinal, des théorèmes de gestion fournissent une grille explicative à l'élucidation historique de la question française du déclin : la plus grande souplesse de la direction par objectif est en effet une explication-clé du mystère de la défaite française de 1940, tandis que l'observation du fonctionnement des cadres d'entreprises ouvre la voie à un décryptage de la névrose déclinologique par l'obsession de la grandeur. Par un second pli, anticlinal, l'élucidation de cette névrose livre une piste d'explication aux ressorts de la notion de déclin en gestion. En effet l'histoire montre qu'autour de cette notion a sédimenté, au moins depuis 1940, une stratégie du déshonneur dans laquelle les dirigeants français sont en permanence tentés de puiser pour culpabiliser les parties prenantes susceptibles de résister au changement.

Pour le praticien il y a là un ressort éminemment puissant vis-à-vis de certaines cibles dans l'entreprise, tels les cadres particulièrement sensibles en France à la logique de



l'honneur. La nature même de ce ressort indique toutefois que son usage n'est pas sans risques. D'une part, il y a risque de démoralisation : c'est la dimension performative de l'énoncé du déclin. D'autre part il y a risque de blocage puisque la rhétorique du déshonneur peut conduire à heurter de front tous les corps à statuts qui s'avèreraient parties prenantes du changement que l'on souhaite conduire. Les stratégies de changement qui fonctionnent, telle par exemple la délicate mise en place de nouvelles organisations du travail dans le transport public<sup>362</sup> semblent précisément jouer au contraire la stratégie de l'honneur et se situer aux antipodes de la rhétorique du déclin : on valorisera, soit la prouesse technique, soit la noblesse qu'il y a à fournir une qualité de service grandissante aux usagers, qui permettent en outre de prendre des parts de marché aux déplacements individuels.

Pour le chercheur, il est en outre intéressant de noter que le déclin apparaît désormais sans ambiguïté comme l'argument de ceux qui, en position de faiblesse, formulent de façon involontaire un aveu d'impuissance. C'est donc un marqueur intéressant pour contribuer à décrypter les jeux d'acteurs à travers les discours que tiennent différentes parties prenantes d'une organisation ou d'un projet.

## **2°) Topographie, hétérontologie, tectonique : intérêt d'une herméneutique transdisciplinaire pour la gestion**

Les trois moments de la géologie en train de se faire ne sont pas sans interroger la façon de faire des sciences de gestion. J'aimerais avancer ici plusieurs points de vue. Tout d'abord il s'agira de remarquer que, tel M. Jourdain faisant de la prose, tous les chercheurs en gestion pratiquent d'une certaine manière le premier de ces trois termes et un certain nombre d'entre eux le dernier. Je proposerai ensuite de transposer, dans l'espace, le rôle qu'a joué ici dans le temps la palé-ontologie : pour la prise en compte d'ontologies multiples je proposerai, faute de mieux, ce néologisme qu'est l'*hétérontologie* ou prise en compte des modes d'être autres.

### **a) Topographie et tectonique : deux procédés relativement répandus en sciences de gestion.**

La nécessité d'argumenter pour insérer ses thèses dans le flux des énoncés scientifiques contraint tout chercheur à une forme de topographie : ce sera l'inventaire, plus ou moins complet, plus ou moins commenté, des contributions précédentes de ses pairs qui concernent son objet d'étude ou les méthodes qu'il emploie pour l'étudier. Bruno Latour a amplement décrit, dans *La science en action*, l'enjeu de cette manœuvre. Je parle de manœuvre car, en souscrivant au point de vue de Latour, j'admets que l'énonciation scientifique relève d'une stratégie de conviction et d'alliances multiples visant à mobiliser, au profit du scientifique (profit qui se mesure au fait que l'on parle de lui ou que l'on finance ses travaux), tout un réseau d'actants humains et non humains, scientifiques et non scientifiques, par lesquels il dialogue avec la *matière* de son étude (matière naturelle ou humaine). De ce point de vue, la dette de Latour à l'égard du fondateur de la nouvelle rhétorique (Perleman & Olbrechts-Tyteca, rééd. 2001) ne saurait être sous-estimée. Un apport fondamental de la nouvelle rhétorique par rapport à l'ancienne consiste à avancer que les énoncés du scientifique relèvent tout autant de la rhétorique que ceux du commercial ou de l'avocat, à ceci près que le public visé sera un *auditoire universel*, et non un client ou une cour de justice. Le *principe de symétrie* entre énoncés scientifiques et non scientifiques, n'est guère pensable tant que l'on n'a pas incorporé cette notion fondatrice. De même, c'est à mon sens la notion d'*accord*

<sup>362</sup> Je l'ai pratiquée et relatée dans (Desmarais, 2001).

*préalable* qui rend possible, combinée avec celle d'auditoire universel, l'application du concept d'enrôlement des actants aux énoncés scientifiques et notamment aux sciences dures. En effet, lorsque Latour décrit par exemple comment la *ligne de front* d'un projet doit être déplacée par son promoteur pour rallier à lui financeurs comme approbateurs des résultats obtenus, il aplatit en fait la démarche scientifique en une rhétorique, tenue de déployer tout un réseau d'arguments intermédiaires entre des points d'accords préalables et l'objectif que vise le scientifique. Par exemple, l'analyse par Latour d'une lettre de Pasteur au ministre susceptible de financer ses travaux sur la fermentation alcoolique<sup>363</sup>, revient à expliquer comment le savant réussit à établir un lien, aussi tortueux soit-il, entre son besoin de chercheur et le point d'accord préalable avec le ministre selon lequel l'industrie viticole française a besoin de se développer.

La Nouvelle Rhétorique expose comment l'orateur (fût-il un orateur scientifique visant un auditoire universel) use de divers procédés pour rallier à lui son auditoire. En particulier, tout un chapitre est consacré à l'étude des lieux ou *topoi*. Les lieux sont des raisonnements élémentaires sur lesquels l'orateur a toutes chances soit de se trouver, vis à-vis de l'auditoire, en point d'accord préalable, soit d'être capable de relier, sans que cela pose question, ces points d'accord à d'autres arguments plus élaborés. Deux catégories principales de lieux sont établies par Perelman : d'une part les lieux de la quantité qui mettent en avant une foule d'éléments de « preuves » quantitatifs fondant une certaine vision du réel et prennent dans l'argumentation du poids du fait de leur accumulation<sup>364</sup>, et d'autre part les lieux de la qualité qui tendent à la valorisation de l'unique. Ces deux types de lieux ne jouent pas le même rôle : les lieux de la quantité visent à rassurer et seront la ressource privilégiée de l'orateur qui souhaite aller dans le sens la pensée majoritaire, tandis que les lieux de la qualité sont l'arme de la pensée dissidente et novatrice, trouvant peu de points d'accord préalables dans les raisonnements tout faits qui l'environnent.

On conçoit dès lors tout l'intérêt des topographies qu'établissent la plupart des publications de gestion dans leurs sections introductives. L'accumulation de références peut être considérée comme un recours aux lieux de la quantité, qui seront autant de *ralliements* des auteurs de ces autres articles à l'argumentation du chercheur. Ces références constitueront également des lignes de défense contre les attaques relatives au sérieux de la démarche entreprise, ce qui est crucial dans une discipline où coexistent une multitude de paradigmes concurrents.

La tectonique est également pratiquée par les chercheurs en gestion, quoique de façon plus sporadique. Toute herméneutique du soupçon amène naturellement à mettre à jour les forces occultes qui guident en sous-main les représentations du réel que se font les diverses parties prenantes des phénomènes de gestion. Par exemple le marxisme vise à établir que, derrière les discours et les théories, une infrastructure particulière – qui tient aux rapports de production – est le lieu des forces qui donnent sa forme aux réalités économiques et sociales. Etant donné que ce courant de pensée est devenu de moins en moins audible depuis plusieurs décennies, on a là toute une veine de démarches tectoniques en gestion qui s'est tarie.

L'étude des modèles et représentations en management se prête toutefois aisément à cette manière de rendre compte des phénomènes observés. Ainsi, le recensement par Yvon Pesqueux (2002) des modèles et représentations des organisations peut-il être lu comme la mise à jour simultanée de leur grande variabilité et des forces et inflexions politiques diverses qui ont favorisé leur adoption (cf. tableau ci-dessous).

---

<sup>363</sup> (Latour, 2005 : 282-285)

<sup>364</sup> (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2001 : 114-125)

<b>Formes et déformations : les modèles de gestion et leurs outils</b>	<b>Forces corrélées à ces déformations : rapports de pouvoir et opportunités offertes pour les faire évoluer</b>
Modèle « processus » 1°) Méthode des coûts complets	« technocratie » et « primauté des valeurs ingénieriques » (p. 50)
Modèle « processus » 2°) Comptabilité d'activités (ABC) et gestion par activités (ABM)	Justifier et « positiver » l'externalisation vers les pays à bas coût de main d'œuvre (p.55) Permettre le contrôle des actes des dirigeants par des non techniciens (p. 65)
Modèle « financier » Gestion par centres de responsabilité	Tertiarisation de l'économie et valorisation des activités de service (faiblement consommatrices en capital) (p.88) Diminution du risque pour l'investisseur (car baisse de l'impact du risque commercial (p. 89)), dans contexte de renversement de la hiérarchie des taux d'intérêt (p. 91)
Modèle « économique »  Rationalité procédurale et théorie des coûts de transaction	Valoriser les « capacités supérieures de traitement de l'information » : « les hommes naissent libres et égaux en droit...sauf dans l'organisation » (p. 116)
Modèle « économique »  Théorie de l'agence	« Un monde où la rapine et la cupidité servent de fondement » (p. 120)
Modèle « juridique »  La gouvernance	« Dévolution d'un pouvoir politique aux auditeurs » (p. 130) « Occultation d'un espace de délibération lié à la nature politique de ce qui est à l'œuvre dans les conseils [d'administration] » « Un capitalisme débarrassé du « bas peuple » inapte à naviguer dans les arcanes d'un système économique mondialisé » (p. 133)

Tableau 2 : Modèles et représentations des organisations : une tectonique implicite de la gestion par Yvon Pesqueux

## b) Intérêt de l'hétérontologie ou confrontation des ontologies multiples

Le moment palé-ontologique de l'étude du déclin visait à prendre conscience que les hommes, leurs pratiques et leurs cultures pouvaient avoir été radicalement *autres*, au point que la projection naïve de nos modes d'appréhension du monde sur cet *autrefois* ne pouvait conduire qu'à la mécompréhension des dynamiques politiques et sociales du passé aussi bien qu'à tirer de l'histoire des leçons inappropriées. Une telle herméneutique perverse ou *pensée schisteuse* n'est pas le lot de la seule discipline historique, comme je l'ai illustré dans les remarques consécutives à la partie médiane de cette étude, mettant notamment en avant les effets d'homonymie qui sont susceptibles de se produire entre les cultures comme entre les entreprises.

J'aimerais insister ici sur l'intérêt de transposer cette palé-ontologie hors du champ historique. Une telle vigilance pourra être qualifiée d'*hétérontologie* ou attention portée aux ontologies autres, que cette altérité découle d'un décalage de type spatial ou temporel. Pour l'illustrer, je prendrai l'exemple de deux publications scientifiques auxquelles j'ai été confronté lors d'un travail récent (Jardat & Saurel, 2009). Toutes les deux visent à rendre compte de ce qui se passe au sein des projets informatiques à problèmes. Tandis que la première m'apparaît éminemment schisteuse, et donc de faible valeur aussi bien pour les académiques que les praticiens, la seconde évite ce travers grâce aux ontologies plurielles qu'elle parvient à confronter.

Les auteurs de la première publication (Park & al., 2008) visent à étudier le « *mum effect* » ou réticence à rendre de compte de mauvaises nouvelles (« vendre la mèche » : *whistle-blowing*) à propos d'un projet informatique à problèmes. Ils formulent pour cela les hypothèses suivantes :

H1 : Une conviction (*assessment*) plus forte que l'information devrait être communiquée sera associée avec une plus grande conviction que l'on a une responsabilité personnelle dans le reporting.

H2 : Estimer que l'on a une responsabilité personnelle dans le reporting sera associé à une plus grande volonté de signaler les mauvaises nouvelles.

H3 : Quand la responsabilité de la défaillance peut être attribuée à un intervenant extérieur, les individus sont plus susceptibles d'estimer que l'information négative devrait être transmise.

H4 : Quand la responsabilité de la défaillance peut être attribuée à un intervenant extérieur, les individus auront plus de volonté à transmettre les mauvaises nouvelles

H5 : Quant ils perçoivent qu'une partie prenante du projet exige une attention immédiate<sup>365</sup>, les individus sont plus enclins à estimer que l'état du projet devrait être signalé.

H6 : Quand ils perçoivent qu'une partie prenante du projet exige une attention immédiate, les individus sont plus enclins à se percevoir comme ayant une responsabilité personnelle à signaler l'état du projet.

Ils testent ensuite ces hypothèses en impliquant 192 étudiants de leur université dans une série de jeux de rôles simulant un projet informatique (les étudiants savaient qu'il

<sup>365</sup> Situation résumée par les termes de « *time urgency* » (Park & al., 2008 : 410)

s'agissait d'une simulation). Plus précisément, après que ces étudiants ont lu un énoncé résumant la situation dans laquelle était ce projet, il leur est demandé de répondre anonymement à une batterie de questions destinées à évaluer leur propension à adopter les divers comportements sur lesquels portent les 6 hypothèses ci-dessus<sup>366</sup>. Un certain nombre de matrices de corrélations sont ensuite établies entre les réponses obtenues, dont il résulte au final un « modèle structurel » du *mum effect* (fig. 21 ci-dessous).

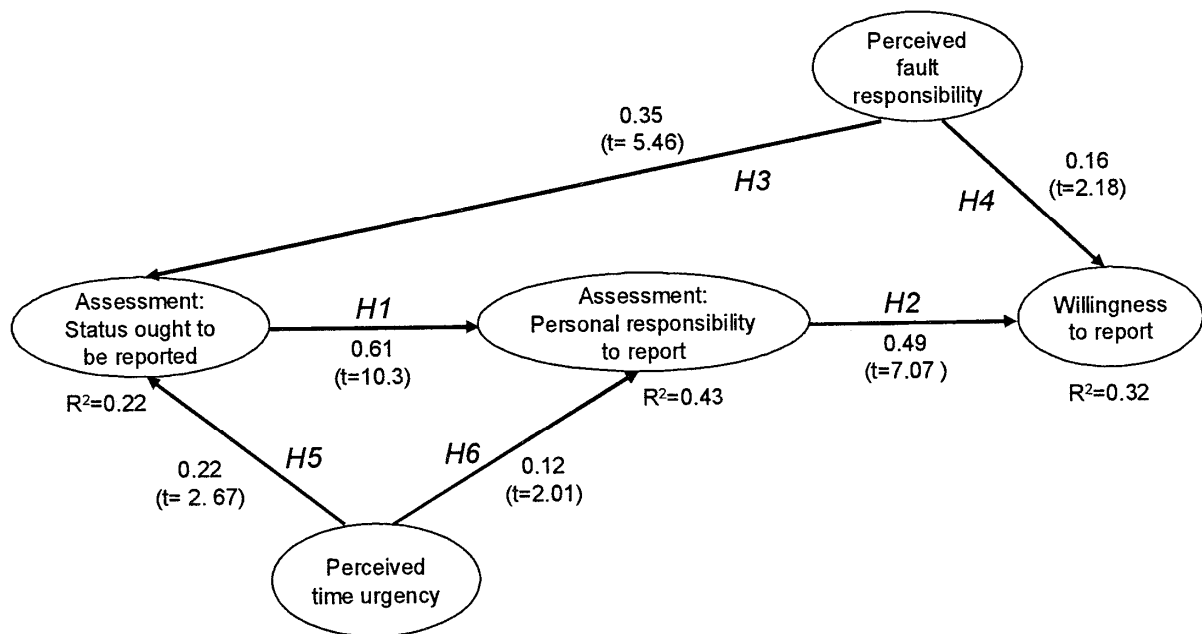


Fig. 23 : Le modèle structurel du *mum effect* selon (Park & al, 2008 : 421).

En conclusion, les auteurs estiment que leur contribution à la recherche consiste à avoir montré que l'attribution de la défaillance comme le sentiment d'urgence sont deux paramètres qui affectent l'évaluation de la nécessité, pour l'individu concerné, de signaler ou non l'état du projet.

Une telle *quantification du bon sens* peut faire sourire. Les auteurs ont perçu l'objection qui pouvait leur être faite quant au domaine de validité de leurs conclusions, étant donné le caractère spécifique de l'échantillon d'individus interrogés : des étudiants et non des informaticiens engagés dans un projet (ibid., p. 422). Ce qui me gêne dans un tel travail n'est toutefois pas tant sa validité que sa pauvreté. Celle-ci découle, non du choix de l'échantillon, mais du réductionnisme ontologique absolu dont relève le modèle testé quant à la nature du comportement humain. Il y est supposé en effet que le comportement humain est en toutes circonstances régi par un calcul d'intérêts explicite et modélisable, y compris dans des situations exceptionnelles comme celles d'un projet informatique qui tourne mal. Le travail effectué par les chercheurs consiste à calculer les pondérations de différentes variables dans un simple calcul individualiste d'intérêt. Ce calcul d'intérêt s'inscrit dans le behaviorisme consubstantiel à tout système d'objectifs-moyens par lesquels sont animées les

<sup>366</sup> Outre un certain nombre de questions « démographiques » non détaillées mais qui devaient être du type âge, sexe, etc.

organisations dans des circonstances ordinaires, modulé par les asymétries d'information et l'avantage que certains acteurs peuvent en retirer. Dans une telle modélisation, il va de soi que l'humain n'a aucune épaisseur et que seul le caractère incomplet ou conjectural de certaines informations (les « attributions » des autres acteurs) ou de certains calculs (du fait du grand nombre d'acteurs et de variables d'intérêt) est censé fonder la complexité humaine.

Une seconde publication (Wastell, 1999) s'inspire quant à elle du freudisme britannique pour comprendre les dysfonctionnements des projets informatiques. Le fonctionnement en mode projet et son outil qu'est la méthodologie, avec leurs dynamiques propres d'objectifs-moyens, y sont confrontés à l'économie des pulsions, qui relève de tout autres schémas, afférents à la répétition d'événements traumatiques. Dans une telle optique, le projet est considéré à la fois comme un mode de coordination des ressources et comme un « espace transitionnel » au sens du psychanalyste Winnicott, tandis que la méthodologie y est vue non seulement comme support de pilotage mais aussi comme un « objet transitionnel » permettant aux membres du projet de surmonter leur anxiété. C'est donc la confrontation de deux régimes de fonctionnements aux logiques très différentes qui fait l'intérêt de ce travail de recherche : rationalité individuelle utilitariste d'un côté, avec les structures projets et les outils méthodologiques associés, et d'un autre côté accumulation historique, contingente, opaque et travestie en symptômes, des événements affectifs. La nécessité de conjointre des préoccupations relevant de ces deux registres en fonde la pertinence tout aussi bien pour les académiques que pour les praticiens, dans la mesure où elle incite ces derniers à sortir pour partie du cadre utilitariste incontournable de toute gestion de projet. Bien entendu, le chercheur n'incite pas ici le chef de projet à devenir psychanalyste. Il l'invite en revanche à une attention constante aux conséquences de son action sur l'univers affectif des managés (qui lui sera toujours pour partie opaque) ainsi qu'à concevoir, dans les contextes anxiogènes, son rôle sous un double aspect. D'un côté il sera le conducteur de leurs travaux, de l'autre il sera, qu'il le veuille ou non, l'accompagnateur plus ou moins maladroit de leur *transition*. Contribuer au projet est en même temps à passer de l'attachement affectif à un état ancien de l'organisation vers l'attachement à un état nouveau.

Les univers que mettent en jeu ces deux travaux de recherche, l'un utilitariste de bout en bout et l'autre constitué d'un complexe utilitariste et pulsionnel, se différencient en dernier ressort par le statut qu'ils accordent à la conception de l'humain. Dans un cas, l'être de l'homme n'est abordé que comme un sujet calculant et conscient de ses intérêts – une machine calculante réflexive, tandis que dans l'autre cet être de l'homme est pluriel, à la fois même et autre : à la machine calculante à réflexivité parfaite se superpose, non sans collisions, la machine désirante à historicité opaque (figure 22 ci-dessous). Mono-ontologie d'un côté, héréto-ontologie de l'autre.

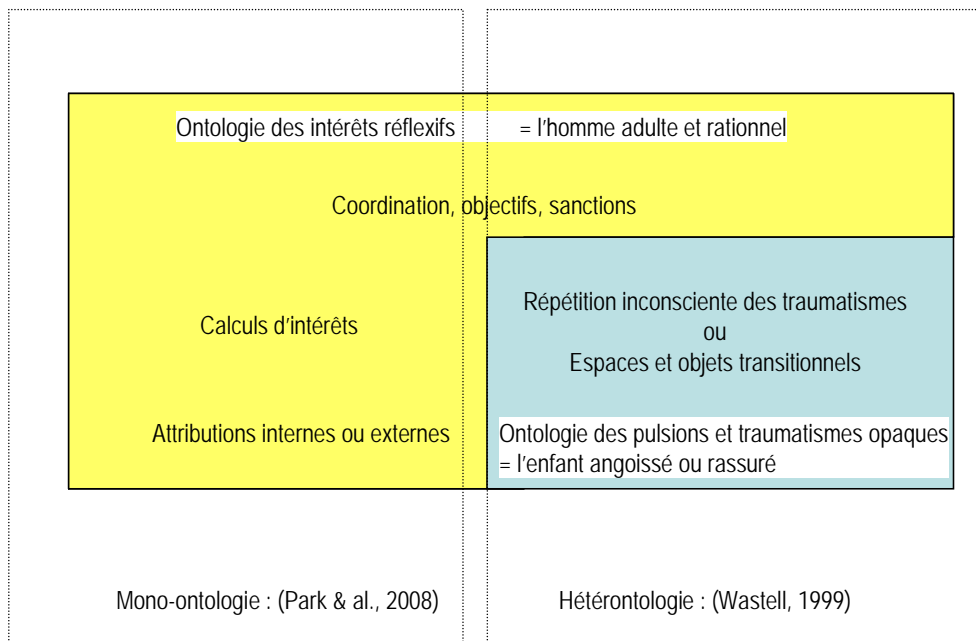


Fig. 24 : *Mono-ontologie* (Park & al, 2008) vs. *hétérontologie* (Wastell, 1999)

Cette pluralité de l'humain n'exclut en aucun cas la possibilité d'en rendre compte d'un point de vue structurel. On gagne simplement à ne jamais oublier la multiplicité des structures, leur cohabitation<sup>367</sup> comme leur superposition<sup>368</sup> et c'est bien à cela qu'invite, à mon sens, le détour transdisciplinaire que j'ai proposé à propos de la nébuleuse déclin-décadence-déclassement.

<sup>367</sup> Un sociologue l'illustre parfaitement à travers ses derniers ouvrages : (Lahire, 2001), (Lahire 2004). Dans ce dernier opus le sociologue montre notamment comment un même individu co-existe selon un assemblage de structures décrites séparément par Bourdieu dans *La Distinction* (Bourdieu, 1979).

<sup>368</sup> Cf. le principe de « Superposition des structures » de Sewell (1992), auquel je me réfère à la suite de Martha Feldman (Jardat, 2008a).

### III. CONCLUSION GENERALE - DEBAT PUBLIC ET SCIENCES DE GESTION

La question du déclin a conduit par un long détour transdisciplinaire à forger une méthode de purification partielle des représentations relatives aux affaires humaines. En particulier, il semble qu'un structuralisme pluriel soit à même de mettre à jour des invariants intéressants à partir des diverses représentations que l'entreprise et ses membres livrent sur eux-mêmes, dans leur interaction avec le chercheur. On peut espérer alors que, de même que l'étude des représentations du déclin permet d'éviter de tirer de mauvaises leçons de l'histoire, celle des représentations de l'organisation offre un antidote salutaire aux dérives idéologiques du management. Les résultats de cette démarche se situent à plusieurs niveaux que l'on peut retracer successivement.

#### A - La question du déclin en gestion

Un premier niveau de résultats concerne la question du déclin proprement dit en gestion. La revue de littérature effectuée en introduction de ce mémoire avait conduit à constater le décalage entre d'une part la sophistication des courbes de cycle de vie et d'autre part le caractère largement inexploré des phases aval de ces cycles, et notamment du déclin. L'élargissement de ce tour d'horizon aux autres champs disciplinaires et discursifs met à jour deux dimensions pouvant expliquer le succès tous azimuts du lieu commun du déclin : celle de l'économie cognitive et celle de l'économie libidinale. Une première explication *topographique* de la place du déclin en gestion peut alors être trouvée, d'une part dans l'élégance et la facilité intellectuelle que procure l'évidence d'une courbe de cycle de vie et d'autre part dans la forte charge affective et tragique que recèle cette projection, sur tout objet, de la représentation que se fait l'homme de son statut de mortel, ce scandale indépassable et tragique. La *palé-ontologie* de l'historiographie romaine conduit ensuite tout à la fois à constater le caractère inévitablement herméneutique des re-présentations humaines ainsi qu'à mettre à jour des structures et textures susceptibles de développer ou de pervertir cette herméneutique. On peut en déduire que de délicates considérations de niveaux d'agrégation, ainsi que la coexistence de cycles déphasés sur différents segments de marché, font de tout cycle de vie en gestion un schéma éminemment schisteux, suspect d'homonymies multiples et non maîtrisées. Une *tectonique* de la notion de déclin en gestion conduit enfin à demander « à qui profite le crime ». L'étude des représentations du déclin français amène à penser qu'en la matière la réponse est en partie d'ordre culturaliste. Le déclin sera l'argument du faible, qui l'utilise pour masquer son incertitude en matière de prévision ou son incapacité à enrayer une transformation « silencieuse » qu'il désapprouve mais ne peut « désaccompagner ». Cette attitude sera d'autant plus exacerbée dans une culture où l'idée de grandeur et les querelles de préséance sont omniprésentes : la charge affective mais aussi politique de l'argument du déclin suppléera au manque d'arguments falsifiables.



## B- Qu'est-ce que le matériau de gestion ?

Un second niveau de résultats concerne la nature même des sciences de gestion, lesquelles apparaissent comme une herméneutique, dont le développement passe par un allongement des circuits de questions et réponses soulevées par les organisations. La conséquence en est que, pour les recherches en gestion, la transdisciplinarité n'est pas un élément décoratif mais la ressource nécessaire à leur développement. Les monismes mécanistes ne conduisent qu'à des succédanés d'économie aux bases statistiques incertaines, non pour des raisons d'échantillonnage mais du fait de l'incertitude sémantique qui affecte les questions posées à cet échantillon dès lors que l'on entre dans les zones psychologiques et comportementales. Le quantitatif ne livrera jamais que des statistiques macro-économiques ou des sondages d'opinion. Sa place ne peut alors être que celle d'un élément transdisciplinaire importé qui vient enrichir les représentations de l'organisation et non constituer le cœur unique de la démonstration sur les moteurs de cette organisation.

La matière même de la gestion pose question parce que le statut ontologique du « managérial » est particulièrement instable. Tout d'abord considérée dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle comme un atelier (Taylor), une structure de commandement para-militaire (Fayol) en même temps qu'une unité fiscale et micro-économique, l'entreprise est devenue après 1945 une zone de rivalités politiques modélisables par le behaviorisme (Cyert et March, 1970) et domesticables par la cybernétique (Ansoff, 1966), avant d'apparaître comme un lieu d'apprentissage cognitiviste (Argyris et Schön, 1978) ou de production et reproduction permanente d'un sens commun (Weick, 1995). Dans le même temps, les recherches en gestion accompagnaient l'idéologie managérialiste par l'étude générale d'un phénomène organisationnel commun à tous les collectifs humains orientés vers un but<sup>369</sup>. C'est pourquoi il me semble que l'on peut tenter de donner aujourd'hui du *managérial* une description qui tienne compte à la fois de cette généralité et de cette incertitude ontologique.

On pourra dire qu'une certaine réalité relève du management à partir du moment où la poursuite, par un collectif au moins partiellement humain, d'un objectif utilitariste sous contrainte de ressources, pose problème à l'instance en charge de *répondre de* l'atteinte de cet objectif. Aussi n'y a-t-il management que dans la mesure où il y a au moins un *responsable*, et au moins une personne qui s'intercale entre l'objectif dont rendra compte ce responsable et sa réalisation. Cet espace intercalaire résulte de la nécessité de mettre en réseau et de faire interagir d'une manière suffisamment déterminée tout un ensemble d'actants humains (clients, salariés, infirmières, contribuables, patients, assurés) et non humains (machines-outils, ordinateurs, instruments scientifiques, stimulateurs du marketing sensoriel) pour que puisse être représenté devant une instance de jugement le fait que «le résultat attendu a été obtenu». Du fait de l'incertitude qui règne nécessairement sur le comportement des acteurs comme sur la résultante collective de ces comportements, cet espace acquiert l'épaisseur et la densité d'un matériau que le manager tentera de modeler à sa guise : le matériau de gestion.

Les propriétés de ce matériau font toute la fragilité et la « grandeur » du manager. C'est tout d'abord un matériau *élastique* : comme les affres de la conduite du changement l'ont suffisamment illustré<sup>370</sup>, la tendance à revenir à l'état initial malgré les pressions exercées sur un collectif humain est indéniable (fig. 25 ci-dessous).

<sup>369</sup> Yvon Pesqueux a longuement décrit cette tendance à l'œuvre dans le *New Public Management* ainsi que les problèmes pratiques et épistémologiques qu'elle soulève (Pesqueux, 2007 : 134-168), non sans souligner ses conséquences en termes de « totalitarisme libéral ».

<sup>370</sup> (Desmarais, 2001)

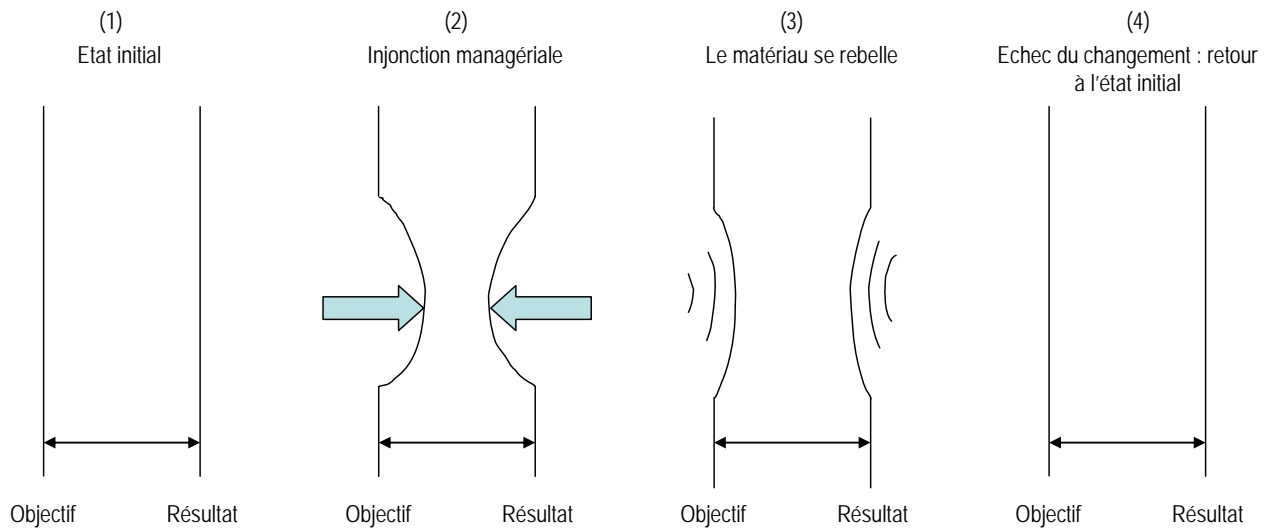


Fig. 25 – Elasticité du matériau de gestion

C'est également un matériau *multiréfringent* : la direction prise par les impulsions incidentes n'est que trop souvent réfractée en une multitude de trajectoires déviantes, tant les membres d'une organisation peuvent s'avérer susceptibles, soit de détourner à leur seul profit les dispositions d'intérêt collectif<sup>371</sup>, soit d'être contraints eux-mêmes à la déviance. Cette déviance n'est bien souvent pas pleinement intentionnelle : l'irruption de contraintes non anticipées par leurs managers ou encore l'irréductible décalage qui persistera toujours entre comportements attendus et dispositifs d'incitations disponibles forcent les managés à transgresser pour se conformer.

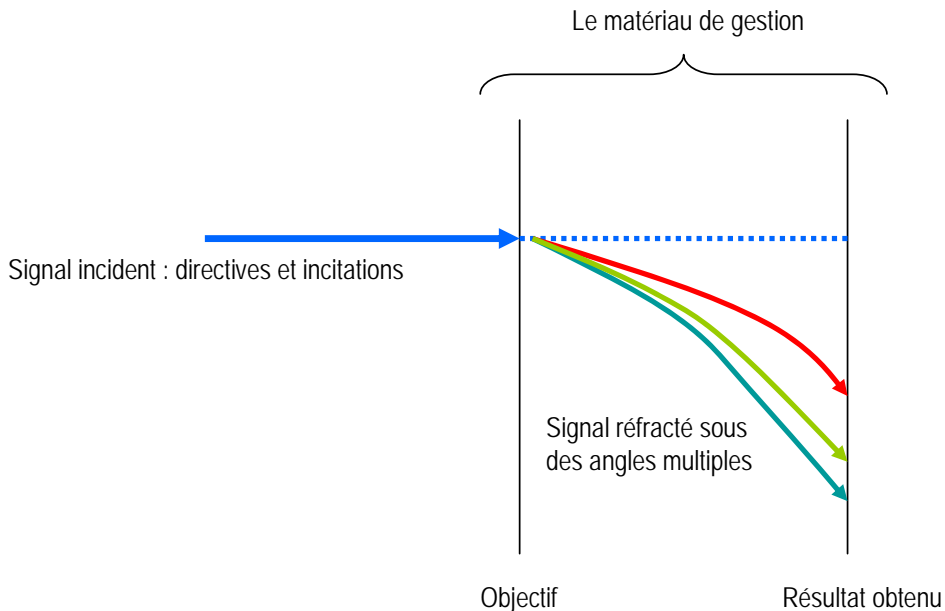


Fig. 26– Multi-réfringence du matériau de gestion

<sup>371</sup> Par exemple le directeur général France d'un leader mondial du logiciel me relatait récemment l'exaspérante capacité de ses commerciaux à détourner les systèmes de prime à leur seul profit, malgré l'intérêt collectif au service duquel on avait désespérément tenté de les concevoir : « un commercial est auto-entrepreneur au service de ses seuls intérêts personnels ».

Le caractère rebelle de la « pâte » que s'efforce ainsi de pétrir le manager explique pour partie la profusion d'outils avec laquelle il tente de la découper, de l'aplatir ou de la tordre, en aboutissant bien souvent à ce que ces outils même s'incorporent à la pâte et ne la rendent que plus délicate à manier.

Ainsi défini, le management est-il une réalité ou une représentation ? Je proposerai une réponse qui pourra troubler : le management n'est une réalité que parce qu'il est une représentation, et les propriétés de cette représentation rendent compte pour une bonne part des propriétés du matériau de gestion. Du fait des contraintes de ressources d'une part et des contraintes de vivre ensemble d'autre part, le managérial compte en effet parmi ses parents l'économique et le social. J'évacuerai ici les propriétés héritées de l'économique pour ne mentionner que les avancées de l'économie industrielle (telle l'indivisibilité des facteurs de production ou la notion d'impasse concurrentielle) ayant contribué à structurer le champ de la stratégie (Jardat, 2005 : 88) ainsi que la sous-détermination fondatrice des modèles économiques, dont les systèmes d'équation aux dérivées partielles ne fournissent jamais, tels les optimums de Pareto, qu'une pluralité de solutions à la rareté, entre lesquelles on ne peut choisir sans faire appel à des critères extra-économiques. Quoiqu'il en soit on peut dire que les gènes de l'économique sont pour le managérial résorbés dans la construction de *business models* évoluant au gré des nouvelles possibilités technologiques et des nouvelles dispositions sociétales. Pour séminale qu'elle soit, la contribution de l'économique au managérial semble peu de choses au regard de la prégnance matricielle du social. Par exemple, la vision du social proposée par Michel Crozier et son école<sup>372</sup> a profondément influencé la représentation que le manager pouvait se faire de ses propres marges de manœuvres. Sont apparus, en face des impératifs d'ordre et d'ingénierie de Fayol et Taylor, les enjeux individuels des acteurs et les marges de manœuvres propres aux managés que d'irréductibles incertitudes informationnelles rendent inévitables. Les méthodes de conduite de changement pratiquées par les directions générales en lien avec des cabinets de conseil en ont été radicalement transformées (Desmarais, 2001). Cet exemple m'incite à avancer que c'est le social qui donne une majeure partie de son épaisseur au matériau de gestion. Je vais donc tenter ici de retracer en partie l'essence du managérial par différence avec le social. Pour cela je comparerai tout d'abord les visions du social qui s'opposent au cours de Trente Glorieuses et la texture du managérial qui leur est contemporaine, au croisement des paradigmes structurationnistes et cybernétiques. J'examinerai ensuite le même différentiel à partir des regards sociaux de l'ère des sciences cognitives qu'offrent, d'un côté Luc Boltanski (2009) dans une approche de type « cognitiviste » et Bruno Latour (2006) dans une approche de type « connexionniste ».

Les années 1970 sont marquées par l'affrontement de deux paradigmes du social, y compris lorsqu'il s'agit de porter un regard sociologique sur l'entreprise. D'un côté Pierre Bourdieu envisage le monde social comme fragmenté en classes et fractions de classes, chacune d'entre elles étant caractérisée par une convergence de dispositions en matières de goûts, de langage, d'attitudes corporelles qui façonnent la manière dont chacun filtre la réalité en même temps que cette réalité tend à se stabiliser, par ajustements réciproques des attitudes et comportements au sein du groupe social. Cette rétroaction permanente entre les dispositions individuelles et le collectif est rendue possible par un médiateur inconscient mais réel que Bourdieu appelle l'*habitus*. Une telle « réalité sociale » va de pair avec le compromis fordiste des Trente Glorieuses et permet notamment à celui qui est alors un disciple de Bourdieu, Luc Boltanski, de penser *Les cadres* (1982) comme un groupe social particulièrement digne d'intérêt, parce que situé, dans le contexte fordiste, en situation d'« acteur-pivot » entre groupes dominés et groupes dominants. Comme je l'ai exposé dans ma thèse (2005), le temps du compromis fordiste est aussi celui de la crainte qu'éveillent, au

<sup>372</sup>(Crozier, 1964), (Crozier & Friedberg, 1977), (Morin, 1991)

sein des instances dirigeantes, l'émergence d'une *technostructure* susceptible de s'autonomiser et de faire écran entre les réalités de terrain et les « bureaux enfumés » (Ansoff, 1966) où se prennent les décisions stratégiques. Les processus de réflexion stratégique proposés par Ansoff illustrent à mon sens la transformation que subit le matériau social pour devenir managérial : ils opèrent une stratification de nature à marquer tout à la fois la prééminence de la direction générale et la continuité de son influence jusqu'aux points d'exécution les plus distants de l'organisation (Jardat, 2005 : 92-93, 99-100). Représenté initialement comme clivé et parcouru de conflits car multidirectionnel (chaque groupe social tendant à poursuivre ses propres intérêts et développant ses propres stratégies de légitimité), le matériau social fordiste devient managérial en acquérant simultanément continuité et anisotropie<sup>373</sup>, du fait d'une texture de stratification centrée sur la direction générale.

Tout en restant dans un paradigme cybernétique (que ses utilisateurs préféreraient qualifier de « systémique »), les analyses des sociologues de l'école de Crozier vont s'opposer radicalement à une telle vision ancrée dans le collectif et accompagner la sortie du modèle fordiste. Ainsi, Pierre Morin critiquera vivement les « analyses dispositionnelles » (Morin, 1991 : 50-59). En effet, dans les jeux d'acteurs décrits par Crozier, tout autant que dans la dialectique de l'acteur et du système, l'individu sans histoire est la maille essentielle d'intelligibilité du social. Ce dernier devient un matériau « amorphe » (c'est-à-dire, au sens cristallographique, sans *structure*) constitué d'individus dont les comportements dépendent de la situation du moment et de l'équilibre contribution-rétribution qu'ils entrevoient à chaque instant. L'art du manager consistera à éviter les effets pervers résultant des multiples comportements individuels en sachant orchestrer ces derniers via les envies et les craintes qu'il aura suscitées auprès de chacun. Le matériau social de l'organisation devient ici une sorte de « gaz » d'individus animés de désirs que le manager s'efforcera d'agiter et de canaliser à sa guise<sup>374</sup>. On peut comprendre que, dans cette optique, le managérial prenne un tour transgressif : il s'agira en effet, à l'aide d'un savant jeu de prises de paroles inédites par leurs emplacements comme par leur contenu, de briser les clivages manager-managé, dirigeants-syndicats, salarié-usager, etc. qui apparaissent comme autant de survivances passées du modèle fordiste. La spécificité du managérial consiste alors à prôner la transparence et le décloisonnement, tout en maintenant l'usage d'outils de gestion (comptabilité, schémas stratégiques de type « forces concurrentielles » ou « matrices stratégiques ») qui par leur texture maintiennent la prééminence de la direction générale. Le matériau de gestion post-fordiste présente ainsi deux nouvelles caractéristiques : d'une part *il s'est épaissi* car au circuit court injonction-sanction qui caractérisait le commandement (fordiste) s'est substitué le circuit long objectif-enjeux individuels-rétribution-contribution propre à la conduite du changement systémique. D'autre part il s'est déstructuré car la polarisation politique et sociale, matérialisée par les anciens collectifs, a laissé la place<sup>375</sup> à une unique polarisation orientée vers la création de valeur, ce qui rend possible et nécessaire de penser le management comme une conduite du changement stratégique (car il faut anticiper les contre-réactions des atomes désirants) et perpétuelle (sous peine de voir le gaz de solidifier et cloisonner). Toute la question qui reste néanmoins posée est jusqu'à quel point ce fluide gazeux reste compressible, avec les risques d'implosion ou d'explosion que l'on sait. Il n'en reste pas moins que le mérite d'avoir conféré au matériau de gestion une plus grande épaisseur comme un potentiel de multidirectionnalité plus grand à maîtriser est revenu en premier lieu à des sociologues, et non à des managers ou chercheurs en gestion.

<sup>373</sup> au contraire d'un matériau isotrope, c'est-à-dire qui ne privilégie aucune orientation dans sa réaction aux sollicitations extérieures.

<sup>374</sup> Théories et pratiques décrites en détail dans (Desmarais, 2001)

<sup>375</sup> Processus relaté entre autres par Boltanski et Chiapello (1999)

Les années 1980 et 1990 voient l'émergence des sciences cognitives accompagner le retour d'un sujet aux capacités auto-réflexives en sciences humaines, ainsi que la prise en compte, aux côtés de la linguistique qui fut mère du structuralisme, de la pragmatique qui rend compte de l'utilisation du langage comme acte en situation. Un tel tournant épistémologique ouvre de nouvelles possibilités de représentations du social. Le courant cognitiviste des sciences cognitives pose la question de la corrélation entre la production cérébrale de représentations et le monde d'où proviennent les stimuli. Cybernétique à ses débuts<sup>376</sup>, le cognitivisme va de pair avec des questions philosophiques fondamentales sur la réalité de la « réalité » et le degré d'adéquation entre structures du monde, structures du langage et structures de l'esprit. Dans cette veine s'inscrit la vision du social que construit progressivement Boltanski, à partir de l'économie des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991) comme à partir d'une étude des processus d'institutionnalisation et de critique (Boltanski, 2009). Plus tardivement, le connexionnisme entend quant à lui rendre compte du processus de connaissance à partir de la complexité émergeant des myriades de connexions synaptiques qui se produisent dans le cerveau. La notion de réseau y joue un rôle-clé, sachant que ce réseau, celui des synapses, n'est retraçable qu'indirectement via l'activation simultanée, répétée, mais toujours évanescence, des nœuds du réseau que sont les neurones. L'imagerie médicale ne livre ainsi que la trace neuronale des réseaux synaptiques en train de se faire et de se re-faire ou dé-faire (dans le cas de pathologies), ce qui constitue de toute évidence le schéma-source auquel recourt Bruno Latour pour décrire son « social n°2 », le « collectif en cours d'assemblage » qu'il juge nécessaire d'étudier pour « refaire de la sociologie » (Latour, 2006). De même que cognitivisme et connexionnisme, malgré les luttes qui ont pu les opposer, jouent un rôle complémentaire dans le progrès des sciences cognitives, il me semble que les deux visions du social proposées respectivement par Boltanski et Latour se complètent et sont susceptibles de croiser et éclairer chacune la représentation du managérial que je tente d'esquisser à partir de l'herméneutique du pli et des textures.

Dans lignée de Wittgenstein, Luc Boltanski oppose *réalité* et *monde*. D'un côté, la réalité n'est constituée que de ce qui est reconnu de façon collective et stable comme faisant partie du cours des activités humaines : c'est le cela-va-de soi (*the world taken as granted*) des sociologue d'inspiration phénoménologique (Boltanski, 2009 : 84). Cette réalité est construite collectivement : « chacun ne reconnaît la réalité (ou ne reconnaît ce qui, dans son expérience, relève bien de la réalité) que parce que d'autres la lui désignent comme telle » (ibid., p. 65). C'est aussi pourquoi elle est intrinsèquement fragile : « la réalité de la réalité doit sans arrêt se trouver renforcée pour perdurer. » (ibid.). Cette réalité se détache du monde (entendu, au sens de Wittgenstein, comme « tout ce qui advient<sup>377</sup> ») et se trouve toujours menacée d'un débordement de monde qui viendrait démentir, par quelque événement inattendu, la réalité de cette réalité. La remise en cause de la réalité à partir d'éléments externes puisés dans le monde est appelée *critique*. La réalité est maintenue (au sens d'une *maintenance*) par divers procédés (tels les rituels) qui exercent un contrôle selon deux dimensions : la dimension sémantique et la dimension pragmatique. Dans sa dimension sémantique le contrôle de la réalité vise à s'assurer que le langage par lequel on exprime la réalité correspond bien aux états de choses du monde. Cela suppose de pouvoir vérifier (mais, en même temps réaffirmer) que l'état de choses que l'on observe à un instant (t) correspond bien à l'un des types qui font la définition de la réalité. Ce mouvement d'aller et retour entre l'occurrence et le type, nécessaire pour que se construise la réalité, est défini par Boltanski sous le terme de *respect* au sens de *regarder deux fois*:

<sup>376</sup> Comme en témoigne, par exemple, l'hypothèse de *modularité de l'esprit* (Fodor, 1986)

<sup>377</sup> « Alles, was der Fall ist » : littéralement « tout ce qui est le cas », l'ensemble instable et mouvant de tout ce qui se produit avant que le regard intelligent ne vienne y projeter des régularités, donc des essences.

« d'un même mouvement et au moyen d'une sorte de retour en arrière, on fait revenir le type sur l'occurrence, comme pour recouvrir cette dernière, de façon à faire complètement coïncider à nouveau forme symbolique et état de choses, dont la relation était mise en crise par la critique ou risquait de l'être. Le respect pris en ce sens, revient ainsi à accorder une pertinence et, par là, une valeur. Tandis qu'un état de choses qui ne serait considéré qu'une fois, et qui serait donc purement contextuel, pourrait être traité comme contingent (sa pertinence ne dépend que du contexte ou de l'usage ici et maintenant), un état de choses, considéré deux fois, et rapporté à son type, est doté de valeur, d'importance. » (ibid., : 110-111).

Toute construction sociale de la réalité commence et re-commence ainsi perpétuellement par une re-présentation susceptible d'entrer aussi bien dans la métaphore du pli que dans celle de la schistosité. D'un côté le pli apparaît avec le phénomène du « respect » mis en avant par Boltanski, comme l'unité fondamentale de réalité. D'un autre côté, l'impossibilité d'une adéquation totale de deux occurrences à un même type affecte ce pli d'une irréductible part de cisaillement schisteux. L'impossibilité d'une adéquation totale de la réalité au monde (que j'ai appelée plus haut<sup>378</sup> *parousie* à l'image de cette présence totale au monde dont rêvent les mystiques) fonde la possibilité de la critique en même temps que celle d'une réalité sociale. Cette réalité est tout à la fois indispensable à la vie collective (car sans ses repères les individus ne pourraient plus vivre ensemble) et menacée en permanence par son irréductible inadéquation au monde, qui laisse ouverte en permanence la possibilité de démentis. C'est pourquoi elle est structurée, pour sa maintenance, en institutions. Un particulier n'est pas légitime pour dire *ce qu'il en est de ce qu'il est* car, ayant un corps situé dans le temps et dans l'espace, il n'est capable de poser qu'un *point de vue* (ibid., p. 116). D'où l'importance d'*êtres sans corps* comme les institutions : « une institution est un être sans corps à qui est déléguée la tâche de dire ce qu'il en est de ce qui est » (ibid., p. 117). Le rôle des institutions n'est pas seulement pragmatique (police, finance) mais avant tout sémantique : ce sont les institutions qui établissent les types et font le tri, dans le monde, entre ce qui doit être « respecté » (plié, dans ma terminologie) et ce qui ne peut pas l'être. Ce tri est indispensable à la vie sociale. Par exemple, l'Etat fait de nous des sujets de droit redevables des actes délictueux qu'ils ont éventuellement commis de nombreuses années auparavant : on perçoit tout l'intérêt qu'il y a à ce que « des propriétés permanentes [soient] attachées à des êtres dont la vie est éminemment fugitive et changeante » (ibid., p. 122).

Cette tâche de fixation de la référence (ibid., p. 120) ne va toutefois pas sans problèmes étant donné l'impossibilité de faire coïncider totalement occurrences et types. C'est la « contradiction herméneutique » fondamentale de la réalité sociale, laquelle selon Boltanski est double. D'une part il y a toujours un doute sur la légitimité du *porte-parole* dans lequel s'incarne nécessairement l'institution pour dire ce qu'il en est. D'autre part chaque membre du corps social dispose de la compétence nécessaire pour percevoir d'inévitables décalages entre « le langage et les situations d'énonciation dans lesquelles il s'actualise ». L'opposition complémentaire entre sémantique et pragmatique est ainsi de l'ordre de la condition humaine. Aucune institution ne peut « surmonter la diversité des situations concrètes de manière à les fondre toutes dans un tissu situationnel et sans coutures » (ibid., p. 135). Les institutions doivent donc développer une certaine plasticité pour pouvoir réparer sans cesse les déchirures qui se produisent entre la réalité sociale et le monde, se « réinstitutionnalisant » sans cesse pour éviter de « perdre leurs contours et de se défaire » (ibid., p. 124). Le rituel constitue, en la matière, un procédé privilégié (ibid. : 135-140). Boltanski estime en outre qu'à l'image des rituels religieux, les institutions visent à maintenir une réalité la plus totale possible. C'est pourquoi le « formatage institutionnel » vise, non seulement à conformer les conduites à des

---

<sup>378</sup> Partie II § 54

règles, mais aussi à stabiliser les contextes changeants dans lesquels ces conduites se déploient, « afin que les règles rencontrent des conditions d'exécution qui leur correspondent » (ibid., p. 141). La violence institutionnelle est donc nécessairement double : la « violence sémantique opérée dans la texture (sic) du langage afin d'en fixer les usages et d'en fixer les références » s'accompagne nécessairement de la violence physique ou de sa menace. (ibid., p. 144). Cette violence est tacitement présente dans toutes les institutions puisqu'elles doivent « lutter contre le dévoilement de la contradiction herméneutique ». (ibid p. 145).

L'acte par lequel un accord est trouvé sur ce qu'il en est d'une personne ou d'un état de chose par rapport au type est appelé *épreuve*. Les institutions se maintiennent par la mise en œuvre d'épreuves de vérité, et font face à la critique lors d'épreuves de réalité (privilegiées par la critique réformiste) et d'épreuves existentielles (propres à la critique radicale). Or, selon Boltanski, le monde post-fordiste est caractérisé par des effets de domination dits « gestionnaires » dans lesquels la critique réformiste a été incorporée aux routines de la vie sociale de telle sorte que la réalité devient inattaquable. Ce mode de domination s'exerce par l'intermédiaire du changement, qui devient un objectif en soi, source d'énergie, et rend difficile l'identification (et donc la dénonciation) des dominants. Les dispositifs de domination désarment la critique en modifiant alternativement « tantôt les formats d'épreuves, tantôt la réalité, construite et validée par l'issue des épreuves et tantôt le monde. » (ibid., p. 194). C'est donc, pour reprendre ma terminologie, une schistosité permanente que provoquent la domination gestionnaire via ces cisaillements incessants du lien entre type et états de choses. Ces interventions « se trouvent incorporées à un processus d'accompagnement d'un *changement* permanent, présenté à la fois comme *inéluçtable* et comme *souhaitable*. » Le rôle joué par les experts y est crucial, puisque la modélisation « permet de résorber en quelque sorte le monde en le rendant indistinct de la réalité dans laquelle il se trouve dès lors incorporé » (ibid., p. 195). Les épreuves de vérité y prennent, tel le *benchmarking*, la forme d'une double herméneutique auto-réalisatrice analogue à celle que dénonçait Goshal à propos de la théorie de l'agence<sup>379</sup>.

Le matériau social boltanskien est ainsi fait d'une réalité sociale construite et d'un monde inconnaissable dans sa totalité<sup>380</sup>, que les institutions cherchent en permanence à faire coïncider tandis que la critique vise à dévoiler leur différence. La réalité est structurée de façon asymétrique, les dominants de notre temps s'appelant désormais les *responsables* (ibid., 216). Ces responsables disposent d'une large gamme d'actions, se voient assigner des missions qui leur permettent légitimement de contourner les règles au nom d'objectifs supérieurs, et jouent sur leur double appartenance aux organisations et administrations officielles d'une part et aux réseaux informels qui font leur carrière d'autre part. La réalité sociale gestionnaire joue en permanence avec la sémantique et cisaille les fils par lesquels la critique pourrait remonter de cette réalité au monde et dévoiler ses contradictions. La schistosité est donc la caractéristique majeure de ce matériau social et on peut comprendre, sous un nouvel angle, qu'une notion aussi schisteuse que le déclin y trouve toute sa place.

Y a-t-il encore une place, avec une telle notion du social, pour décrire les spécificités qui seraient celles du matériau de gestion ? A la stratification polaire s'y superpose une schistosité de nature à renforcer, à mon sens, l'illusion pour le manager que la réalité managériale (celle des formats d'épreuve tels que les objectifs, les organigrammes, le tableaux de bords, les séminaires...) coïncide avec le monde. C'est pourquoi les managers *soucieux du réel*, ceux qui n'ignorent pas l'impossibilité d'une telle coïncidence, feront

<sup>379</sup> Cf. *les leçons pour la gestion* qui suivent, dans la partie II du présent mémoire, le chapitre *A-Topographie*.

<sup>380</sup> « Le monde on ne le connaît pas et on ne peut prétendre le connaître, dans la perspective d'une totalisation » (ibid., p. 196). La perspective adoptée apparaît ici comme kantienne, le « monde » jouant le même rôle que la « chose en soi » dans la *Critique de la raison pure*.

précisément appel à la critique pour maintenir un ancrage avec ce monde, si les conditions sont réunies pour que ce dernier se rappelle à la réalité. En effet, dans des situations où doivent être menés des projets en situation réellement concurrentielle, ou avec un contre-pouvoir syndical réel comme dans le secteur du transport public, le manager ne pourra être efficace sans adopter un double registre bien connu : d'un côté participer à la construction de la réalité managériale et, de l'autre faire appel à des consultants et notamment des sociologues pour rapprocher en permanence cette réalité du cours du monde.

Le paradigme connexionniste de Latour (2006) présente bien des homologues avec les schémas cognitivistes boltanskiens. A la « réalité socialement construite » de Boltanski on peut faire correspondre « social n°1 » et « le social n°3 » de Latour, l'un et l'autre correspondant respectivement aux échelons du macrosocial et du microsocal. A la « réalité sociale en train de se faire » correspondrait le « social n°2 », celui des associations en train de constituer un collectif, matière privilégiée de la sociologie de la traduction. Au *monde* de Boltanski et Wittgenstein, inconnaissable dans sa totalité, Bruno Latour substitue le *plasma*<sup>381</sup>, réalité « interstitielle », constitué de tout ce qui n'est pas tant caché qu'« inconnu ». En effet « la société n'est pas le nom par lequel on peut désigner la totalité du terrain » (ibid., p. 355). Toute la difficulté de la démonstration latourienne réside dans le primat ontologique qu'il accorde, dans cet ouvrage, à la relation et non aux entités reliées. Les « nœuds » de réseau y apparaissent en effet comme des entités secondes et dérivées des relations qui les dessinent. L'acteur lui-même n'y est plus qu'une figure définie par l'ensemble de ses connexions dans un réseau, d'où le nom paradoxal de « théorie de l'acteur-réseau » qu'adopte la sociologie de la traduction. Ces connexions s'établissent certes entre des actants humains ou non humains, ce qui fait apparaître la circularité du schéma relationniste réduisant l'actant aux relations qui le dessinent. Une telle circularité serait cependant tout autant présente dans la définition d'un réseau qui prendrait pour point de départ les nœuds de ce dernier. La difficulté du relationnisme n'est donc pas une question de logique, mais d'habitude, puisque le fait d'avoir un corps et d'en percevoir d'autres nous rend au quotidien évidente l'ontologie de l'acteur et non celle de la relation.

Le « social n°2 » de Latour résulte donc de l'assemblage hétéroclite, et observable seulement dans le temps où il se produit, d'éléments non sociaux (humains ou non humains). Dans un tel monde les entités surplombantes du « social n°1 » (groupes, fractions, ethnies, sociétés) n'ont pas d'existence réelle : « le monde social est plat », c'est un tissu sans coutures qui se replie sans cesse sur lui-même lorsque se produisent des connexions. Si les entités sociales n'ont pas de pouvoir explicatif intéressant, la longueur et la topologie des réseaux assemblés, ainsi que les propriétés des nœuds de ce réseau qui transmettent et transforment (les « médiateurs ») permettent en revanche de rendre compte de la puissance de ces réseaux. En particulier, les *centres de calcul* (points de convergence de réseaux, tels un laboratoire scientifique ou un ministère) et les réseaux métrologiques jouent un rôle clé dans le maintien de la réalité sociale. Dans un tel paradigme le managérial n'apparaît que comme un sous-ensemble du social : par construction le managérial ne considère que les sous-réseaux convergeant vers le centre de calcul de la performance dont doit répondre le manager. Les réseaux de la gestion étant plus restreints que ceux du social, le plasma interstitiel qui les environne ne peut qu'en être plus compact et donc la réalité managériale plus fragile. On peut certes dire du manager ce qui est dit de tout homme de pouvoir selon la sociologie de la traduction : il s'efforce d'assembler dans son réseau l'ensemble hétérogène d'actants humains et non humains qui maximisera son pouvoir, sans regarder à la nature de chacun des actants. Règles, outils de gestion, organigrammes, collaborateurs, financements ne seront pour lui que des moyens divers sur lesquels il s'appuiera, selon les circonstances, pour atteindre son

---

<sup>381</sup>(Latour, 2006 : 351-355)



objectif. La vision de l'homme de pouvoir selon Latour rejoint en cela celle du *responsable* selon Boltanski : celle d'un décideur aux marges de manœuvres plus larges que celles des acteurs qu'il instrumentalise dans son réseau. Cet homme de pouvoir est indifféremment un homme d'Etat, un manager, un directeur de laboratoire : Latour, par analogie avec Machiavel, l'appellera le *Prince* (Akrich & al., 2006 : 87-107). Il n'en reste pas moins que, du fait de l'hétérogénéité de ces leviers, c'est dans le non managérial que le manager sera probablement tenté de puiser des assurances supplémentaires quant à l'effectivité de son pouvoir. Le rôle du chercheur consiste à retracer le plus fidèlement possible les réseaux par lesquels s'assemble le managérial à partir des ingrédients qui ne lui appartiennent pas en propre et sont eux-mêmes reliés à d'autres réseaux qui font leur utilité pour le manager. Ainsi, le réseau métrologique comptable d'un projet humanitaire interculturel (Jardat, 2009b) peut difficilement faire sens aux yeux du chercheur si ce dernier ne dessine pas (ou du moins n'entrevoit pas), au fin fond des villages pré-industriels du Tiers-Monde, les liens spécifiques qui s'établissent entre les actants ruraux de ce réseau. Tant que l'enquête n'est pas poussée suffisamment loin dans la capillarité du réseau, c'est la fausse impression d'une comptabilité fruste et naïve qui prédominera, alors que la confrontation au manager tel qu'il est équipé localement nous révèle un reporting tout à la fois rusé et pertinent (ibid., p. 311). Par cet exemple on peut comprendre que l'équivalent connexionniste de la schistosité réside dans le cisaillement des liaisons clés de l'acteur-réseau, que Bruno Latour dénomme quant à lui *arriéré de traduction* (Latour, 2002 :18).

Ainsi les propriétés du matériau de gestion - élasticité et multiréfringence - peuvent-elles trouver une explication aussi bien dans la façon dont la réalité du management est construite (paradigme cognitiviste des re-présentations managériales) que dans le monde interstitiel par lequel cette réalité est assemblée (paradigme connexionniste).

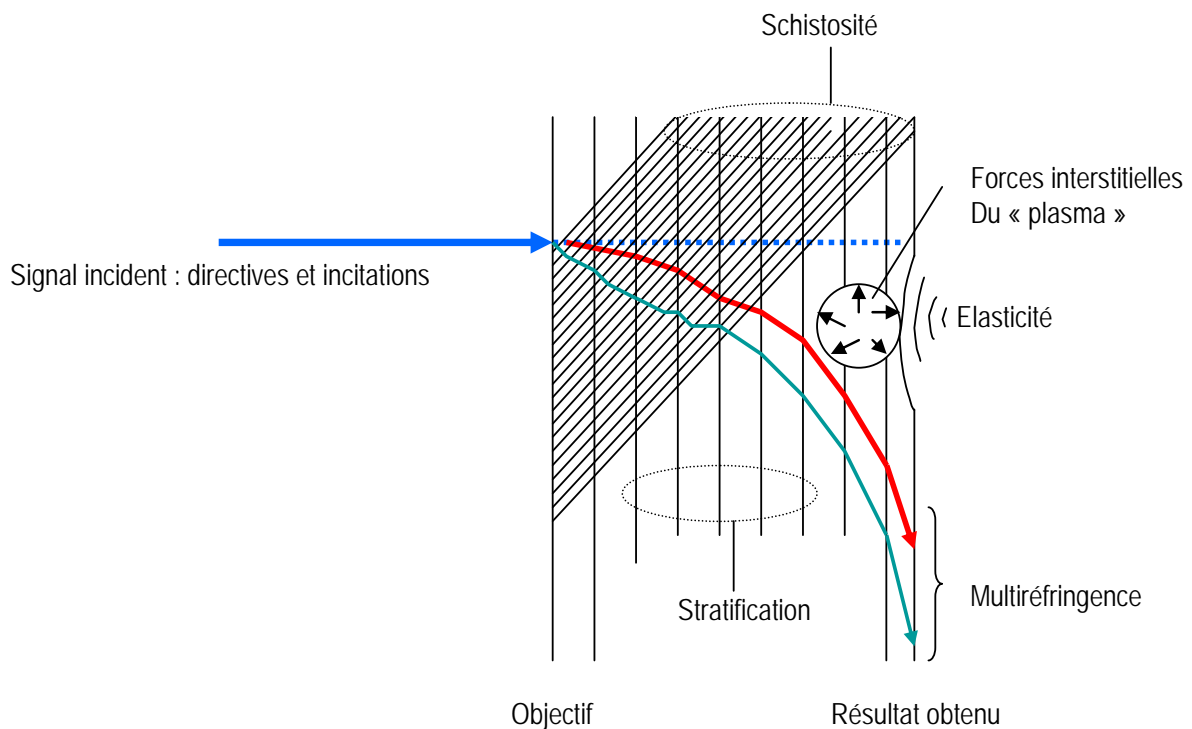


Fig. 27 - Textures et espaces interstitiels expliquent les propriétés du matériau de gestion

La multi-réfringence tient au caractère trop prononcé des anisotropies du matériau (stratification et schistosité) tandis que l'élasticité réside dans les ressorts non pris en compte (« monde » ou « plasma ») du fait de ces anisotropies. On conçoit dès lors l'intérêt des démarches *hétérontologiques* en sciences de gestion : elles seules se donnent une chance de rendre compte de l'hétérogénéité de la matière infra-managériale que le prince des organisations rassemble pour exercer son pouvoir. Seules des ontologies multiples permettront au chercheur de trianguler les dimensions oubliées du « monde » ou « plasma » interstitiel que le manager, tout en déniait leur rebelle et changeante altérité, incorpore dans ses réalités. Si, inversement, le chercheur partage ce déni, de quelle utilité sera-t-il au praticien, et quel intérêt différentiel sa parole représentera-t-elle en regard de celle du manager ?

### C – Sciences de gestion et débat public

Un troisième niveau de résultats touche ainsi à la place des sciences de gestion dans le débat public. Il est temps de se demander en effet si cette question posée par un sujet de débat public – le déclin – à une discipline spécifique des sciences humaines – la gestion – offre en retour quelques éclaircissements à la question de l'impact des sciences de gestion sur ce débat public. La prise de parole du savant en direction d'un auditoire non initié est toujours ambiguë. Même il s'en tient à une simple vulgarisation de son savoir, la nécessité de trouver des points d'accords préalables avec cet auditoire, ne serait-ce que pour retenir son attention, lui met d'emblée un pied dans un terrain qui n'est plus vraiment le sien mais celui des préoccupations quotidiennes de ses interlocuteurs. Il reste un expert, mais devient tout à la fois un homme ordinaire qui partage les soucis du commun et un intellectuel généraliste qui s'appuie sur les résultats d'autres experts (sociologues, économistes, climatologues, etc.) pour contribuer au débat public. Il n'en reste pas moins que, pour qu'on l'écoute – ce qui signifie littéralement : pour qu'il conserve son *auctoritas*, le savant doit continuer à ancrer son autorité dans les résultats scientifiques reconnus par ses pairs. C'est toujours *es* matière qu'il a voix au chapitre. Or, comme je viens de l'exposer plus haut, cette matière est particulièrement instable et texturée.

Une telle instabilité n'est cependant pas, à mon sens, la seule raison de la plus faible autorité de la gestion face à des disciplines plus anciennes et plus établies comme l'économie ou la sociologie. En sciences de gestion, le handicap du « savant » tient à sa situation de double concurrence et aux conséquences de cette situation. A la concurrence des savants d'autres disciplines s'ajoute en effet celle des praticiens de la gestion. Car le matériau de la gestion n'est pas muet : il parle haut à travers la presse économique, essentiellement par la voix des dirigeants (et de leurs conseillers), qui sont par ailleurs en dernier ressort les bailleurs de fonds de nombre de travaux des chercheurs. Non seulement ce matériau parle, mais en outre il pense : la parole managériale est renouvelé sans cesse par l'inventivité des consultants et dirigeants qui l'alimentent en outils et schémas nouveaux. Le social comme le macro-économique n'ont pas cette capacité institutionnelle et culturelle à s'exprimer que détient le managérial. Le différentiel de capacité n'explique toutefois pas tout, puisque, rappelons-le, les sociologues eux-mêmes ne manqueront pas de s'exprimer sur ce qui se passe dans l'entreprise et d'y être entendus. Le succès de Michel Crozier ou de Philippe d'Iribarne tient au fait qu'ils parlent de l'organisation en sociologues. Ils décrivent en effet des logiques d'action qui ont tout à voir avec la volonté propres de ses différents acteurs, leurs divergences d'objectifs, leur capacité à tirer parti du *non managé* dans l'organisation (Crozier), ou avec des représentations de soi dont l'héritage millénaire transcende le contexte organisationnel

(d'Iribarne). C'est donc à mon sens la collision « hétérontologique » entre l'*homo managerialis* et l'*homo socialis* qui fait la richesse, la pertinence et le succès de ces écrits.

L'attitude du chercheur en gestion est bien souvent tout autre. Par volonté ou par manque de vigilance, il part du même point de vue que le dirigeant pour regarder l'organisation. La question utilitariste posée à l'organisation va en général dans le sens d'une performance qui entre dans les attributions du dirigeant (quelle bonne stratégie ? comment améliorer les parts de marché ? comment améliorer le rapport rentabilité/ risque ?) et ce type de question fonde, comme je l'ai exposé dans le paragraphe précédent une caractéristique-clé du matériau de gestion : son anisotropie. Les outils stratégiques mais aussi bien par exemple la représentation des parties prenantes en cercles concentriques, comme la plupart des organigrammes, dessinent une série de strates concentriques qui construisent la direction générale comme « mono-pôle » du champ managérial. La représentation de l'organisation, qui est, en tant qu'être sans corps, une *fiction* à laquelle nous ne serrerons jamais la main, présente ainsi, au sens sémiotique, un aspect tensif<sup>382</sup> (mise en tension vers la direction générale) ou détensif (mise en tension en sens inverse) en phase avec la posture rhétorique du dirigeant. Il en devient difficile de se différencier face à la concurrence du praticien en vue de faire autorité dans le débat public. L'adoption d'un formalisme quantitatif, comme la recherche d'un supplément de légitimité excessif auprès d'auteurs anglo-américains, sont en outre de nature à affaiblir encore plus l'autorité du chercheur en gestion et à produire ce que Bruno Latour appelle la R.A.N.A. ou Recherche Appliquée Non Applicable<sup>383</sup>. En effet, du fait des homonymies qui en résultent, une texture de schistosité se superpose à la texture de stratification et éloigne encore plus le discours savant du vécu organisationnel de ses interlocuteurs. La crise des sciences de gestion mécanistes apparaît comme une *Krisis* au sens où l'entendait Husserl, due à la distension trop forte entre l'énoncé « scientifique » et le monde vécu (*Lebenswelt*). Le vieux maître de Fribourg disait que « La terre ne se meut pas ». De même, il faudra prendre chaque jour plus conscience que l'organisation *ne se manage pas*, même si elle se re-présente comme le lieu du *managérial*, ce fils de l'économique et du *social* embrigadé trop souvent dans un utilitarisme étroit et asymétrique.

---

<sup>382</sup> Tensivité et détensivité font, en sémiotique saussurienne, l'objet de définitions longues et délicates. Se reporter à (Greimas & Courtès, 1993)

<sup>383</sup> (Latour, 2001 : 96).

## EPILOGUE

L'homme est définitivement pris au piège : il se croit maître de la parole, utilisateur et juge des signes et objets culturels

Algirdas Julien Greimas, *Du sens – Essais sémiotiques*, 1970

Que venait faire un chercheur en sciences de gestion sur les terres de l'histoire antique et de la campagne de 1940 ? Au détour de la stratégie d'image des empereurs, comme aux tréfonds de la communication militaire, on rencontre une dimension managériale qui ouvre la voie à de nouvelles transdisciplinarités. C'est d'une part le constat, de plus en plus partagé, que les sciences de gestion sont une herméneutique et non un simple succédané d'économie. Comprendre les dynamiques d'entreprise, c'est tenter de décrypter les affaires proprement humaines et collectives qui s'y déroulent et donc aussi partir en quête, dans d'autres disciplines, telle l'histoire, la sociologie, ou le droit, des grilles d'intelligibilité capables d'en rendre compte. Plus la discipline travaille et plus son champ d'investigation s'élargit : la résistance du matériau de gestion aux premières grilles importées suppose d'adapter celles-ci et donc de remonter aux méta-disciplines mères qui ont servi de base à leur construction. Aussi le pli herméneutique des sciences de gestion s'élargit-il désormais à des sources plus lointaines encore comme la philosophie, les sciences cognitives ou la sémiotique. Cela ne va pas sans mal, tant il est difficile de distendre, en un seul lieu, l'éventail des compétences abstraites et la proximité avec ce qui préoccupe l'homme d'action<sup>384</sup>.

Dans le même temps apparaît, bien au-delà des seules entreprises, un *phénomène de gestion généralisé* propre à toute situation où s'intercale, entre les objectifs utilitaristes des uns et les performances des autres, l'épaisseur d'un fonctionnement collectif ordonné. Cet assemblage humain et technique qui réagit en effet comme une pâte élastique, désobéissant toujours, à un degré incompressible, aux sollicitations extérieures, c'est le matériau de la gestion. Si cette manière de transmettre et dévier en même temps entre dans des typologies ou obéit à quelques lois, celles-ci pourront en retour nourrir les explications que l'on recherche dans d'autres champs comme l'histoire ou la science politique. Un jour viendra ainsi, peut-être, ou la science de ce matériau sera à son tour un point de passage obligé pour les autres sciences humaines, tandis que son spécialiste aura autant l'oreille du pouvoir et des médias que l'économiste ou le sociologue.

Un tel degré de pertinence ne pourra toutefois être atteint que si la discipline sait s'affranchir d'un biais congénital. Tout occupée à servir le dirigeant dans sa recherche d'une meilleure maîtrise de l'organisation, elle s'est en effet trop souvent construite à partir de son seul regard, point de départ et point d'arrivée de l'intrigue par laquelle sont construits les faits mêmes de la gestion. On a ainsi artificiellement doté ses modèles d'une anisotropie qui ne reflète pas le matériau auquel ils s'appliquent, cantonnant dans le « pratico-inerte » des collectifs humains aux dynamiques réelles beaucoup plus riches. C'est le talon d'Achille d'un savoir dont l'apprentissage permet de s'adapter aux routines bureaucratiques, mais en aucun cas de favoriser l'imagination, la créativité, pas plus que l'invention de nouvelles façons d'être ensemble susceptibles de restaurer une confiance si dégradée au sein des entreprises françaises<sup>385</sup>. A faire comme si les membres d'un collectif n'étaient pas en même temps citoyens (donc pétris de valeurs démocratiques) et produits d'une histoire et d'une ethnie (et

<sup>384</sup> La mise en place d'équipe de recherche pluri-spécialistes ne pourra que faciliter cette ambition.

<sup>385</sup> Constat établi sans équivoque par l'économiste Thomas Philippon (2007), lequel fait notamment état d'un différentiel de climat cruellement positif au sein des filiales françaises de groupes étrangers, où règne la promotion interne et sont exclus les parachutages de cabinets ministériels.

ainsi, dans le cas d'une société de rangs, pétris en même temps de valeurs aristocratiques), on se condamne à terme à occulter les vrais moteurs de l'action managériale, que révéleront des sociologues, tout autant qu'à se contenter, au lieu d'un véritable engagement, de simulacres d'adhésion aux projets.

Entre la stratification des schémas de gestion autour de l'instance dirigeante et la schistosité de représentations historiques anachroniques il y a ainsi une parenté inattendue. Celle de textures discursives qui tendent toutes deux à distordre, insidieusement, l'univers des possibles : l'une du côté des décisions qui affecteront le destin du collectif et l'autre du côté des leçons que l'on peut tirer de l'histoire. La schistosité n'est pas sans affecter, à son tour, une discipline comme les sciences de gestion. Le phénomène d'anachronisme trouve, en effet, son pendant spatio-temporel dans la transposition abusive des modèles de gestion à des contextes qui ne leur sont pas adaptés. Dans bien des cas, on a pu en effet considérer comme universels des modèles qui fonctionnaient mal hors de leur lieu de création. Par exemple, le symptôme le plus évident d'une schistosité spatiale est l'application inconsidérée d'outils et méthodes anglo-américains qui ne restent vertueux qu'en présence des correctifs propres aux sociétés qui les ont produites. Ainsi, le « tableau de bord équilibré » américain perd-il beaucoup de son intérêt dans une société où les relations managériales ne baignent plus dans une atmosphère contractuelle, mais dans la logique de l'honneur<sup>386</sup>.

C'est que l'entreprise, la production, les ventes, ne sont que les noms que l'on donne à des phénomènes collectifs complexes et se trouvent, d'un lieu à l'autre, toujours quelque peu en relation d'homonymie. D'où le rôle clé des consultants pour assurer, entre les continents et d'entreprise à entreprise, la transmission / adaptation des expériences, même s'il faut bien reconnaître que tous les traducteurs ne se valent pas.

Le Destin de la courbe en « s » dans notre contexte national reflète l'un de ces frottements culturels par lesquels un outil de gestion, greffé dans une culture particulière, suscite des rejets et détournements propres à cette culture. Le découpage d'un cycle en séquences de démarrage – croissance – maturité – déclin n'est jamais que la projection, sur la durée sociale et technique, d'une temporalité proprement humaine, celle que portent sur la vie des intelligences conscientes d'être mortelles. Le choix de cette métaphore peut ainsi s'expliquer simplement par son pouvoir mnémotechnique et son universalité. Pourtant, comme tout acte de langage, aussi créateur soit-il, cette image véhicule, en même temps que son sens figuré, son sens voulu, des bribes de sens involontairement empruntées au matériau linguistique dans lequel elle a puisé pour se construire. Extrait du vocabulaire de la vie végétative et animale, ce matériau ne joue pas de la même façon dans toutes les sociétés, dans la mesure où les univers mythiques et sociaux de chacune donnent un écho différent, aussi bien à la façon dont un homme voit sa courbe de vie, qu'aux valorisations, selon les cultures, positives ou péjoratives, associées à chacun des étapes de cette vie. Gageons que dans une société où l'on valorise les âges avancés de la vie humaine, une phase de maturité sera connotée positivement. Selon les univers culturels dans lesquels on transpose la métaphore de la courbe en S, les bribes de sens propre vont produire des effets différents et fortuits, liés aux réseaux de connotations<sup>387</sup> sur lesquels elles s'implantent.

Ainsi, l'irruption de la courbe en S, lorsqu'elle interagit avec le système de connotatif propre à notre culture, génère-t-elle deux effets malheureux à deux échelles différentes. En premier lieu la société occidentale développée qui est la nôtre s'approprie le sens de cette courbe, avec les jugements de valeur implicites qu'elle porte sur chaque étape de la vie : dans un monde qui porte la jeunesse au pinacle et où chacun rêve d'être un éternel adolescent, seules les deux premières phases de la courbe en S (démarrage et croissance) recèlent une

<sup>386</sup> Cf. (Horngren, 2006)

<sup>387</sup> Greimas parlait ainsi de la « structure connotative d'une langue », que manifeste un « univers culturel de sens commun » (Greimas, 1970, p. 102).

connotation positive. C'est pourtant sur la suivante (maturité) qu'une société de *forts en thème* trouvera le mieux à exprimer ses talents<sup>388</sup>. D'emblée l'interaction d'une figure et d'une langue nous met en porte-à-faux. Ensuite, la société de rangs qui, sous la surface juridique et politique républicaine, règle notre lien social de façon coutumière, dramatise la dernière étape de cette courbe. Le déclin y devient, non plus un simple point bas dans une série d'oscillations inévitables, mais une déchéance dont il faut se prémunir à tout prix, si bien que toute innovation, toute remise en cause collective génère naturellement, si l'on n'y prend garde, une rhétorique du déshonneur. Aussi est-ce une tâche bien délicate à accomplir que de nous adapter au cours du monde et apprendre à le mieux vivre, puisque ce dont il faut se libérer est inscrit dans l'intimité du langage. Ma contribution à la recherche s'inscrira pour les prochaines années dans cette délicate perspective : croisant, sur divers objets, les recherches de mes collègues par des études faites sous un angle différent ou inattendu, je me concevrai, avec d'autres, comme l'œil critique qui garantit la stéréoscopie du regard porté sur les organisations, et contribue ainsi à donner du *relief* aux sciences de gestion.

---

<sup>388</sup> André Safir et Dominique Michel ont ainsi affirmé à quel point le système des élites à la française était capable de créer des leaders mondiaux ... dans toutes les industries matures. (voir (Safir et Michel, 2000 )



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anxo Dominique & Niklasson Harald (2006), « Le modèle suédois dans la tourmente : déclin ou renaissance ? », *Revue internationale du travail* (145) 4 : 380-414
- Akrich Madeleine, Callon Michel & Latour Bruno (2006), *Sociologie de la traduction – Textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris : Paris, France
- Ansoff Harry Igor (trad.) (1970) [1966], *Stratégie du développement de l'entreprise, analyse d'une politique de croissance et d'expansion*, Hommes et Techniques
- Argyris Chris & Schoen Donald (trad. et rééd.) (2002) [1978], *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck
- Austin John Langshaw (trad.) (1970), (rééd.) (1991), *Quand dire c'est faire*, Editions du Seuil
- Avouac Jean-Philippe & De Wever Patrick (dir.) (2002), *Himalaya-Tibet – Le choc des continents*, CNRS Editions
- Barzun Jacques (2000), *From Dawn to Decadence 1500 to the present – 500 years of Western cultural life*, HarperCollinsPublishers
- Baverez Nicolas (2003), *La France qui tombe*, Perrin
- Bianchi-Bandinelli Ranuccio (1970), *Rome-La fin de l'art antique*, Gallimard coll. « L'univers des formes »
- Bichet Vincent & Campy Michel (2009), *Montagnes du Jura – Géologie et paysages*, NEO Editions
- Bloch Marc (rééd. 1990), *L'étrange défaire – Témoignage écrit en 1940*, Gallimard coll. « Folio histoire »
- Boltanski Luc (2009), *De la critique – Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard
- Boltanski Luc & Thévenot Laurent (1991) – *De la justification – Les économies de la grandeur*, Gallimard
- Boltanski Luc & Chiapello Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- Bourdieu, Pierre (1977), *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press: New York, USA.
- Bourdieu Pierre (1979), *La distinction*, Editions de Minuit
- Bourdieu, Pierre (1990), *The logic of Practice*. Stanford University Press: Stanford, USA
- Bourdieu Pierre (1996), *Raisons pratiques*, Editions du Seuil coll. « Points »
- Bouveresse Jacques (2000), *Essais I – Wittgenstein, la modernité, le progrès & le déclin*, Editions Agone



Bouveresse Jacques (2001), « La vengeance de Spengler », *Essais II – L'époque, la mode, la morale, la satire* : 83-114, Editions Agone

Broda Philippe (2009), « Pour un meilleur équilibre de la cellule familiale : un regard sur le fonctionnement des *Self-Helps Groups* en Inde » *Colloque de l'istec*, Paris

Brown Peter (rééd. 1995), *La toge et la mitre – le monde de l'antiquité tardive*, Thames & Hudson

Carrié Jean-Michel & Rousselle Aline (1999), *L'empire romain en mutations – Des Sévères à Constantin*, Seuil coll. « Points histoire »

Cassou Jean & Vicens Francisco (1973), *Histoire de l'art*, vol.2, Grange Batelière

Certeau Michel de (1975), *L'écriture de l'histoire*, Gallimard coll. Folio histoire

Chaffel Alain (2008), *Le déclin français : mythe ou réalité ?*, Bréal

Charreaux Gérard et Wirtz Peter (2006), *Gouvernance des entreprises. Nouvelles Perspectives*, Economica

Chaunu Pierre (1981), *Histoire et décadence*, Perrin

Chaunu Pierre (1989), *Le grand déclassé - A propos d'une commémoration*, Robert Laffont

Chebel-Morello Brigitte & Pouchoy Stéphanie (2008), « Modèle fédérant les différentes approches de retour d'expérience en entreprise : application à la chaîne logistique aéronautique », *Logistique & Management*, vol. 16 n°1 : 69-86

Courtès, Joseph (1991), *Analyse sémiotique du discours – de l'énoncé à l'énonciation*, Hachette

Crozier Michel (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil

Crozier Michel & Friedberg Erhardt (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil

Cyert RM et March J.G. (1966), « L'élaboration des décisions dans les entreprises américaines », *Analyse et prévision*, : 183-212

Deleuze Gilles (1968), *Différence et répétition*, P.U.F.

Desmarais Camille (2001), *Les lendemains qui mentent – Peut-on civiliser le management ?*, Les empêcheurs de penser en rond.

Dosse François (1992), *Histoire du structuralisme, tome 2 : le chant du cygne*, La Découverte

Dosse François (1997) (2<sup>e</sup> éd.), *L'empire du sens – l'humanisation des sciences humaines*, La Découverte

- Dowling Graham R. & Cooper Joan A. (1991), « Simulation des systèmes. La simulation des cycles de vie des produits et des services », *Recherche et Applications en Marketing* vol. V, n° 4/90
- Duby Jean-Jacques (1995), « Grandeur et décadence d'IBM », *Ecole de Paris du management*, séance du 20 janvier 1995.
- Dufeu Yvan (2008), *Déterminants du choix d'intégration et de désintégration verticale des entreprises*, Finance Contrôle Stratégie vol. 11 : 131-154
- Field George A. (1971), "Do Products Really Have Life Cycles ?", *California Management Review*, Fall 71, Vol.14 Issue 1 : 92-95
- Foucault Michel (1961), *Histoire de la folie*, Ed. Gallimard, Paris
- Foucault Michel (1963), *Naissance de la clinique*, Ed. P.U.F., Paris
- Foucault Michel (1966), *Les mots et les choses*, Ed. Gallimard, Paris
- Foucault Michel (1969), *L'archéologie du savoir*, Ed. Gallimard, Paris
- Foucault Michel (1971), *l'ordre du discours*, Ed. Gallimard, Paris
- Fréry Frédéric (2009), « Les technologies éternellement émergentes », *Séminaire de recherche Management de l'innovation : théories et pratiques*, février 2009
- Frieser Karl-Heinz (2003), *Le mythe de la guerre-éclair – La campagne de l'Ouest de 1940*, Belin
- Furet François (1988), *La révolution II – 1814-1880*, Hachette coll. « Pluriel »
- Gadault Thierry et Lancesseur B. (2002), *Jean-Luc Lagardère, corsaire de la République*, Le Cherche-Midi
- Garibaldi Gérard (2001), *L'analyse stratégique*, Eyrolles
- Greimas Algirdas-Julien (1970), *Du sens – Essais sémiotiques*, Editions du Seuil
- Garnsey Peter et Humfress Caroline (2004), *L'évolution du monde de l'antiquité tardive*, La découverte
- Gibbon (rééd. 1983), *Histoire du déclin et de la chute de l'empire romain*, Robert Laffont coll. « Bouquins »
- Giddens, Antony (1984), *The constitution of society*. Polity Press: Cambridge, United Kingdom
- Goshal Sumantra (2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4 N°1 : 75-91
- Grabar André (1964, rééd. 1992), *Les origines de l'esthétique médiévale*, Macula
- Granger Gilles-Gaston (1998), *Formes, Opérations, Objets*, Vrin : Paris, France

- Greimas Algirdas-Julien (1970), *Du sens – Essais sémiotiques*, Editions du Seuil
- Greimas Algirdas-Julien (rééd.) (1986), *Sémantique structurale*, Presses Universitaires de France, coll. Formes sémiotiques
- Greimas Algirdas-Julien & Courtés Joseph (1993), *Sémiotique – Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette
- Grove Andy (1996), *Only the paranoid survive - How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Doubleday
- Hacking Ian (2008), *Entre science et réalité – La construction sociale de quoi?*, La découverte
- Hacquard G., Dautry J. et Maisani O. (1952), *Guide romain antique*, Hachette Livre
- Hauriou, Maurice (1896), *Cours de science sociale – La science sociale traditionnelle*, Larose
- Hauriou, Maurice (1925), “La théorie de l’institution et de la fondation”, *Cahiers de la nouvelle journée*. 4, 2-45.
- Headd Brian & Kirchoff Bruce (2009), “The Growth, Decline and Survival of Small Businesses : An Exploratory Study of Life Cycles », *Journal of Small Business Management* 47 (4) : 531-550
- Horngren Charles (rééd. 2006), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Pearson Education France
- Inglebert Hervé (2009), *Atlas de Rome et des barbares – la fin de l’Empire romain en Occident (III<sup>e</sup>-VI<sup>e</sup> siècle)*, Editions Autrement
- Iribarne Philippe d’(1989), *La logique de l’honneur*, Seuil.
- Iribarne Philippe d’(2004), *Le Tiers-monde qui réussit*, Seuil
- Iribarne Philippe d’(2006), *L’étrangeté française*, Seuil.
- Iriberrri Alicia & Leroy Gondy (2009), « A Life-Cycle Perspective on Online Community Success », *ACM Computing Surveys*, vol. 41 n°2 : 11:1- 11:28
- Jardat Rémi (2005), “Stratifier / Modéliser – une archéologie française du management stratégique 1959-1976 – Etude par la méthode archéologique de Michel Foucault”, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, CNAM / Lipsor, inédit.
- Jardat Rémi (2006), “Practices, organizational learning and theory of constitutional law : the ‘Crédit Mutuel’ case”, *Colloque Euram : Oslo, Norvège*

Jardat, Rémi (2007a), “From political constitution to practice: interaction between institutional and organizational routines”, *Colloque Euram* : Paris, France.

Jardat Rémi (2007b), “Fragilité de la stratégie comme champ de savoir : un décryptage par la méthode archéologique de Michel Foucault appliquée à la France des Trente Glorieuses (1945-1975) », *Revue Sciences de Gestion*, n°59, ISEOR

Jardat Rémi (2008a), “How democratic internal law leads to low cost efficient processes – Practices as a medium of interaction between institution and organisation”, *Society and Business review* vol. 3 n°1 : 23-40

Jardat Rémi (2008b), « Les Caisses de Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle : maillages croisés et rivalités entre société civile, pouvoir politique et institutions non étatiques - le leçons d’une réussite exemplaire pour les zones en développement du XXI<sup>e</sup> siècle », *Actes du colloque du RIUESS*, Barcelone

Jardat Rémi (2009a), « Maurice Hauriou, Théoricien de l’institution et inspirateur de statuts mutualistes », *RECMA* n° 312

Jardat Rémi (2009b), « La notion de triche neutralisée entre « fraude » et « traduction » : une illustration par la gouvernance d’actions de mécénat humanitaire en Inde du Sud », *Management et Avenir* n°22 – Management Prospective Editions, Nanterre : France

Jardat Rémi (2009c), « Transparency institutionalized by « translation » : how actor network theory allows to understand the governance of humanitarian projects by corporate sponsors », *Colloque EURAM*, Liverpool

Jardat Rémi et Boned Olivier (2008), « La gouvernance mutualiste face à la crise bancaire », *Expansion Management Review* n° 131 : 44-49

Jardat Rémi et Saurel Pierre (2009), « Procédure judiciaire inter-entreprise et liaisons / déliaisons paradoxales : le cas de contentieux informatiques », *Management et Avenir* n°29 : 93-110.

Jennewein Klaus, Durand Thomas & Gerybadze Alexander (2007), « Marier technologies et marques pour un cycle de vie – le cas des routeurs de Cisco », *Revue française de gestion* n° 177 : 57-82

Jullien François (2009a), *Les transformations silencieuses*, Grasset

Jullien François (2009b), *La philosophie inquiétée par la pensée chinoise*, Editions du Seuil

Klein Naomi (2008), *La stratégie du choc – la montée d’un capitalisme du désastre*, Leméac / Actes Sud

Kotler Philip (1965), Competitive strategies for new product marketing over the life cycle, *Management Science* vol 12 n°4 : B-104-B-119

Lahire Bernard (2001), *L’homme pluriel – Les ressorts de l’action*, Hachette Littératures coll. « pluriel »

- Lahire Bernard (2004), *La culture des individus – Dissonances culturelles et distinction de soi*, La Découverte
- Latour, Bruno (1987, trad. Française rééd. 2005), *Science in action. How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Harvard University Press: Cambridge, USA.
- Latour Bruno (1991, rééd. 1997), *Nous n'avons jamais été modernes – Essai d'anthropologie symétrique*, La Découverte
- Latour Bruno (2001), *Le métier de chercheur - regard d'un anthropologue*, INRA Editions : Paris, France
- Latour Bruno (2002), *Jubiler – ou les tourments de la parole religieuse*, Les empêcheurs de penser en rond
- Latour Bruno (2005), *La science en action – Introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte : Paris, France
- Latour Bruno (2006), *Changer la société – refaire de la sociologie*, La découverte : Paris, France
- Le Bohec Yann (2006), *L'armée romaine sous le Bas-Empire*, Picard
- Lécureux Roger et Poïvet Raymond (1976), « La ruée des Huns » in *Histoire de France en bandes dessinées*, Larousse
- Lesourne Jacques (1998), *Le modèle français – grandeur et décadence*, Odile Jacob
- Lorino Philippe (2009), “Quelques idées clés de l'article de Sumantra Goshal: Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, *papier de travail, Société Française de Management - Groupe de travail "Pertinence de la recherche en gestion"*
- Macintyre, Alasdair (1985), *After Virtue*. Duckworth, 2e édition.
- MacMullen Ramsay (rééd. 2004), *Le déclin de Rome et la corruption du pouvoir*, Les Belles Lettres
- Mafféi Benoît et Amenc Noël (2009), *L'impuissance publique – le déclin économique français depuis Napoléon*, Economica
- Marrou Henri-Irénée (1977), *Décadence romaine ou antiquité tardive ? – IIIe-Vie siècle*, Seuil coll. « Points »
- Martinez Isabelle (2004), « Le contenu informatif des chiffres comptables : vers de nouvelles améliorations méthodologiques ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit* T.10 Vol.2 : 9-30
- Masson Philippe (1990), *Une guerre totale – 1939-1945, Stratégie, Moyens, Controverses*, Taillandier
- Mattauer Maurice (1998), *Ce qui disent les pierres*, Belin

- Maurin Eric (2009), *La peur du déclassement – une sociologie des récessions*, Ed du Seuil, coll. « La république des idées »
- Méric Jérôme et Jardat Rémi (2010), « Induction as institutionalized and institutionalizing practice - retail banking and consultancy in France », *Society and Business Review* vol. 5 n°1, Emerald Publishings
- Miller Gérard (1975), *Les pousse-au-jour du maréchal Pétain*, Seuil coll. « Points essais »
- Montesquieu (rééd 1968), *Grandeur et décadence des Romains*, GF Flammarion
- Morin Georges-André (2007), *La fin de l'empire romain d'occident 375-476*, Ed. du Rocher
- Morin Pierre (1991), *Le management et le pouvoir*, Editions d'Organisation
- Muracciole Jean-François (2002), *La France pendant la Seconde Guerre mondiale*, Livre de Poche coll. « histoire »
- Narasimhan Ram & Talluri Srinavas (2006), « Multiproduct, Multicriteria Model for Supplier Selection with Product Life-cycle Considerations », *Decisions Sciences* vol. 37 n°4 : 577 – 603
- Oxford Université d'(1993), *Dictionnaire de l'antiquité*, Robert Laffont coll. « Bouquins »
- Park ChongWoo, Im Ghiyoung & Keil Mark (2008), “Overcoming the Mum Effect in IT Project Reporting : Impacts of Fault Responsibility and Time Urgency”, *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 9 n° 7 : 409-431
- Pentland Brian T. et Martha S. Feldman (2005), “Organizational routines as a unit of analysis”. *Industrial and Corporate Change*, **14**, 793-815.
- Perelman Chaïm et Olbrechts-Tyteca Lucie (2001, (rééd.)), *Traité de l'argumentation – la nouvelle rhétorique*, éditions de l'université de Bruxelles
- Pesqueux Yvon (2000), *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses
- Pesqueux Yvon (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France
- Pesqueux Yvon (2007), *Gouvernance et privatisation*, Presses Universitaires de France
- Pesqueux Yvon et Triboulois Bruno (2004), *La dérive organisationnelle – peut-on encore conduire le changement ?*, L'Harmattan
- Philippon Thomas (2007), *Le capitalisme d'héritiers – la crise française du travail*, Seuil, coll. « La république des idées ».
- Pignagnol André (1947), *L'empire chrétien*, Presses Universitaires de France
- Polo Redondo Yolanda, Bordonaba Juste Victoria, Palacios Laura Lucia (2005), « Firm's Survival over the Market Life Cycle : an Empirical Analysis in the Franchise System », *Sciences de gestion* n° 65 : 263-283

Quereilhac Philippe, Marchand Didier, Jardat Rémi, Bonnot Alain, Fortwengler Dominique & Courville Philippe (2009), « La faune ammonitique des marnes à fossiles ferrugineux de la région Niort, France (Oxfordien inférieur, zone à Cordatum, sous-zone à Cordatum) », *Carnets de Géologie / Notebooks on Geology*, Article 2009/05 (CG2009\_A06)

Renard Laurent, Soparnot Richard & St-Amant Gilles (2009), « Le cycle de vie des capacités organisationnelles Internet », *Management et Avenir* n°28, 160-176

Richardot Philippe (2001), *La fin de l'armée romaine (284-476)*, Economica

Roman Yves (2001), *Empereurs et sénateurs – une histoire politique de l'empire romain*, Fayard

Rostovtseff Michel Ivanovitch (rééd. 1988), *Histoire économique et sociale de l'empire romain*, Robert Laffont coll. « Bouquins »

Safir André et Michel Dominique (2000), *Avantage France – France S.A. contre World Corp.*, Village Mondial

Saviotti Pier Paolo & Pyka Andreas (2008), “Micro and macro dynamics : Industry life cycles, inter-sector coordination and aggregate growth”, *Journal of Evolutionary Economics* (18) : 167-182

Schiavone Aldo (2003), *L'histoire brisée – La Rome antique et l'Occident moderne*, Belin

Sewell William (1992), “A theory of structure : duality, agency and transformation”, *American Journal of Sociology*, Vol. 98, pp. 1-29

Soussy Caroline (2000), « Dans quelle mesure une stratégie de repositionnement permet-elle d'étendre le cycle de vie d'un produit ? – Application au cas des *switches* dans l'industrie pharmaceutique », *Revue française du marketing*, n°182 : 129-141

Spengler Oswald (trad.) (1948), *Le déclin de l'Occident* (2 vol.), Gallimard

Suétone (rééd. 1975), *Vie des douze Césars*, Gallimard coll. Folio classique

Trainar Philippe (2008), « La bancassurance : généralisation ou déclin du modèle ? », *Revue d'Economie Financière* n° 92 : 1- 13

Thierry Jacques, Marchand Didier, Fortwengler Dominique, Bonnot Alain et Jardat Rémi (2006), « Les ammonites du Callovien-Oxfordien des sondages Andra dans l'Est du bassin de Paris : synthèse biochronostatigraphique, intérêts paléoécologiques et paléobiogéographiques », *C. R. Geoscience* n°338 : 834-853, Elsevier

Turcan Robert (1985), *Héliogabale et le sacre du soleil*, Albin Michel

Vandaele Michel (1986), *Le cycle de vie du produit : concepts, modèles et évolution*, *Recherche et Applications en Marketing* vol. 1 n°2 : 75-87

Veyne Paul (1971, 1978), *Comment on écrit l'histoire*, Seuil coll. « points histoire »

Veyne Paul (1983), *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes – essai sur l'imagination constituante*, Seuil coll. « Points essais »

Veyne Paul (2005), *L'empire gréco-romain*, Seuil coll. « Des travaux »

Veyne Paul (2007), *Quand notre monde est devenu chrétien*, Albin Michel

Wastell David G. (1999), “Learning Dysfunctions on Information Systems Development: Overcoming the Social Defenses With Transitional Objects”, *MIS Quarterly* vol. 23 n° 4 : 581-600

Weick Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publication

Wells William D. & Gubar George (1966), Life Cycle Concept in Marketing research, *Journal of Marketing Research* vol III : 355-363

Zheng L Y, McMahon C A, LI L, Ding L & Jamshidi J (2008), “Key characteristics management in product lifecycle management : a survey of methodologies and practices”, *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers – Part B –Engineering Manufacture*, vol. 222 : 989-1008





# **ANNEXE**

## **COMMENT ETUDIER LE *MATERIAU* DE GESTION ? PROPOSITIONS METHODOLOGIQUES**



## **Introduction – un changement de période en matière d’écrits méthodologiques pour les sciences de gestion**

Nous prendrons pour point de départ l’exemple suivant. Soit un chercheur en gestion mandaté pour étudier les pratiques managériales d’une banque de réseau, dans le cadre d’un projet international. Il se trouve par hasard que l’entreprise auprès de laquelle il va principalement enquêter est une banque coopérative et mutualiste. Avant de démarrer tout travail de terrain, il dispose de deux analyses concurrentes fournies par les économistes. D’un côté, il peut puiser dans le savoir académique établi Outre-Atlantique et Outre-manche sur les banques mutualistes, selon lequel ces dernières doivent absolument rester locales et de petite taille pour rester performantes. Les statuts particuliers de ces banques, et la logique de proximité qui fait leur force lorsqu’elles ont un faible volume d’activité, conduisent en effet à toutes sortes de maux dès qu’elles franchissent un certain seuil : morcellement du pouvoir, insuffisante rentabilité des parts détenues par les sociétaires et absence de discipline de marché rendent leur gouvernance inefficace, tandis que la relative homogénéité de leur clientèle constitue un obstacle à la diversification du risque. D’où une faible productivité, que renforcent les privilèges accordés par les pouvoirs publics à ces établissements, d’où aussi un risque de défaillance plus élevé et au final un choix qui s’impose après suffisamment d’années de croissance : la démutualisation en banque capitaliste. D’un autre côté, notre chercheur pourra constater que les économistes d’Europe continentale mesurent la relative prospérité des banques coopératives qu’ils étudient et mettent en avant toutes sortes de facteurs qui vont à l’encontre des analyses anglo-américaines. La double qualité de client / sociétaire, qui atténue les conflits d’agence, aussi bien que la « discipline » de réseau qui anime *de facto* ces structures fédérales, sont de nature à produire une gouvernance différente, mais potentiellement tout aussi vertueuse que la gouvernance actionnariale. La moindre productivité salariale s’explique simplement par la différence de finalité des banques coopératives, qui privilégient la qualité et la proximité du service, ce qui ne leur a pas été jusque là défavorable en termes de parts de marché face aux banques capitalistes. Enfin, la structure en réseau pyramidal permet une optimisation originale du rapport rentabilité/risque, dans la mesure où d’un côté la proximité des entités terminales diminue le risque moral (car le banquier de proximité connaît mieux son emprunteur) tandis que les têtes de réseau assurent une surveillance mutuelle des pratiques locales et une consolidation globale des ratios de solvabilité.

La question de savoir laquelle des deux analyses est valable pour la banque particulière qu’il étudie constitue une première source d’embarras pour le chercheur en gestion. Sa perplexité ne fera que croître lorsque des entretiens de terrain lui auront expliqué le fonctionnement « démocratique » des coopératives. Rien de plus incompatible à ses yeux que la démocratie et le management. Sa surprise ne fera qu’augmenter lorsqu’il constatera, en outre, que malgré une très forte décentralisation des structures les modes de fonctionnement s’avèrent relativement homogènes et efficace, avec des ratios de productivité typiques d’une entreprise *low cost* pour ce qui concerne les fonctions de support. De tels constats vont en effet totalement à l’encontre du bon sens qu’il s’est forgé à travers son étude des *best practices* et des manuels de gestion. Comment imaginer que la démocratie mène à l’efficacité alors que tout porte à croire, dans le monde la gestion, que seuls les technocrates les mieux formés et sélectionnés sont aptes à prendre des décisions complexes ? Comment imaginer que l’émiettement structurel conduise à une harmonisation des pratiques alors que tous enseignent, depuis Fayol, les vertus de l’unité de commandement ? Le chercheur prend alors conscience que les *représentations* qu’il s’est forgé de ce qu’est la bonne gestion n’avaient rien d’universel, même si elles lui avaient été implicitement présentées comme telles. C’est donc bien la source même de ces représentations qu’il devra interroger s’il veut se rendre

capable, non seulement de comprendre une expérience qui les dément, mais aussi d'argumenter ultérieurement face à des auditoires qui leur sont de longue date largement acquis.

A travers cet exemple - que nous retrouverons ultérieurement pour des illustrations plus détaillées - nous entendons sensibiliser le lecteur aux enjeux d'un *changement de période* quant à la nature des écrits méthodologiques en gestion. La confrontation du chercheur à deux théories économiques concurrentes pose la question plus générale de l'importation des résultats d'autres disciplines à la recherche en gestion, sous l'angle de leur validité, de leur fécondité et des précautions à prendre pour s'assurer de l'une et de l'autre. La collision entre les préjugés du chercheur et les données de terrain pose celle du degré de généralité des propositions relatives à la gestion, mais aussi celle de la capacité de généralisation relative des sciences de gestion en regard des autres disciplines. Cette confrontation et cette collision conduisent à s'interroger sur l'identité même de la recherche en gestion, dont on est par exemple en droit de se demander si elle relève de l'objet (mais dans ce cas, qu'est-ce que la « gestion » ?) ou de la méthode (ce qui renvoie à la question de ce qu'est une science).

Bien loin de prétendre apporter une réponse définitive et globale aux questions de méthode, nous entendons ici capitaliser sur quelques années d'expérience de la recherche confrontées aux résultats les plus récents des sciences humaines et ainsi formuler un certain nombre de propositions méthodologiques. Il ne s'agira en aucun cas de mettre en avant une méthode de recherche qui s'avérerait plus méritante que d'autres, mais, plus simplement, de formuler quelques objectifs et quelques critères susceptibles de guider le chercheur dans la mise en œuvre de la méthode qu'il aura choisie. Nous aimerions pouvoir montrer que la résistance des données de gestion aux grilles d'analyse et la délicate importation des résultats et schémas développés par d'autres disciplines, gagnent à être traitées et filtrées par des approches de type *herméneutique*. Orthogonale aux méthodes et aux épistémologies, l'herméneutique<sup>389</sup> est en effet, sous certaines conditions, susceptible d'un emploi très large pour toute activité de recherche touchant aux affaires humaines. La recherche systématique des conditions d'emploi de l'herméneutique en gestion a en contrepartie un coût : elle nécessite un tour de force par lequel l'intégralité du phénomène de gestion entre dans une analyse des représentations. Ce tour de force n'est pas sans affecter la définition même de ce sur quoi porte la recherche en gestion et de ce qu'elle vise. Pour assurer aux développements méthodologiques un minimum de cohérence et de systématisme nous serons ainsi contraint, au préalable, d'imposer au lecteur un certain nombre de définitions préliminaires quant au phénomène de gestion.

Notre plan d'exposition sera donc le suivant : une première partie pose de façon axiomatique un objet pour la recherche en gestion et formule son objectif - l'étude d'un *matériau* de gestion constitué de représentations. Une deuxième partie explique l'approche herméneutique puis délimite, au prix de quelques définitions nouvelles, ses conditions d'application pertinente aux recherches en gestion avant de proposer un processus générique destiné à moduler toute méthode de recherche en gestion. En conclusion sont énoncées quelques remarques et conséquences de ces propositions méthodologiques pour les débats épistémologiques et méthodologiques qui traversent notre discipline.

---

<sup>389</sup> Nous précisons plus loin en quel sens précis nous utilisons ce terme

## I - Objet et objectifs de la recherche en gestion

L'objet de la recherche en gestion a connu plusieurs extensions successives. Tout d'abord cantonné à l'entreprise privée, il s'adossait à une théorie économique de la firme, puis à l'économie industrielle. La volonté d'améliorer le fonctionnement de toutes sortes d'organisations, notamment les administrations publiques et les associations, a peu à peu fait dériver cet objet de recherche vers toute entité où se pose la question de la coordination des actions humaines. Le *managérialisme* ouvrait ainsi la voie à un élargissement considérable des frontières de la recherche en gestion. D'un autre côté, on s'est bien vite aperçu que la question de la coordination était loin de suffire pour rendre compte des possibilités comme des difficultés du manager. L'organisation, en tant qu'objet (organisé), n'est pas seulement organisation en tant qu'action (d'organiser) ou organizing : elle est également traversée par toutes sortes de dynamiques qui relèvent du social, du politique, de l'institutionnel, du juridique, comme du culturel et de l'ethnographique. La prise en compte de ces dimensions non organisationnelles de l'organisation amène naturellement le chercheur en gestion à appliquer les résultats, puis les méthodes, issus d'autres disciplines des sciences humaines voir des sciences de la nature. Ce double mouvement, d'extension de l'objet de recherche d'une part et de multiplication des méthodes importées d'autre part, rendait les frontières de la recherche en gestion non seulement très étendues mais aussi très incertaines.

Dans un premier temps on a pu par exemple comprendre aisément que l'application d'approches initialement non gestionnaires mais sociologiques, telle l'ASO<sup>390</sup> de Crozier-Friedberg ou encore l'ANT<sup>391</sup> de Latour, à des contextes d'entreprise, contribue à enrichir et renforcer le champ de la gestion. Toutefois, le fait que de telles approches sociologiques puissent être désormais appliquées par des chercheurs en gestion à des entités qui ne sont pas des entreprises (du fait de l'extension managérialiste de l'objet de leur recherche) conduit dans un deuxième temps à s'interroger sur ce qu'il peut subsister de différence entre un chercheur en gestion et un sociologue. Le recours aux méthodes sociologiques n'est bien entendu pas seul en cause. En étudiant, de même, des non-entreprises à l'aide de méthodes issues de la psychologie, de la microéconomie, des sciences cognitives voire des sciences de l'évolution, le chercheur en gestion s'expose à l'accusation d'exercice illégitime de disciplines qui ne sont pas les siennes et qu'il maîtrise moins, sur des terrains qui ne lui reviennent pas de droit. L'identité même de la recherche en gestion se trouve ainsi menacée par l'ampleur de sa double extension : le risque serait pour elle de n'être plus considérée que comme un succédané, affadi et moins légitime, des disciplines mères dont elle s'inspire pour rendre compte des affaires humaines<sup>392</sup>.

C'est probablement en réaction à cette menace que se sont fait jour, ces dix dernières années, diverses propositions de recentrage. Chacun de ces recentrages s'effectue autour d'une *notion clé* qui en constitue le point de départ axiomatique aussi bien que le trou noir logique. Pour les uns, l'objet de la gestion réside dans le mystère de l'action collective<sup>393</sup>, sachant que l'action y devient tout aussi indéfinissable que l'était, auparavant, l'organisation. Pour les autres la recherche en gestion devient pertinente si l'on considère ce collectif sous l'angle du projet<sup>394</sup>, et c'est une théorie du projet qui constitue aussi bien le point de départ

---

<sup>390</sup> Analyse Stratégique des Organisations

<sup>391</sup> Actor Network Theory

<sup>392</sup> Certains auteurs remarquent qu'une telle perspective est en outre aggravée par la fragmentation abusive du champ de la gestion en sous-disciplines. « On ne peut alors balayer d'un revers de la main le risque de balkanisation, ni celui d'empiètement, sous-discipline par sous-discipline, de la part des disciplines considérées comme proche » (Bréchet et Desreumaux, 2002)

<sup>393</sup> Hatchuel (2005)

<sup>394</sup> Desreumaux et Bréchet (2009)

que l'aboutissement<sup>395</sup> de la recherche en gestion. Par-delà leurs points d'axiomatisation distincts, ces tentatives multiples ont pour point commun de repartir d'une définition de l'objet de la recherche en gestion qui ne soit liée ni à un type particulier d'entité collective à étudier (entreprise, collectivité locale, administration, etc.) ni au choix de disciplines-mères spécifiques pour les décrire. Nous inscrivant dans cette nouvelle période du développement des sciences de gestion, nous allons procéder de même pour définir axiomatiquement l'objet et l'objectif de la recherche en gestion, en prenant pour point de départ une situation-type (le fait de devoir rendre des comptes) et des *figures instituanes* (le manager, son instance d'évaluation, les sujets qui rendent possible et incertaine cette évaluation).

### A - L'objet de la recherche en gestion : proposition de reformulation

Nous proposons ici de considérer qu'un phénomène relève de la gestion – c'est un phénomène *managérial* – à partir du moment où sont réunies les conditions suivantes :

- Un être doué de raisons et d'émotions – le *manager* - doit répondre<sup>396</sup> devant une instance d'évaluation de l'atteinte des objectifs ou résultats attendus qui lui ont été fixés. L'instance d'évaluation est elle-même composée d'êtres doués de raison et d'émotions. Les objectifs du manager consistent en ce que certains états de choses adviennent.
- Il existe un certain laps de temps entre le moment où les résultats attendus ont été assignés au manager et le moment où ce dernier rendra compte des résultats obtenus.
- Ces objectifs sont à visée utilitariste et sont ou non soumis à conditions de ressources explicites ou implicites.
- L'atteinte de ces objectifs n'est pas évidente ni immédiate. Le manager doit obligatoirement pour cela obtenir la contribution de *sujets* à ces objectifs. Cette contribution consiste en comportements et les sujets se définissent comme des entités dont le comportement recèle une irréductible part d'imprévisibilité<sup>397</sup>. La nature *comportementale* et *incertaine* de cette contribution est essentielle à la définition du manager et du phénomène managérial.

Les principaux termes non définis de cette propositions sont les suivants : *raison, émotion, répondre, instance d'évaluation, états de choses, advenir, utilitariste, ressources, comportement, imprévisibilité*. C'est une axiomatique sur laquelle nous ne reviendrons pas. Avec une telle définition, l'objet de la gestion est beaucoup plus une situation qu'une catégorie particulière d'entité économique et sociale. Le managérial se rencontrera aussi bien dans une entreprise qu'un hôpital, une école, une fédération sportive, voire une équipe sportive, même s'il ne concerne qu'une section partielle des phénomènes qui s'y déroulent.

---

<sup>395</sup> L'étude d'organisations concrètes ne peut en effet mener qu'à entrevoir, sous cet angle, les limites de toute théorie du projet et éventuellement à les repousser.

<sup>396</sup> En cela on peut considérer que la figure du manager ainsi décrit est une catégorie particulière de celle du *responsable* défini par Luc Boltanski (2009 : 216).

<sup>397</sup> C'est pourquoi un sujet n'est pas obligatoirement humain à première vue. La trésorerie, du fait de son comportement en partie imprévisible, est ainsi sujette à gestion : c'est le cash management ou gestion de trésorerie. A seconde vue, et en prenant par exemple le point de vue de l'ANT, on pourra expliquer néanmoins que le caractère irréductiblement imprévisible de la trésorerie tient à ce qu'elle « *in-scrit* », en bas de l'actif de l'entreprise, la résultante du comportement de multiples acteurs humains (clients, fournisseur, acheteurs, sociétés de factoring, banquiers, associés, etc.).

Un certain nombre de caractéristiques clés du phénomène de gestion restent à signaler. Elles nous semblent constituer des conséquences de la définition adoptée<sup>398</sup>.

1. En tant qu'être de raison et d'émotion confronté à d'autres êtres de raison et d'émotion, le manager sera contraint de convaincre l'instance d'évaluation que les objectifs sont atteints, c'est-à-dire d'obtenir son accord sur une certaine « réalité », laquelle consistera en une *représentation* commune des états de chose qui sont advenus.
2. Toute représentation est re-présentation : ce qui advient ne correspond jamais intégralement à ce que peuvent en dire des êtres de langage, du fait d'une irréductible différence.<sup>399</sup> En tant que représentation, la réalité des résultats obtenus et de leur coïncidence avec les résultats attendus est donc toujours discutable. C'est pourquoi le manager devra entrer avec l'instance d'évaluation dans un *processus rhétorique*, c'est-à-dire de discussion et recherche d'un accord sur des vérités conjecturales.
3. Le manager (mais aussi tous ceux qui partagent cette réalité avec lui) se représente un écart entre les états de chose ici et maintenant et ceux dont il devra rendre compte ultérieurement auprès de l'instance d'évaluation. Le partage de cette représentation suppose qu'elle soit énoncée donc, d'une certaine façon, matérialisée, puisque tout énoncé est constitué de signes qui eux-mêmes nécessitent un support matériel<sup>400</sup>. La représentation de la situation de gestion peut être ainsi assimilée à un *matériau* qui pourra être étudié dans toute sa positivité, bien que la finitude humaine implique, par construction, que seule une partie de ce matériau puisse en réalité être traitée.
4. L'incertitude à laquelle est sujette l'atteinte des objectifs du manager ne peut être totalement éliminée. Sinon il n'y aurait plus, par définition, situation de management et le manager pourrait être remplacé par un programme. Le manager cherche toutefois à surmonter cette incertitude. L'ampleur de celle-ci peut être appréhendée sous forme de la multiplicité des facteurs favorisant ou entravant la réduction de l'écart entre résultat attendu et résultat obtenu, ainsi que par l'énergie nécessaire pour les activer ou les surmonter : cette multiplicité et cette énergie peuvent être assimilées à l'*épaisseur* du matériau de gestion.
5. En tant que représentation, le matériau de gestion est une réalité partagée et non tout ce qui advient dans le monde. Le matériau de gestion a donc un *en-dehors* (par exemple l'ensemble des états de choses périphériques à l'organisation, dont on néglige l'impact sur les réalités de l'entreprise) et des *interstices* (par exemple tout ce qui se passe dans l'entreprise ou l'administration que « gère » le manager, mais que personne ne remarque et à quoi personne n'attribue d'effet perceptible)<sup>401</sup>. Le subreptice, le furtif, se situent quant à eux aux frontières du matériau de gestion.
6. Les sujets dont le manager doit obtenir la contribution à ses objectifs sont eux-mêmes très souvent des managers, en charge d'objectifs plus larges ou plus étroits, et en

<sup>398</sup> Ainsi probablement que d'une certaine métaphysique de l'humain comme être de langage, aspirant à l'universel, etc. qu'il serait trop long d'expliquer ici mais dont la méthodologie proposée ci-dessous tiendra compte par construction.

<sup>399</sup> Cette différence est inhérente à la condition humaine et reflète une propriété de notre intelligence plus que celle des états de chose. Derrida (1967) a montré son caractère irréductible dans un ouvrage consacré aux impasses de la phénoménologie de Husserl.

<sup>400</sup> Le support matériel de ces représentations tiendra tout autant de la bande magnétique que des feuilles de papiers (la gelée cérébrale étant un support intermédiaire aussi indispensable qu'aléatoire étant donné les intermittences de la mémoire humaine).

<sup>401</sup> De la sorte, nous généralisons un constat établi dès 1986 par Martinet (1984 : 105) dans le domaine de la stratégie et également pressenti par Ansoff (1966) : le substrat de travail du manager n'est que son champ perceptif, avec toutes les impasses que cela suppose sur l'environnement « réel » de l'entreprise, sachant que le diamètre de champ perceptif se matérialise dans les « images de l'entreprise dans son environnement » produites par le manager. Ce champ perceptif est nécessairement limité par la capacité d'attention du manager, car celle-ci n'est pas indéfiniment extensible.



connexion plus ou moins rigide avec les siens. Le phénomène managérial est donc en droit tout aussi bien multi-échelle que polycentrique<sup>402</sup>. Le matériau de gestion, en tant que représentation sur laquelle s'appuie le dirigeant pour convaincre l'instance d'évaluation de l'efficacité ou de l'efficacité de *son* action, tend au contraire par construction vers le monocentrisme.

7. L'action du manager est dans notre axiomatique une notion dérivée : elle relève d'une catégorie particulière de représentation, orientée dans le temps, que la sémiotique désigne sous le nom de narration. *L'action du manager est ce que l'on raconte qu'il a fait* (par exemple il a « redressé » la division véhicules utilitaires d'un constructeur automobile). De ce point de vue la « décision » n'est que l'un des modes d'action du manager parmi d'autres (écoute, mesure, reporting, conviction, dramatisation, négociation, etc.). Ce que le manager fait mais qui reste inconnu ou non remarqué s'évapore instantanément hors du matériau de gestion ou dans ses interstices.
8. Les critères d'efficacité, de conformité, d'efficacité, de transparence, etc. auquel est soumis le manager sont également des notions dérivées. Elles sont une déclinaison du caractère utilitariste des objectifs du manager.
9. La plupart du temps, réalité et objectifs sont assez éloignés l'un de l'autre au moment où le manager se voit assigner son objectif. Le laps de temps qui sépare l'assignation des résultats attendus de la (re)présentation des résultats obtenus est mis à profit par le manager pour se donner les moyens de construire une représentation où attente et atteinte coïncident. Le manager vise donc à rapprocher, dans l'espace-temps des représentations, un objectif et un résultat qui sont au départ éloignés l'un de l'autre. Les comportements du manager résultent donc, dans la mesure du possible, en une *déformation* du matériau de gestion.

## B - L'objectif de la recherche en gestion

Cette définition de l'objet de la recherche en gestion et de ses conséquences amène à en formuler l'objectif :

1. Le travail du chercheur en gestion consiste à enrichir la représentation du manager (le matériau de gestion) de manière
  - 1.1 à permettre à ce dernier d'atteindre mieux et plus facilement ses propres objectifs,
  - 1.2 à permettre à l'instance d'évaluation de mieux formuler ces objectifs, compte tenu des utilités sur lesquelles l'action du manager a un impact.
2. Le travail de la communauté des chercheurs en gestion consiste à développer sur le phénomène de gestion un savoir cumulatif et transposable d'un manager à l'autre et d'une situation de management l'autre.

Autrement dit, dans la terminologie que nous avons définie plus haut, *la recherche en gestion vise à l'étude, l'enrichissement et la transformation du matériau de gestion*. Ainsi formulé, l'objectif de la recherche en gestion ne diffère guère de celui d'autres activités périphériques au management, tels la consultance, le coaching ou encore la formation. La

---

<sup>402</sup> Le caractère fondamental d'une telle considération a été précédemment affirmé avec force par Martinet (1995 : 158, cité dans Bréchet et Desreumaux, 2002) : « il est nécessaire d'introduire d'emblée, et non comme un biais, le fait que l'entreprise n'est, *ex ante* (c'est nous qui soulignons), que projets, images, visions que s'en forgent des acteurs multiples, diversement engagés et impliqués dans des actions communes, que ces représentations sont nécessairement différentes, façonnées par les coordonnées sociales des acteurs, leur trajectoire passée et supputée dans et hors de l'organisation, leur niveau d'aspiration et leur énergie de changement. »

spécificité de la recherche tient exclusivement à la *manière* avec laquelle elle entend atteindre cet objectif : par un ensemble de procédures réglées, elle vise à conférer plus d'ampleur et de pertinence au savoir cumulatif produit collectivement par les chercheurs, en étant par exemple plus attentive que les consultants ou les formateurs aux critères suivants :

- le degré de généralité des représentations que recèlent le matériau de gestion, et par conséquent, la contextualisation comme la transposabilité des résultats obtenus,
- les diverses utilités affectées (directement ou indirectement) par le comportement du manager.

Le respect de ces critères est évalué par les instances que sont les comités de lecture des colloques et revues scientifiques de gestion. Le processus par lequel le chercheur en gestion convainc la communauté scientifique de l'intérêt et de la rigueur de ses travaux est donc tout aussi *rhétorique* que celui qui confronte le manager à son instance d'évaluation et relève de *conventions de connaissance*. Il n'y a toutefois pas unanimité au sein de la communauté scientifique de gestion sur les procédés rhétoriques que le chercheur est autorisé à employer pour effectuer sa démonstration de sorte qu'elle soit considérée comme légitime par ses pairs. D'où la fragmentation du champ académique en zones de légitimités divergentes. Pour les uns, seuls des arguments quantitatifs seront valables tandis que d'autres les jugeront la plupart du temps trop éloignés du vécu de gestion. De même, des approches généralistes concurrenceront des approches culturalistes, des approches théoriques s'opposeront aux approches empiristes qui ont leurs conventions de connaissance et leur langage propre, tandis que certains reprocheront à la recherche-action les biais induits par la position du chercheur alors que d'autres s'en accommoderont voire les exploiteront, etc.

Ces oppositions cristallisent en divers partis pris exprimés sous l'angle de la théorie, de l'épistémologie et de la méthodologie, à un tel point que même pour ces trois derniers termes il n'est pas d'accord réel sur des définitions communes. Il sera par exemple de bonne guerre de qualifier la démarche de ses collègues de « métaphysique », tandis que l'on se targuera de pratiquer soi même une « épistémologie ». Notre propos se voulant méthodologique, il n'est pas possible d'échapper ici à la formulation d'une série de définitions préliminaires, que nous assumerons en propre bien qu'elles s'appuient sur celles qu'offrent divers dictionnaires et ouvrages théoriques<sup>403</sup>.

Nous considérerons qu'une *théorie* est une construction spéculative de l'esprit, rattachant des connaissances à des principes. L'intérêt d'une théorie réside dans l'outillage qu'elle offre pour appréhender la diversité du monde, dans un cycle sans fin où connaissance et pratique permettent leur approfondissement réciproque. Une théorie peut prétendre au statut de *théorie scientifique* si elle accepte de se soumettre à des procédures de vérification / réfutation par un collectif de personnes et d'institutions reconnues comme « scientifiques ».

Savoir quelles sont les personnes, les institutions, les procédures reconnues comme légitimes pour valider une théorie scientifique relève tout autant de l'épistémologie que de la méthodologie, si bien que l'une ne peut être formulée indépendamment de choix relatifs aux deux autres.

Entendons par « *épistémologie* » toute philosophie qui étudie de façon critique les principes, les hypothèses, les résultats, les méthodes et/ou les procédures des diverses démarches de connaissance se réclamant de la science. Nous distinguerons d'une part *l'épistémologie de la vérification*, qui étudie les conditions de validité des théories scientifiques, et d'autre part *l'épistémologie génétique*, qui s'intéresse à leur genèse.

Sera d'ordre *méthodologique* toute étude ou proposition relative aux méthodes employées par ceux qui entendent produire de la connaissance dans un champ à prétention scientifique. Nous adopterons ici une acception large de ce qu'est une *méthode* : elle sera,

<sup>403</sup> Lalande, [1926] (1997), Vattimo (2002), Greimas & Courtès (1993), Bouveresse (1998)

conformément à l'étymologie du terme, le chemin par lequel on arrive à un certain résultat (ici la production de connaissances), même si ce chemin n'a pas été fixé à l'avance de façon totalement voulue et réfléchie. Les programmes et procédures dont se réclament la méthode expérimentale, la méthode hypothético-déductive, etc., ne constituent donc qu'un ensemble de méthodes particulièrement réglées et codifiées.

### **C - Conclusion**

Dans le processus rhétorique par lequel le chercheur entend obtenir l'accord de ses pairs sur la valeur scientifique de son travail, l'exposé de la méthode employée occupe une place centrale. Il va de soi que cette méthode ne sera jugée comme légitime par un comité de lecture que si elle est compatible avec les épistémologies dans lesquelles ce comité accepte d'entrer. De même, le travail de recherche ne présentera-t-il un intérêt scientifique que s'il contribue, d'une manière ou d'une autre, à modifier l'état des théories existantes quant à la gestion. Compatibilité épistémologique et intérêt théorique sont ainsi deux critères d'acceptation de la dimension méthodologique d'un écrit par les évaluateurs à qui il est adressé. Ils ne présupposent néanmoins ni allégeance à un cadre épistémologique particulier ni formulation explicite d'une théorie particulière sur les organisations ou la gestion. Il semble permis de penser qu'un écrit méthodologique visera au contraire à s'avérer 1°) des plus robustes face aux diverses critiques épistémologiques et à leurs conventions de connaissance et 2°) susceptible d'éclairer un éventail de théories aussi large que possible. C'est pourquoi nous tenterons, dans la suite de ce papier à focale méthodologique, d'exposer l'intérêt d'une approche de la recherche en gestion qui se veut au possible orthogonale aux questions classiques de la philosophie des sciences et des théories de la connaissance (objectivisme / subjectivisme, possibilité ou impossibilité d'accès au « réel » ou aux « choses en soi »), aussi bien qu'aux thématiques par lesquelles ont pu être proposées ces dernières décennies diverses épistémologies de la recherche en gestion (constructivisme / interprétativisme / positivisme, quantitativisme / qualitativisme, généralisme / culturalisme, etc.). Il nous semble en effet prématuré de vouloir enfermer l'inventivité méthodologique de la recherche en gestion dans des débats abstraits dont on ne peut savoir jusqu'où ils sont transposables à la gestion, étant donné le caractère balbutiant de notre discipline aussi bien que les multiples mutations affectant les objets qu'elle se donne à étudier.

## **II - Propositions méthodologiques pour la recherche en gestion : intérêt et risques des approches herméneutiques**

Concevoir la recherche en gestion comme l'étude, l'enrichissement et la transformation du matériau de gestion n'est pas sans conséquences méthodologiques si l'on veut se garder des dérives idéologiques qui guettent tout univers de représentations. En effet, contrairement à ce qu'une certaine tradition issue du cartésianisme pourrait laisser penser, la représentation n'est ni transparente à elle-même ni susceptible de rendre celui qui la produit « maître et possesseur » de ce qui advient dans le monde, notamment lorsqu'il est question des affaires humaines. Nous proposons d'en tirer les conséquences méthodologiques sous la forme d'une approche qui, en matière de sciences humaines, vise précisément à déchiffrer

cette opacité sans la nier : l'herméneutique. Pour cela, nous allons dans un premier temps tenter d'expliquer ce qu'est l'herméneutique dans la pensée contemporaine et comment elle ouvre au dépassement des affrontements philosophiques et méthodologiques qui ont traversé les sciences humaines à la fin du siècle dernier. Nous nous demanderons ensuite sous quelles conditions cette herméneutique s'avérera vertueuse et non contre-productive pour la constitution d'un savoir cumulatif à visée scientifique. Enfin nous proposerons un processus générique d'approche herméneutique des phénomènes de gestion et illustrerons chacune de ses étapes par l'objet de recherche concret exposé en introduction : les pratiques qui permettent de rendre compte des spécificités d'une banque mutualiste.

### **A - L'herméneutique dans la pensée contemporaine**

La seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle a vu la pensée philosophique se pencher sur les zones obscures de l'âme humaine qui pré-conditionnent, en amont de toute représentation, les possibilités, les dynamiques et les structures de cette représentation. Ce chemin ouvert notamment par Marx, Nietzsche et Freud a été conforté au XX<sup>e</sup> siècle par l'étude systématique d'autres cultures, d'autres coutumes, d'autres langages éloignés du penseur dans le temps et/ou dans l'espace, qui ne devenaient intelligibles que si l'on acceptait le caractère contingent des prémisses de la pensée européenne moderne. On ne peut plus, par exemple, se dissimuler le caractère équivoque et relatif de toute représentation une fois que l'ethnologie et les sciences du langage nous ont révélé qu'une chose aussi évidente que la catégorisation du spectre lumineux en couleurs varie radicalement selon les cultures, ou lorsque l'étude attentive des textes Grecs nous révèle que, en dehors d'une aire spatio-temporelle bien déterminée à laquelle nous appartenons, la « sexualité » en tant que faisceau de préoccupations n'existe tout simplement pas. Ces découvertes ont pu conduire à ce que s'expriment, quant au statut de la pensée, des positions tout à fait extrêmes. On a pu alors accuser les uns d'un relativisme radical qui conduisait au nihilisme pur et simple : « tout se vaut, rien n'est vrai, tout est permis », comme l'avait déjà annoncé Nietzsche. Les « sophistes » post-modernes avaient de leur côté beau jeu de se gausser de l'attitude inverse des autres, consistant selon eux en un repli de la pensée vers les œillères du cartésianisme et du scientisme traditionnels.

Depuis les années 1980-1990, la pensée philosophique et les sciences humaines ont tenté de dépasser ce débat de manière à poursuivre le projet de connaissance du monde tout en prenant en compte le caractère contingent de la représentation. En effet, contingent ne veut pas dire arbitraire. Ce n'est pas parce que des modes de pensée autres coexistent que tout se vaut. Certes toute représentation est pré-conditionnée par un rapport au monde qui nous échappe (du fait par exemple de nos pulsions inconscientes ou des références culturelles dans lesquelles nous baignons), mais ce conditionnement même est intelligible pour la raison. Aucune représentation ne relève certes d'un accès au monde qui soit pur de toute interprétation et cette interprétation est équivoque et dépendante du contexte dans lequel elle survient. Mais cette interprétation est-elle-même interprétable pour peu que la raison accepte de se pencher sur elle et d'en rendre compte dans un langage accessible à l'intelligence d'autrui. La pensée opère alors un changement d'objectif : plutôt que de viser une représentation totalement adéquate au monde<sup>404</sup> il s'agit de faire reculer, en un mouvement perpétuel, l'horizon de l'impensable simultanément du côté du sujet (qui pense) et du côté de l'objet (que l'on pense) de la représentation.

---

<sup>404</sup> Que cela passe par l'effacement des particularités du sujet qui opère la représentation, ou par un façonnage totalitaire du monde de sorte qu'il se conforme à cette représentation.

On peut qualifier d'*herméneutiques* les approches<sup>405</sup> qui entendent ainsi poursuivre l'œuvre de raison dans une interprétation de ce qui est représenté conjointement aux conditions de cette représentation. Ainsi, pour interroger par exemple la thématique du déclin, sera-t-on amené, certes, dans un premier temps, à remonter jusqu'aux origines historiques de cette thématique, mais aussi, en retour, à se demander si les cadres d'analyse avec lesquels ont été formulées les représentations antiques et modernes du déclin sont transposables à notre conjoncture historique. On sera alors en droit de se demander, par exemple, dans quelle mesure les représentations de la décadence romaine reflètent d'un côté un réel affaiblissement de la puissance impériale et d'un autre côté le contexte politique et culturel des auteurs modernes qui en ont fait les premiers l'analyse. Pour départager ces deux explications, on essaiera ensuite de remonter à la source des représentations que les auteurs antiques faisaient des prétendues faiblesses de l'empire, et pour cela à replacer leurs déplorations dans un contexte politique mais aussi anthropologique particulier. Par effet en retour, on sera amené à poser de nouvelles questions à l'histoire romaine, tout en observant que ces nouvelles questions ne sont possibles que parce que de nouveaux cadres d'analyse des affaires humaines sont offerts aux historiens contemporains. C'est en élargissant le cercle des références contemporaines en sciences humaines que l'on parvient ainsi à approfondir l'analyse des représentations passées. La relativité voire la désuétude des cadres d'analyses plus anciens amènera à son tour à douter du caractère définitif de la grille même à partir de laquelle nous sommes devenus capables, aujourd'hui, de valider ou falsifier l'hypothèse d'une décadence romaine. Dans ce jeu d'allers et retours entre le questionnant et le questionné, on remarque deux choses. Premièrement, le débordement permanent de l'un sur l'autre : les réponses obtenues remettent en cause la formulation même des questions qui ont été posées et appellent ainsi en retour de nouvelles explorations par lesquelles seront approfondies les réponses précédentes. Deuxièmement un élargissement incessant : celui des données, de leur éventail de diversité et des grilles d'analyses que l'on assemble à chacun de ces allers et retours successifs.

### **B – A quelles conditions l'herméneutique produit-elle des effets vertueux sur l'étude du phénomène de gestion ?**

Par rapport aux herméneutiques traditionnelles, celles qui par exemple en exégèse religieuse cherchaient à « remonter à la source », c'est-à-dire au « texte véritable » qui se dissimulait derrière la formulation littérale des textes sacrés, l'herméneutique nouvelle est consciente de n'être pas absolue : il n'y a pas de texte source définitif ou texte « dernier ». Derrière tout texte mis à jour se dissimule un autre texte caché, et ceci à l'infini. L'herméneutique est alors une tâche sans fin : à chacune de ses étapes elle dessine un cercle logique entre le décryptage provisoire et contingent d'un objet de pensée et celui tout aussi provisoire du sujet qui a produit cette représentation. Si elle n'a pas de point d'aboutissement définitif, la « remontée » à la source trouve sa valeur dans l'élargissement progressif des « cercles herméneutiques » que construit chaque étape d'interprétation. L'herméneutique n'est en outre pas seulement provisoire, mais aussi plurielle. On pourrait en effet admettre que les pré-conditions de la représentation, jamais totalement intelligibles mais constituant en quelque sorte l'asymptote ou le point de fuite des interprétations successives de celui qui interprète, puissent être désignées comme ce qui constituerait l'« être de l'homme », son « être-au-monde » ou encore l'essence de l'homme « en soi et pour soi », etc. Force est pourtant de constater que les sciences humaines ne nous ont indiqué, à ce jour, que des points

<sup>405</sup> Ricoeur (1965), Foucault (1964, 1965, 2001)

de fuite multiples. L'être-au-monde (le conditionnement) des habitants des Hautes-Terres de Nouvelle Guinée paraît fort différents de celui du citoyen européen du XXI<sup>ème</sup> siècle, qui lui-même se distingue tout autant de celui de ses ancêtres médiévaux. De même les déchiffrages de ce qu'est ce même citoyen contemporain par le sociologue, le psychiatre, l'économiste, le sociologue, le psycho-linguiste tendront-ils à dégager des typologies dont il n'est pas possible d'affirmer aujourd'hui qu'elles dessinent une même essence de l'homme. S'il est permis de définir ici comme *ontologie* le point de fuite de la démarche herméneutique, force est de constater qu'à ce jour de telles expressions ne peuvent être considérées qu'au pluriel. L'*homo economicus*, mais aussi l'*homo politicus*, l'*homo faber* etc. sont par exemple les noms que diverses sciences humaines donnent à de tels points limites. L'herméneutique ne peut prétendre qu'à un horizon non seulement provisoire, mais encore oscillant du fait de points de fuite multiples. On peut en déduire, dès lors qu'il est question de décrypter le matériau de gestion et de dompter au possible son caractère rebelle, l'intérêt de procéder par triangulations successives, multipliant les angles d'interprétation des représentations qui matérialisent le phénomène de gestion, et donc visant puis confrontant différentes ontologies.

L'herméneutique moderne entend procéder de mises en perspectives multiples et provisoires, et à ce titre elle entre plus naturellement en résonance avec une épistémologie génétique qu'avec une épistémologie de la vérification. L'élargissement des cercles herméneutiques successifs dessine en effet la genèse de la pensée en trajectoires spirales, mais ne nous dit rien par elle-même sur le domaine de validité de ses conclusions provisoires. Le déchiffrement n'induit pas nécessairement la reproductibilité, critère cardinal des validations scientifiques. Il est en revanche susceptible de la démentir et on peut à bon droit penser que l'interprétation d'une situation de gestion peut s'inscrire, au titre de la réfutation, dans la perspective du falsificationnisme poppérien, ne serait-ce qu'en mettant en avant par un contre-exemple la non reproductibilité de modèles du phénomène de gestion proposés par ailleurs. Il nous semble néanmoins que la portée d'une approche herméneutique va bien au delà de cette réfutation. Elle est susceptible d'amener le praticien comme le chercheur à élaborer plus finement leurs représentations du phénomène de gestion et notamment à intégrer, grâce à la multiplicité et au croisement des déchiffrages, des éléments de contexte et d'expérience des affaires humaines qui renforceront leurs potentiels respectifs d'action et d'explication. Autant dire que l'effet de l'herméneutique est non négligeable puisqu'il consiste à doter le manager et le chercheur de ressources rhétoriques supplémentaires dans le dialogue avec leurs instances d'évaluation<sup>406</sup> respectives.

Une herméneutique vraie sera donc, en ce sens, une herméneutique réussie, c'est-à-dire qui dote praticien et chercheur d'instruments de conviction. Or un tel résultat est loin d'être garanti, si l'on songe un instant à l'« éclat de rire » qui peut saisir le lecteur lorsqu'il est confronté aux résultats des herméneutiques prémodernes avec leurs obscurités alchimiques et quasi-animistes<sup>407</sup>, lesquelles passaient pourtant à leur époque pour tout-à-fait convaincantes auprès de certains publics. Les temps ont changé et les chercheurs disposent aujourd'hui, dans leurs démarches, d'instrumentation et de matériaux autrement moins imprécis et labiles que ceux de l'Antiquité et de la Renaissance. C'est pourquoi les déchiffrages de l'herméneutique nouvelle en gestion peuvent, mais aussi doivent nécessairement, prendre pour points d'appui soit les énoncés des sciences établies, soit les

<sup>406</sup> Au sens axiomatique par lequel nous avons posé ces instances en première partie.

<sup>407</sup> Michel Foucault a rapproché, autrefois, les déchiffrages proliférants opérés par les herméneutes de la Renaissance des parodies « hétérotopiques » qu'en proposait Jorge Luis Borges, par exemple avec ce folklorique inventaire : « les animaux se divisent en : a) appartenant à l'empereur, b) embaumés, c) apprivoisés, d) cochons de lait, e) sirènes, f) fabuleux, g) chiens en liberté, h) inclus dans la présente classification, i) qui s'agitent comme des fous, j) innombrables, k) dessinés avec un pinceau très fin en poils de chameau, l) *et cætera*, m) qui viennent de casser la cruche, n) qui de loin semblent des mouches » (voir la préface et le chapitre deuxième de (Foucault, 1966)).

narrations d'expériences pratiques des situations de gestion dans laquelle l'intégrité du narrateur sera garantie par le « contrat moral » qui le lie à sa discipline. Quant aux raisonnements, nécessairement conjecturaux, qui assembleront ces énoncés scientifiques et ces éléments d'expérience, ils devront être exposés de sorte que leur fragilité constitutive apparaisse de façon évidente à ceux qu'ils visent à convaincre. Rattachement aux faits produits par les sciences de la nature et « honnêteté » sont ainsi deux éléments régulateurs d'une herméneutique potentiellement menacée par la prolifération anarchique des interprétations. Reste à savoir s'il est possible de proposer des critères formels permettant de rendre effective une telle régulation.

C'est dans la nature même de toute représentation que réside selon nous la possibilité de proposer de tels critères. En effet, toute re-présentation est superposition mémorielle consciente et / ou inconsciente : superposition d'un cas et d'une espèce, d'une occurrence et d'un type (qui n'est lui-même que l'extraction du souvenir d'autres occurrences), nécessairement médiatisée par un langage au sens large<sup>408</sup> afin d'être communicable. Notre pari consiste à établir, parmi les superpositions intrinsèques aux représentations de gestion et sur la gestion, une typologie qui permette de départager l'herméneutique - compatible avec un idéal scientifique - des déchiffrements anarchiques et malhonnêtes. Nous posons pour cela deux types de représentation : le pli et la schistosité<sup>409</sup>.

Le *pli* est une représentation qui superpose deux termes en explicitant cette superposition de sorte que le sens de chacun des deux termes avant l'établissement du pli soit expliqué et reste accessible à l'enquête. La marque formelle d'une représentation en pli consiste en énoncés portant sur cette représentation et affirmant son caractère conjectural et discutable<sup>410</sup>. Par exemple, le processus d'« induction » (recrutement intégration des nouveaux embauchés) dans une banque (Méric & Jardat, 2010) est lui-même une représentation qui superpose d'un côté un schéma de cases et de flèches et de l'autre les narrations successives qu'ont faites un nombre nécessairement limité de personnes impliquées dans des recrutements particuliers et passés. Cette représentation sera identifiable comme un pli dans la mesure où les chercheurs qui l'auront produite 1°) admettront explicitement qu'elle est une simplification de la multiplicité et de la variété de ce qui se passe lorsque la banque recrute et forme ses nouveaux salariés, et 2°) n'excluront pas que, par d'autres grilles de lectures, d'autres invariants et d'autres représentations puissent en rendre compte. La description du contexte et de la méthode par laquelle cette représentation a été construite laissera par ailleurs ouverte la possibilité d'investiguer plus avant les deux termes superposés dans cette représentation : d'une part (premier terme) le type de filtrage opéré par les auteurs pour abstraire le processus des multiples faits et gestes que l'on regroupe sous le nom d'induction, et d'autre part (second terme) la série des narrations elles-mêmes superposées qui ont servi de matière à ce filtrage, et donc le sens que les narrateurs souhaitaient véhiculer en racontant la façon dont se passent recrutement et intégration.

La *schistosité* caractérise toute représentation qui superpose deux termes de sorte que pour au moins l'un d'entre eux, le sens auquel il était employé avant l'établissement de la représentation diffère de celui auquel il est employé une fois superposé à l'autre terme, sans que cette différence soit assumée ni même évaluable. La marque formelle d'une représentation schisteuse est typiquement l'homonymie subreptice à laquelle recourt toute généralisation abusive. Par exemple, transposer à l'entreprise européenne les représentations

<sup>408</sup> Nous admettons ici avec les sémioticiens que le langage inclut tout système signifiant ( par exemples : icônes visuelles) et non la seule langue.

<sup>409</sup> Voir dans l'encadré 1 une explication sur l'origine géologique de ces termes

<sup>410</sup> Nous rejoignons ici la conception de la représentation proposée par Yvon pesqueux (2002 : 24), comme « image rapportée à autre chose » nécessairement simplificatrice, en distinguant, avec le pli, la catégorie des représentations qui explicitent leur caractère simplificateur.

contractualistes du management issues de l'univers américain sans en mentionner l'origine, c'est réaliser, sous la dénomination unique de *l'entreprise*, une homonymie aux conséquences potentiellement fâcheuses.

Soit une représentation en pli. On peut imaginer que chacun des deux termes superposés par la représentation est lui-même un pli, dont on pourra analyser le terme de façon à savoir s'ils consistent également en superpositions de type pli... et poursuivre la décomposition jusqu'à aboutir à des constituants de la représentation qui ne sont plus des plis. Dans le cas idéal où ces constituants derniers seraient soit des propositions analytiques formelles (logiques ou mathématiques) soit des expériences vécues partageables dans leur totale immédiateté avec autrui, la représentation résultante serait une sorte d'*énoncé absolument vrai* sur le monde tel qu'il est connaissable par l'intelligence humaine. Malheureusement, la plupart du temps, les constituants derniers d'une représentation sont toujours une sorte de pari non démontrable sur l'adéquation entre occurrences et type<sup>411</sup>, car quelque chose qui advient dans le monde doit toujours être oublié (volontairement ou involontairement) pour qu'une expérience vécue donnée puisse être jugée identique à une idée ou à une autre expérience vécue<sup>412</sup>. Les représentations relatives à ce qui advient dans le monde se distingueront par conséquent selon qu'elles accepteront ou non d'admettre explicitement leur irréductible inadéquation au monde. Dans le premier cas, on aura affaire à une représentation intégralement plissée, dans le second cas la représentation sera au moins partiellement schisteuse. Il apparaît alors clairement que, si la structure en pli constitue une sorte d'idéal de la représentation transparente et consciente ses propres limites, la schistosité est le lot des représentations réellement utilisées par les êtres humains, dans leur vie courante comme dans leurs écrits sur le monde les plus soignés d'un point de vue logique. Il faudrait en effet des intelligences infiniment rapides pour être capables de communiquer avec autrui en explicitant chacun des plis de sa pensée. La vie d'êtres doués de langage ne serait pourtant pas possible si ces derniers ne faisaient pas en permanence comme si ce qui est dit du monde était en adéquation avec lui. Il reste toutefois loisible de se garder d'accroître cet oubli par les représentations que l'on construit et emploie. S'il ne paraît guère possible d'imaginer des représentations du cours du monde exemptes de toute schistosité, on pourra néanmoins ainsi définir les *représentations honnêtes* : ce sont celles qui, compte tenu des connaissances partagées par l'humanité sur le cours du monde, n'ajoutent pas de schistosité aux constituants qu'elles superposent.

Soit par exemple la question de la démocratie dans les entreprises coopératives et les inefficacités supposées qu'elle est susceptible de générer. Il va de soi que la transposition de la notion de « démocratie », propre à une société politique dans le cadre d'états souverains, à une association réversible d'individus au sein d'un projet d'entreprise, pose question et rend de toutes façons en partie inadéquate l'application à ces associations des enseignements de la science politique formée à partir des expériences de souveraineté. Il n'en reste pas moins possible de proposer de la question démocratique en entreprise une représentation plus *honnête* que celle qui consiste à affirmer que *pour manager efficacement, la démocratie n'est pas de mise, et les décisions doivent être prises par les seules personnes compétentes sous peine de voir la compétitivité de l'entreprise menacée*. Une telle démarche supposera néanmoins de dissocier la notion de démocratie dans ses dimensions formelle et pragmatique. Il s'agira d'explorer d'une part la variété des régimes démocratiques formels et d'autre part

<sup>411</sup> C'est pourquoi, en dehors de la logique et des mathématiques, il n'est point d'absolu.

<sup>412</sup> Même quelque chose d'aussi simple que la représentation géométrique d'un corps solide est une pétition de principe : qui a déjà rencontré, dans son environnement, un objet absolument triangulaire, c'est à dire non courbé, non arrondi aux extrémités à quelque échelle que ce soit ? Bien que le concept de triangle soit immédiatement compréhensible par tout être humain âgé de trois ans, l'énoncé selon lequel un objet de la vie courante est triangulaire est en droit toujours faux.



leurs effets en matière de répartition des pouvoirs mais aussi de capacité à susciter l'adhésion collective. Il sera alors possible de dégager une typologie d'entreprises démocratiques en repliant la variété des démocraties souveraines sur celle des statuts d'entreprises coopératives et en explicitant les limites de ce pli. On pourra avancer qu'une coopérative de petite taille pourra être économiquement efficace avec un système de démocratie directe tandis que la croissance, avec le relatif anonymat et la perte de contrôle social spontané qu'elle induit, nécessitera de passer à un système de démocratie représentative avec des contre-pouvoirs institués. Dans le cas contraire, comme semble l'illustrer la perte de performance de certaines grosses coopératives, la richesse de l'entreprise risque d'être captée par une clique de dirigeants qui se maintiennent au pouvoir par le populisme plébiscitaire. Si elle n'est pas exempte de la schistosité que recèlent, peut-être, les théories politiques dont elle s'inspire, une telle représentation de la démocratie d'entreprise présente le mérite d'explicitier ses emprunts et d'ouvrir la porte à leur critique. Il n'y a donc pas de schistosité supplémentaire induite et on peut la qualifier à bon droit de *représentation honnête*<sup>413</sup>. Une telle typologie des représentations permet de reformuler le but de l'herméneutique en gestion. L'herméneutique visera tout d'abord à produire une représentation honnête du phénomène de gestion, c'est-à-dire dénuée de schistosité *induite* résultant de généralisations abusives et non assumées s'ajoutant à celles qu'utilisent les managers. Dans la mesure du possible, la recherche en gestion s'efforcera également de faire reculer le *front de schistosité*, c'est-à-dire de substituer dans les représentations de gestion existantes des superpositions en plis aux superpositions schisteuses.

Nous avons à ce stade reformulé l'objectif des sciences de gestion en considérant que le propre du management consiste en la nécessité de produire un certain type de représentations. En toute positivité, les représentations de gestion constituent une sorte de « matériau » que le chercheur est en charge d'enrichir en respectant une manière de faire qui spécifie son apport en regard de celui des praticiens et des consultants. Nous avons ensuite mis en avant la nécessité, pour étudier ce matériau de gestion, de tenir compte de l'opacité constitutive des représentations et proposé une approche susceptible de faire reculer cette opacité : l'herméneutique. L'herméneutique vise à proposer des cercles d'explications de plus en plus larges du phénomène de gestion permettant au praticien et au chercheur de déployer des rhétoriques plus puissantes. Nous avons enfin proposé un critère permettant de décider si ces développements rhétoriques sont *honnêtes*, en départageant la façon dont la représentation produit du sens selon deux catégories formelles - le pli et la schistosité - non sans avoir auparavant insisté sur l'intérêt de trianguler des déchiffrages multiples. Nous allons désormais poursuivre nos propositions méthodologiques en proposant quelques jalons-clés pour le processus de recherche, et illustrer chacun d'entre eux par l'exemple d'une recherche concrète menée auprès d'une banque mutualiste.

---

<sup>413</sup> Il est de même envisageable d'argumenter que la démocratie d'entreprise génère un surcroît de compétitivité en proposant le pli suivant : de même que les démocraties l'emportent à long terme dans les guerres qui les opposent aux dictatures de puissance équivalente, des entreprises démocratiques sont susceptibles de s'avérer à moyen terme plus compétitives que des entreprises technocratiques du fait des dynamiques de transparence et d'adhésion durable qui sont le lot de tout phénomène démocratique. Il va de soi que, dans une telle approche, le pli guerre entre Etats / guerre économique entend la guerre comme un phénomène politique et non pas seulement militaire.

## C – Comment enrichir le matériau de gestion par une approche herméneutique ? – quelques jalons-clés du processus de recherche

Rappelons tout d'abord le statut du chercheur en gestion : en charge de donner de l'intelligibilité au phénomène de gestion, il va soumettre le compte rendu de ses travaux à un comité de lecture afin d'obtenir l'accord de ce dernier sur l'intérêt et la conformité de ce travail. Le point d'aboutissement du travail de recherche est donc un processus rhétorique et c'est en tant que préparation puis mise en œuvre d'un tel processus qu'il peut être décrit. Deux étapes-clés du processus peuvent être distinguées : l'invention et la disposition<sup>414</sup>. L'invention consistera à rechercher et rassembler des arguments tandis que la disposition veillera à choisir l'ordre de leur exposition. Dans un métier de chercheur où la façon dont on expose ses arguments ne reflète qu'assez peu le caractère tâtonnant et itératif des investigations entreprises, distinguer ces deux étapes ne paraît guère contestable<sup>415</sup>. Chacune d'entre elles suit une logique de déroulement qui lui est propre : tandis que l'invention consiste à dessiner, entre le chercheur et son objet, des cercles herméneutiques de plus en plus larges, la disposition tend à valoriser l'apport du chercheur en faisant apparaître dans toute sa brutalité l'écart qui sépare l'état de la connaissance académique initiale du savoir supplémentaire qu'il a produit. Autrement dit, alors que la recherche en train de se faire procède par élargissement progressif des cercles explicatifs, la rédaction finale des arguments du chercheur juxtapose la plupart du temps le diamètre initial et le diamètre final de ces cercles.

### 1°) L'invention ou l'herméneutique en train de se faire

Il n'est pas question de décrire ici une méthode exhaustive, mais simplement de proposer quelques objectifs clés qui pourront s'appliquer à des méthodes aussi bien théoriques qu'empiriques, qu'elles soient synthétiques ou monographiques, qu'elles intègrent des données qualitatives et / ou quantitatives. Ces objectifs peuvent être tenus quelle que soit la méthode d'enquête ou d'analyse retenue à partir du moment où le chercheur admet que la *représentation* est la matière commune à son objet d'étude, à sa propre production comme aux instances qui évaluent scientifiquement son travail. Nous nous contenterons de les décrire à travers l'exemple (mentionné en introduction) du chercheur face à la banque coopérative qu'il doit étudier. Tout d'abord, le chercheur visera, au fil de ses enquêtes quelles qu'elles soient, à *élargir progressivement les cercles herméneutiques* qui le lient à son objet d'étude. Cet objectif d'élargissement pourra être atteint en *dé-pliant de proche en proche les représentations* du phénomène de gestion qui constituent le cercle herméneutique précédent. Dans le même temps, il s'avérera nécessaire *de repérer le front de schistosité* et de rétablir la continuité du sens de manière à permettre l'élargissement ultérieur du cercle herméneutique.

- **Élargir progressivement les cercles herméneutiques**

Revenons à notre chercheur en gestion face à la banque mutualiste qu'il est en charge d'étudier et exposons, à titre d'exemple, les cercles herméneutiques successifs que déploie son travail (cf. fig. 1 en annexe). Le point de départ de son projet est la nécessité d'effectuer

<sup>414</sup> Les Anciens décrivaient trois autres étapes : l'élocution et l'« action », qui relèvent de la prestation orale et ne sont guère pertinentes dans le cadre d'évaluations écrites de publications de gestion, et la « mémoire » qui est tombée en désuétude en même temps que la pratique du discours récité par cœur (Gardes-Tamine, 1996 : 37).

<sup>415</sup> Bruno Latour (2005) établit la distinction entre ces deux volets de la recherche en nommant l'un « science en train de se faire » et l'autre « science faite ».

l'étude comparative de pratiques managériales et de leur évolution dans dix pays occidentaux auprès de banques de détail. Un tel cahier des charges amène naturellement le chercheur à poser à ses interlocuteurs de terrain la question des diverses pratiques ayant cours au sein de la banque ainsi que de la manière dont y sont conduits les changements. Il dessine ainsi le cercle herméneutique initial (n°1 sur la fig. 1) de l'étude. Les informations qu'il reçoit en retour débordent ce cadre d'analyse (transition n°1' sur la fig.1) : la banque en question fonctionne comme une organisation *low cost*, sachant que tout changement majeur y est conditionné par son approbation dans le cadre d'un processus démocratique. La concomitance de ces informations conduit le chercheur à représenter la banque sous l'angle à la fois organisationnel et institutionnel. L'institutionnel est lui-même interrogé sous diverses catégories afférentes au droit constitutionnel et à sa théorie (démocratie représentative, participative, directe), et le lien institution / organisation semble intelligible à partir du phénomène psycho-politique d'adhésion. Un deuxième cercle herméneutique est ainsi tracé. Dans la mesure où les analyses permises par ce second cercle sont croisées avec celle du premier, on peut considérer que l'un englobe l'autre comme nous l'avons figuré (cercle n°2 fig.1). La confrontation aux théories de la structuration proposées par Bourdieu, Giddens et Feldman<sup>416</sup> incite à vérifier (transition 2') que divers pratiques tendent à s'auto-entretenir dans l'organisation / institution étudiée comme des « structures » habilitantes et contraignantes : il s'avère que les *feed back* en sont assurés par un certain nombre de rituels informels et d'épopées narrées dans toute l'organisation. Un nouveau cercle herméneutique s'établit ainsi, par lequel le lien complexe statuts juridiques / pratiques managériales interroge les notions de « droit », de « société » et de « démocratie » tout autant qu'il est interrogé par elles (cercle n°3). Le caractère imparfaitement démocratique de l'institution coopérative amène à interroger la démocratie coopérative du point de vue de son devenir à long terme (transition n°3') : l'histoire séculaire des banques coopératives alsaciennes comme celle du christianisme social rendent intelligible la conjonction de facteurs anthropologiques, politiques et intellectuels qui ont favorisé sur la longue durée l'élaboration d'un droit interne démocratique complexe et toujours en décalage provisoire avec les pratiques (cercle n°4). Au moment où le chercheur est incité à effectuer la transition (4') vers un cinquième cercle et se met en quête de théories disponibles sur les conditions d'approfondissement de la démocratie, survient la clôture du projet, interrompant ainsi un processus potentiellement sans fin<sup>417</sup>.

- **Dé-plier les représentations de proche en proche**

Le bouclage de chaque cercle, qui relève de l'épistémologie de la vérification, constitue l'élément clé qui en garantit un minimum de valeur scientifique. Il consiste, du point de vue des représentations, à superposer par exemple une grille d'analyse à des « données ». L'intérêt de notre approche réside en ce qu'elle prend en considération le fait que cette grille et ces données sont elles-mêmes de représentations. Prenons un exemple élémentaire : l'application de la catégorie « démocratie » à la vie institutionnelle d'une banque coopérative ne se résume pas au fait que ses membres emploient spontanément ce terme pour en parler. Il y faudra bien entendu un parallélisme plus profond. On pourra par exemple vérifier, d'un côté, à quelles expériences vécues et partagées se réfèrent les interviewés pour illustrer la traduction de cette démocratie dans les faits : tenue régulière des instances mais aussi, par exemple, censures ou autocensures de décisions organisationnelles soumises par la direction générale à ces instances. La représentation de l'idée démocratique au sein de la banque aura ainsi été « dépliée ». Dans le même temps on recensera, d'un autre côté, les différents types

<sup>416</sup> Références exactes disponibles dans Jardat (2008a)

<sup>417</sup> Pour des raisons de commodité nous avons bien entendu quelque peu simplifié le parcours herméneutique réel du chercheur

de démocratie que décrivent les sciences politiques et leurs effets supposés (voulus aussi bien que non recherchés) sur le vivre ensemble des citoyens et on aura par exemple la possibilité d'y repérer des analyses en termes de dynamiques d'adhésion aux décisions politiques. On gardera en mémoire que ces démocraties-types sont elles mêmes des représentations sédimentées par des siècles d'expériences au sein des sociétés politiques. Vérifier que la « démocratie » vécue dans l'organisation et la démocratie-type des sciences politiques se correspondent, ce n'est pas seulement vérifier l'adéquation entre des occurrences et un type. C'est aussi, et avant tout, superposer les représentations d'un vécu organisationnel avec celles de milliers d'autres expériences politiques. Il conviendra donc de vérifier, dans la mesure du possible, quels sont les éléments réellement communs à l'ensemble de ces vécus (les uns, relatés par le « terrain », les autres, sédimentés et condensés par la science politique) qui permettent cette superposition et quels sont les éléments indifférents ou antagonistes. L'identification ainsi affinée de ces éléments superposables permettra par exemple de s'apercevoir que c'est bien en tant que démocratie représentative et délibérative que la banque mutualiste est capable de créer du consensus autour de la conduite du changement. On n'aura certes qu'aligné ainsi, à des kilomètres ou des siècles de distance, la part représentable d'expériences vécues<sup>418</sup>. Il nous semble précisément qu'on ne peut espérer faire mieux pour valider les représentations que se font les humains de ce qui est possible et souhaitable en matière de vivre ensemble.

La superposition des expériences vécues n'étant jamais réalisable intégralement, il subsiste toujours quelque résidu non aligné ou incertain dans une représentation des affaires humaines. Ce débordement du particulier sur le général ou du général sur le particulier assure la dynamique incessante d'élargissement du cercle herméneutique. Cet écart se gère en dépliant plus avant les représentations de l'un ou l'autre. Par exemple la latitude qui semble subsister, au sein de la banque étudiée, entre la lettre du droit interne et son application, ouvre la voie à une réflexion sur le pouvoir du droit à orienter les comportements et sur la capacité réciproque de ces derniers à entraîner une modification du droit. De l'étude du droit constitutionnel, qui est l'expérience sédimentée de divers régimes politiques, on passe alors à l'étude de la nature même du droit, donc à un horizon d'expériences à la fois plus large et plus lointain.

- **Repérer le front de schistosité et rétablir la continuité du sens**

Il n'est pas toujours possible néanmoins d'affiner les représentations : dans le cours de son enquête, qu'elle soit empirique ou théorique, le chercheur va parfois rencontrer des superpositions perverses qui ferment la voie à la quête d'un sens plus large et plus originel. Il en va ainsi des théories sur la « mauvaise gouvernance » mutualiste qui s'avèrent largement incompatibles avec les observations faites en Europe continentale. Substituer à ces représentations une autre théorisation concurrente, disponible dans la littérature, sera de bon aloi mais insuffisant au regard des exigences de l'herméneutique. Il nous paraît plus fécond de s'interroger sur les raisons du décalage qu'il y a entre l'apparente superposabilité d'une représentation importée et son impossibilité finale.

Dans l'exemple que nous avons choisi, il paraît clair qu'un certain nombre d'éléments contextuels propres aux banques coopératives anglo-américaines sont en réalité des composantes-clés de la représentation « mauvaise gouvernance ». En effet l'impossibilité durable pour les banques coopératives US de se fédérer et de concurrencer les banques

---

<sup>418</sup> Nous avons promis la plus grande neutralité épistémologique possible ! Pour ceux que cette intrusion d'un empirisme radical dérange, nous concéderons volontiers que certaines idées abstraites éventuellement irréductibles à toute expérience vécue, mais partageables comme une évidence avec d'autres intelligences, peuvent entrer comme constituants des superpositions.

capitalistes sur l'ensemble de leur clientèle constitue une explication *contextuelle* de leur échec, échec qui n'est donc pas transposable aux banques coopératives généralistes. Une telle situation a en effet empêché que surviennent, Outre-Atlantique, des phénomènes de gouvernance vertueux observés en Europe continentale. Les limites strictes imposées juridiquement à leur activité ont ainsi empêché les banques coopératives US de constituer des réseaux pyramidaux et donc de bénéficier de leur double effet en matière de consolidation / diversification du risque d'une part et de « discipline de réseau » et « discipline de marché » d'autre part. Il en résulte deux différences de contexte radicales entre Etats-Unis et Europe continentale. Premièrement, la banque coopérative française déconfessionnalisée, diversifiée et non subventionnée présente un périmètre d'activité difficilement comparable à celui des *Credit Unions* qui sortent tout juste de leur confinement identitaire (religieux, local communautaire). Deuxièmement, la gouvernance d'un réseau pyramidal à l'européenne est un phénomène extrêmement large et complexe, qui comprend des boucles de rappel autrement plus consistantes et distantes que la gouvernance restreinte au seul conseil d'administration local. Deux notions voient ainsi leur sens abusivement translaté, lorsqu'elles traversent l'Atlantique : celle de « banque coopérative » d'une part et celle de « gouvernance » d'autre part.

Le caractère insidieux de ces glissements de sens, qui définit la schistosité, trouve son antidote dans trois démarches principales : interroger les contextes et périmètres de validité, confronter les disciplines et repérer les homonymies. Une fois débusqué, il offre néanmoins la possibilité, par une sorte d'effet boomerang, de subvertir en retour les représentations mal employées. Dans l'exemple qui nous concerne, c'est bien à une reformulation de la théorie anglo-américaine sur son propre objet de recherche (« les Credits Unions ne doivent pas grandir du fait des conditions juridiques et identitaires particulières qui sont les leurs aujourd'hui ») qu'appelle la mise à jour de sa non transposabilité, et donc une réouverture du champ des possibles concernant le secteur coopératif anglo-américain (les conditions juridiques et identitaires sont contingentes, il est possible de les changer).

## **2°) La disposition ou la mise en évidence de la « science faite »**

Le chercheur ayant par son herméneutique découvert des explications nouvelles susceptibles d'enrichir le matériau de gestion fait face à une nouvelle contrainte : il ne dispose que d'un espace limité pour exposer son argumentation. Cet exposé doit en outre respecter un certain nombre de règles qui sont elles-mêmes fortement consommatrices d'espace. Le rédacteur doit tout d'abord faire état des travaux de ses collègues de manière à dessiner en creux l'apport que constitue son travail dans le processus cumulatif de construction du savoir en gestion. Ensuite, il doit prouver que ses conclusions sont justifiées et pour cela faire état d'une méthodologie de recherche. Enfin, il est d'usage qu'il n'articule son exposé qu'autour d'une seule grande idée dont les développements ne devront en outre pas excéder une vingtaine de pages. Sur ces vingt pages, la moitié environ sera consacrée à la revue de littérature, à des tableaux justificatifs et des schémas de synthèse. Autant dire que l'exposé de l'herméneutique en train de se faire n'a mécaniquement guère de place dans un article scientifique de gestion. De même, la multiplicité des résultats obtenus (qui résulte de la largeur des cercles herméneutiques parcourus) imposera bien souvent un saucissonnage des résultats de l'enquête en plusieurs articles. Il est donc nécessaire de déployer un mode d'exposition des arguments qui permette d'identifier que le chercheur a produit des représentations honnêtes tout en respectant ces contraintes d'espace d'exposition comme

d'insertion dans un savoir collectif. Nous estimons pour cela que la *redistribution des représentations en un méga-pli unique* permet de satisfaire tant bien que mal à cette double contrainte. Ces contraintes conduisent par ailleurs le chercheur à interpellier la communauté scientifique sur les glissements de sens et généralisations abusives que l'herméneutique lui a permis de repérer voire de réparer. *Repousser le front de schistosité* au sein du matériau collectif des représentations de gestion nous semble ainsi constituer le dernier jalon-clé que l'herméneutique propose au processus de recherche en gestion.

- **Redistribuer les représentations en un méga-pli unique**

Le saucissonnage d'un travail de recherche en plusieurs publications successives n'altère que modérément la qualité des résultats offerts par l'herméneutique si l'on sait tenir compte de deux facteurs. Premièrement, des renvois croisés entre ces publications permettent de retracer l'ensemble des enseignements issus des cercles herméneutiques successifs. Deuxièmement, le pli est une opération réversible, puisqu'il assure l'accessibilité au sens original des deux termes qu'il superpose. La redistribution des arguments honnêtes par dépliages et repliages successifs devrait par conséquent aboutir à une structure de démonstration qui conserve l'accès au sens de tous les termes superposés, donc l'honnêteté du propos. Tout se passe comme si la combinatoire des plis était en quelque sorte commutative et associative.

Ainsi, les résultats de notre enquête sur une Fédération de banques mutualistes pourront-ils, dans un premier temps, être ré-articulés dans leur exposition autour de la question de la compatibilité entre statuts démocratiques et performances économique, dans un pli qui superposera institution et organisation grâce à la notion de pratique (Jardat, 2008a). Dans un deuxième temps, c'est autour de la notion d'économies de la proximité que pourront être mis en valeur les effets vertueux d'une structure pyramidale en réseau sur la qualité de service et le niveau de maîtrise des risques dans la banque de détail (Jardat, 2008b). Dans un troisième temps enfin, la question du processus d'approfondissement de la démocratie mutualiste dans des banques en mutation peut être traitée grâce à la filiation historique qui lie, d'un côté, l'institutionnalisme français (Maurice Hauriou) et, d'un autre côté, la structure idéologique du projet de la banque coopérative étudiée (Jardat, 2009a). Dans le cadre de cette dernière publication, nous avons ainsi présenté en bloc la théorie institutionnelle d'Hauriou puis établi l'ensemble de ses correspondances avec les représentations partagées au sein du Crédit Mutuel, alors que chacune de ces superpositions était apparue l'une après l'autre et dans des étapes successives de l'agrandissement du cercle herméneutique (par exemple, la question de la nature du droit s'est posée bien après celle du changement institutionnel).

En procédant ainsi, le chercheur redistribue bien souvent les idées et les expériences vécues, qu'il avait patiemment dépliées lors de la phase d'invention, selon deux plans : d'un côté, l'ensemble des expériences vécues dont il aura capté la représentations dans les organisations étudiées ; d'un autre côté, l'ensemble des expériences et des idées qu'il aura recueillies dans la littérature sous forme d'exemples, de contre-exemples, ou de grilles d'analyses. Il pourra ainsi valider la superposition unique de ces deux ensembles de représentations tout en prenant les précautions nécessaires pour que cette structure soit explicitée et accessible à la critique : renvoi à des travaux sûrs, précautions oratoires et sentences de second degré. Cela tendra naturellement à présenter le résultat de son travail comme un constat d'adéquation ou d'inadéquation de son objet d'étude à un modèle<sup>419</sup>. Une

---

<sup>419</sup> On pourrait ainsi être tenté d'interpréter notre éclairage du fonctionnement institutionnel du Crédit Mutuel par la théorie d'Hauriou comme l'application d'un modèle d'institution sociale et chrétienne à une banque, ce qui ne reflète que très partiellement les facteurs explicatifs enchevêtrés de son fonctionnement et ne rend absolument pas compte du cheminement qui a conduit à enrichir ainsi politiquement les représentations du phénomène de

telle situation rendra la démonstration exposée moins sinueuse et plus simple à comprendre, mais pourra, si l'on n'y prend garde, donner la fausse impression que le cheminement par lequel les résultats ont été obtenus est aussi simple que celui par lequel ils sont exposés dans le papier de recherche. Pour des raisons de commodité institutionnelle et d'ergonomie pour les lecteurs, l'essentiel de la démarche herméneutique est ainsi escamoté des publications. Son résultat est revanche peu altéré. Il reste en effet possible de vérifier que les précautions oratoires, les recontextualisations, la prudence des inductions qui caractérisent l'honnêteté de la démarche herméneutique sont bien présentes dans le texte soumis

- **Repousser le front de schistosité**

Le procédé même par lequel le chercheur valorise au mieux son apport à la communauté scientifique lui donne l'occasion de faire reculer le front de schistosité en démentant certains éléments de la littérature. La nécessité d'insérer son exposé dans le réseau des propositions existantes en matière de gestion le contraint en effet à confronter les résultats de sa démarche herméneutique aux éventuelles généralisations abusives qui portent sur son objet d'étude. Par cette opération rhétorique, l'auteur ne se contente pas d'argumenter ses propres raisonnements : il est amené à réfuter, bien souvent par contre-exemple, des dogmes qui peuplent le savoir de gestion ou qui circulent parmi les praticiens. Le soin herméneutique porté à l'étude d'une seule banque coopérative amène ainsi, par la force des choses, à invalider un raisonnement général quant au lien indispensable entre petite taille et efficacité économique d'une coopérative, et, par ricochet, à remettre en cause les limites de taille et de spécialisation imposées aux banques coopératives américaines. Plus profondément, c'est aussi l'application anachronique et abusive à la démocratie coopérative d'une théorie émise par Montesquieu qui est réfutée. Montesquieu observait en effet, dans *L'esprit des lois*, que seules des cités-états pouvaient, pour des raisons de taille et de qualité délibérative, fonctionner en républiques, la monarchie étant le meilleur gouvernement dont puisse rêver un grand Etat. L'histoire récente des régimes politiques montre toutefois que, par le biais de l'éducation et de la communication de masse, ce « seuil de Montesquieu » peut être franchi. Les évolutions constitutionnelles du Crédit Mutuel semblent refléter pour partie une telle possibilité. Une meilleure compréhension du phénomène démocratique, mais, aussi, des gradations qui séparent la démocratie des régimes autoritaires, est ainsi susceptible d'offrir à la communauté des chercheurs en gestion un substitut au credo technocratique. C'est bien, à partir de la singularité d'un cas d'étude, tout un champ de représentations non questionnées sur l'entreprise qui recule : l'incompatibilité foncière entre démocratie et efficacité y apparaît tout aussi anachronique et fausse que la vieille théorie de Montesquieu<sup>420</sup>. Le chercheur ouvre ainsi la voie à l'étude plus compréhensive du phénomène de gestion et donc au retrait de tout un horizon de représentations anachroniques et décontextualisées : en ce sens on peut affirmer qu'il fait reculer, au sein du matériau de gestion, le front de schistosité. Il ne tiendra qu'au chercheur de porter ce recul à son maximum, grâce à la disposition de ses arguments. Par exemple, il pourra saisir l'opportunité des moments introductif et conclusif de son exposé pour mettre à jour les glissements de sens présents au sein des publications connexes à la sienne. D'autre part il pourra corrélérer ces représentations qu'il réfute aux forces sociales ou idéologiques qu'elles reflètent manifestement, ou à tout le moins induire la possibilité d'interroger, ultérieurement, cette dimension idéologique. Selon que les thèses du chercheur heurtent de façon plus ou moins frontale des représentations schisteuses, de telles considérations prendront une place centrale ou périphérique dans leur exposé. Si l'instance

---

gestion. En revanche, la réfutabilité et la discutabilité de ce pli « modèle » / « expériences vécues » reste sauve compte tenu des précautions d'exposition qui l'accompagnent.

<sup>420</sup> L'utopie autogestionnaire, décalque de la seule *démocratie directe*, ne s'en trouve pas confortée pour autant.

d'évaluation partagée avec le chercheur cette conception selon laquelle un texte a d'autant plus de valeur qu'il dérange et amène à penser autrement, connaissance et intérêts bien compris des uns et des autres convergeront vers un recul maximum du front de schistosité.

### **D - Cinq jalons-clés que l'herméneutique assigne au processus de recherche en gestion**

L'herméneutique n'offre ainsi pas de méthode toute faite au chercheur ni même de canevas général d'enquête. Elle se contente d'assigner au processus de recherche en gestion des objectifs intermédiaires susceptibles de garantir son *honnêteté*, jalons que le chercheur peut atteindre en effectuant des manipulations adéquates sur ses propres représentations (tableau 1). Les trois premiers jalons que sont l'élargissement des cercles explicatifs, le dépliage des représentations et le repérage du front de schistosité sont à poursuivre en étroite connexion et de manière itérative, du fait de la trajectoire en spirale que décrit l'herméneutique. Le quatrième jalon - replier les représentations selon un méga-pli unique - vise à concilier le maintien de la structure de pli avec le respect des conventions d'écriture et d'exposition qui sont aujourd'hui celles des revues scientifiques. Le cinquième jalon - repousser le front de schistosité - se situe à l'intersection de deux objectifs : la reconnaissance du chercheur et l'intérêt général de la communauté scientifique.

Aucun de ces jalons ne prescrit une épistémologie ni une théorie particulière quant aux lois qui régissent le phénomène de gestion, ni même une méthode de recueil, d'analyse, de synthèse des données recueillies. Ce jalonnement ne consiste qu'à surdéterminer ou moduler les méthodes existantes de manière à permettre une meilleure régulation de la pensée des affaires humaines, sous l'égide de deux notions clés : le pli et la schistosité. Il existe néanmoins un prix à payer pour bénéficier de ce « service régulateur » : considérer le phénomène de gestion et sa connaissance à travers le seul prisme des représentations.

### **Conclusion : moduler, générer, réguler**

Les conséquences de nos propositions méthodologiques sont multiples et nous manquons peut-être encore à ce stade du recul nécessaire pour en dégager une vision d'ensemble assurée. Nous allons donc dans un premier temps procéder à un certain nombre de remarques préliminaires quant au domaine d'application et aux conséquences diverses de nos propositions méthodologiques pour la recherche en gestion. Dans un deuxième temps nous tenterons de systématiser l'apport de l'herméneutique telle que nous l'avons définie sous la forme de ses trois utilisations principales pour la recherche en gestion

#### **Remarques préliminaires**

Il nous semble possible d'esquisser deux remarques. La première d'entre elles est relativement élémentaire et consiste à préciser que l'objet de notre propos ne se limite pas à l'exploitation des seules études de cas. Nous n'avons en effet pris l'une d'entre elles comme exemple privilégié d'illustration de nos propositions que pour des raisons de commodité. Le caractère cumulatif des superpositions qui constituent toute représentation permet d'envisager les études multi-sites ou quantitatives comme des superpositions secondes des représentations proposées à partir de l'exemple d'un cas unique. Les jalons que nous avons introduits plus haut sont ainsi tout aussi susceptibles d'y être respectés.



La remarque suivante touche aux effets de lucidité induits selon nous sur toute recherche en matière d'affaires humaines par l'approche herméneutique en général et son couple plis/schistosité en particulier. Ces effets sont d'autant plus importants en gestion que le management est un objet de recherche mouvant et soumis à fortes pressions idéologiques.

Rappelons tout d'abord que la généralisation des résultats obtenus par toute recherche en gestion est en effet problématique, aussi bien avec des approches quantitatives que qualitatives : dans le premier cas se posera la question du *genre d'objet* qui aura été décrit statistiquement et dans le second cas celle du *genre de contexte* qui aura été celui de l'observation qualitative (David, 2002 : 270-272). Cette question du genre invite à faire appel aux résultats d'autres études et d'autres disciplines, notamment en vue de recourir à des typologies qui font par ailleurs autorité. L'objet comme le contexte d'observations pourront alors être qualifiés selon un type social, économique, sociologique, ethnographique, etc. qui permettra de délimiter les conditions de généralisation des observations faites par le chercheur en gestion. On aboutira alors à des propositions du type : « dans le cas où des acteurs du genre social X et de profil psychologique Y sont confrontés à une situation économique de type Z alors les décisions de gestion pourront être prises de façons pertinentes grâce aux outils techniques T et U », propositions susceptibles d'être encapsulées dans un cycle de vérification/falsification du type abduction-déduction-induction (ibid. : 260). Une telle perspective pourrait laisser penser que, comme l'avait proposé Charles Sanders Peirce, l'objectivité soit concevable comme la limite à l'infini de cette boucle (ibid.). Nos propositions méthodologiques ont sur ce point plusieurs conséquences.

Qu'il nous soit tout d'abord permis d'émettre des doutes sur la possibilité de réduire radicalement la distance qui nous sépare d'une telle « objectivité » dès lors qu'il s'agit d'étudier les affaires humaines. Celles-ci présentent la caractéristique d'être non seulement perpétuellement mouvantes mais aussi doublement réflexives. D'une part ce que l'on dit de chaque être humain induit inmanquablement un jour ou l'autre un changement dans son comportement (Hacking, 2008) et d'autre part la commune humanité de l'observateur et de l'observé génère du contre-transfert du second vers le premier. Les biais interprétatifs sont ainsi inévitables dans toute démarche d'intelligibilité des affaires humaines et il paraît vain de prétendre les nier ou les éliminer totalement. On peut alors espérer conférer quelque intelligibilité à ces biais voire les instrumentaliser pour faire progresser la pensée. C'est tout l'objet de la démarche herméneutique que nous avons définie plus haut, dans laquelle questionnant et questionné s'éclairent mutuellement par une série de cercles explicatifs de plus en plus larges.

La possibilité de parvenir à une objectivité incontestable en sciences humaines nous semble en outre compromise, du fait que l'herméneutique, comme toute démarche de connaissance, présente un coût en matière de ressources cognitives et de temps de réalisation. Le caractère mouvant et doublement réflexif des affaires humaines fait que celles-ci changent dans leurs caractéristiques plus vite et avec une irrégularité trop grande pour que l'on puisse espérer, du fait des coûts de connaissance, épuiser le potentiel d'explications qui leur est applicable avant qu'elles soient devenues autres que ce que l'on commençait à pouvoir décrire. Les « saturations » empirique et théorique qu'évoque par exemple une contribution méthodologique consacrée aux études de cas (Rispoli, 2003) relèvent à notre sens de limites de méthode et non de limites d'objet. Aussi l'objectif de la recherche en gestion ne pourra-t-il, à notre sens, être exprimé que sur un mode différentiel : offrir (un peu) plus d'intelligibilité au phénomène de gestion, dans le cadre d'une herméneutique qui n'a pas de terme assignable ni de point limite définissable.

Cet objectif différentiel d'intelligibilité restreint pose à son tour problème, du fait que la question du genre sous jacente aux généralisations est elle-même sujette à controverse. On pourra toujours soupçonner le chercheur d'appliquer de façon illégitime des typologies

empruntées aux disciplines les plus sûres, si les ressemblances sur lesquelles il s'appuie ne sont pas sérieuses. Les débats consécutifs à l'affaire Sokal<sup>421</sup> ont eu le mérite de mettre en avant la problématique des emprunts transdisciplinaires abusifs, en les focalisant toutefois sur l'application non justifiée de concepts des sciences de la nature aux affaires humaines. Avec les sciences de gestion le risque de dérapage est redoublé du fait que s'y surajoutent des emprunts aux sciences humaines et à leurs grands noms (Bourdieu, Boudon, Commons, Foucault, etc.). Les notions de pli et de schistosité peuvent trouver là une application évidente, dans la mesure où elles offrent la possibilité de discriminer emprunts honnêtes (pensée en plis) et imposture intellectuelle (pensée schisteuse). En définitive, nous n'avons peut-être ici que contribué à définir des critères structuraux pour aider le chercheur en gestion à décrire son objet de recherche sans sombrer dans les *prodiges et vertiges de l'analogie* dénoncés par exemple par le philosophe Jacques Bouveresse (1999). Ce dernier estime ainsi que des dérapages métaphoriques, telle l'utilisation grotesque du théorème de Gödel pour penser les collectifs humains, ne sont possibles que parce que l'on ignore délibérément la différence entre ressemblances *profondes* et ressemblances *superficielles* entre les phénomènes observés et les concepts d'importation utilisés pour les expliquer. Avec la dichotomie pli / schistosité nous avons, il est vrai au prix d'une réduction du management à sa dimension représentationnelle, tenté de définir des traductions structurales à cette dichotomie profondeur / superficialité. Une telle posture présente l'avantage d'inviter à l'utilisation de toute une instrumentation de décodage structuraliste et structurationniste des représentations. S'ouvre alors pour le chercheur l'opportunité de disposer de la puissance d'analyse de disciplines comme l'anthropologie, la sémiotique, la sociologie, mais aussi de chaîner, croiser – donc, trianguler - ces emprunts grâce à l'exigence régulatrice d'inventer et disposer sa pensée en *plis* successifs.

## Synthèse

Sur la base des remarques précédentes il nous semble possible de synthétiser l'apport de nos propositions méthodologiques sous la forme de trois grandes utilisations possibles et non exclusives (fig. 2). Il convient tout d'abord de rappeler que, comme nous l'avons énoncé en fin de partie II, l'herméneutique telle que nous la concevons est mise au service du processus de recherche en gestion de façon *modulatrice*. Cette utilisation modulatrice peut elle-même être déclinée en une utilisation *génératrice* et une utilisation *régulatrice*.

- Une utilisation modulatrice : orthogonale aux épistémologies et surdéterminant chaque méthode, l'herméneutique semble à même d'assumer le pluralisme épistémologique des sciences de gestion et peut prétendre à faire progresser la rationalité quelles que soient les conventions de connaissance qui la contraignent par ailleurs.
- Une utilisation génératrice : l'élargissement des cercles herméneutiques amène à poser sans cesse de nouvelles interrogations sur le matériau de gestion. Les pliages et dépliages successifs des représentations impulsent un enrichissement des représentations et par là même augmentent leur pouvoir explicatif aussi bien que performatif. Du fait de son caractère transdisciplinaire et associatif, une telle herméneutique offre la possibilité de surmonter les limites de méthode (saturation théorique ou objectale) par triangulation et combinatoire.
- Une utilisation régulatrice : les notions de pli et schistosité offrent une grille de filtrage *ex ante* ou d'évaluation *ex post* des importations transdisciplinaires, aussi bien qu'un décryptage des représentations existantes quant au phénomène de gestion. C'est la

---

<sup>421</sup>(Sokal & Bricmont, 1997)

possibilité de démonter les impostures intellectuelles d'une part et de faire reculer le front de schistosité, jusque chez les praticiens eux-mêmes, d'autre part.

Voilà en somme ce à quoi nous prétendons être parvenus par le biais de nos propositions méthodologiques. A titre encore plus exploratoire, il nous sera peut-être permis d'avancer ultérieurement, en fonction de ses futures utilisations concrètes, que notre herméneutique puisse, du fait de sa triple utilité être reconnue et consolidée comme instrument méta-disciplinaire : en tant que modulation elle sera considérée comme méta-méthode, en tant que génération comme méta-processus et en tant que régulation comme méta-contrôle de la démarche de recherche en gestion.

Nous espérons avoir ainsi avoir ouvert et quelque peu balisé la voie aux autres chercheurs qui tenteront à l'avenir de suivre l'estimable mais délicate ambition de consolider le champ académique de la gestion sans l'appauvrir.

## Références bibliographiques de l'annexe

Ansoff Harry Igor (1966), *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill

Boltanski Luc (2009), *De la critique – Précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard

Bouveresse Jacques (1998), *Le philosophe et le réel*, Hachette coll. « Pluriel »

Bouveresse Jacques (1999), *Prodiges et vertiges de l'analogie*, Ed. Raisons d'agir

Bréchet Jean-Pierre et Desreumaux Alain (2002), « Sciences de gestion et pratiques de management : le cas du management stratégique », in Giard V (coll.), *Sciences de gestion et pratiques managériales*, pp. 7-22, Economica

David Albert (2002), « Connaissance et sciences de gestion », in Gaudin T., Hatchuel A. (dir), *Les nouvelles raisons du savoir*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, coll. "essais"

Derrida Jacques (1967) [2003], *La voix et le phénomène – Introduction au problème du signe dans la phénoménologie de Husserl*, Presses Universitaires de France coll. « Quadrige »

Desreumaux Alain et Bréchet Jean-Pierre (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme : plaidoyer pour une théorie artificialiste de la firme par le projet », in Baudry B. et Dubillon B. (dir.), *Analyse et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire* : pp. 61-83, La Découverte coll. « Recherches »

Gardes-Tamine Joëlle (1996), *La rhétorique*, Armand Colin

Gilbert Vincent (2008) «Le concept de tradition selon Ricoeur», *Texte !* [En ligne], URL : <http://www.revue-texto.net/index.php?id=1934>.

Greimas Algirdas-Julien & Courtés Joseph (1993), *Sémiotique – Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette

Foucault (1964) [1994], « Nietzsche, Freud, Marx », (initialement colloque de Royaumont) *Dits et Ecrits*, Gallimard

Foucault (1965) [1994], « Philosophie et psychologie » (entretien avec Alain Badiou), *Dits et Ecrits*, Gallimard

Foucault Michel (1966), *Les mots et les choses*, Ed. Gallimard, Paris

Gardes-Tamine Joelle, *La rhétorique*, Armand Colin

Greimas Algirdas-Julien & Courtés Joseph (1993), *Sémiotique – Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette

Hatchuel Armand (2005), “Towards an epistemology of collective action : management research as a responsive and actionable discipline”, *European Management review*, 2 : 36-47, EURAM Palgrave MacMillan

Jardat Rémi (2008a), “How democratic internal law leads to low cost efficient processes – Practices as a medium of interaction between institution and organisation”, *Society and Business review* vol. 3 n°1: 23-40

Jardat Rémi (2008b), « Les Caisses de Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine à la charnière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle : maillages croisés et rivalités entre société civile, pouvoir politique et institutions non étatiques - le leçons d’une réussite exemplaire pour les zones en développement du XXI<sup>e</sup> siècle », *Actes du colloque du RIUESS*, Barcelone

Jardat Rémi (2009), « Maurice Hauriou, Théoricien de l’institution et inspirateur de statuts mutualistes », *RECMA* n° 312

Lalande André [1926] (1997), *Vocabulaire critique et technique de la philosophie*, Presses Universitaires de France

Latour Bruno (2005), *La science en action – Introduction à la sociologie des sciences*, La Découverte : Paris, France

Martinet Alain-Charles (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, MacGraw-Hill

Martinet Alain-Charles (1995), « Formation, pensée et langage stratégiques », in *Mélanges en l’honneur du professeur André Page*, Presses Universitaires de Grenoble

Méric Jérôme et Jardat Rémi (2010), « Induction as institutionalized and institutionalizing practice - retail banking and consultancy in France », *Society and Business Review* vol. 5 n°1, Emerald Publishings

Pesqueux Yvon (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France

Ricoeur Paul (1965), *De l'interprétation - Essai sur Freud*, Editions du Seuil

Rispal Martine Hlady (2003), « Etudes de cas : les défis du chercheur en sciences de gestion », *Revue sciences de gestion* n°39 : 167-191.

Sokal Alan et Bricmont Jean (1997), *Impostures intellectuelles*, Odile Jacob

Vattimo Gianni (sous la dir. De) (2002), *Encyclopédie de la philosophie*, Librairie Générale Française

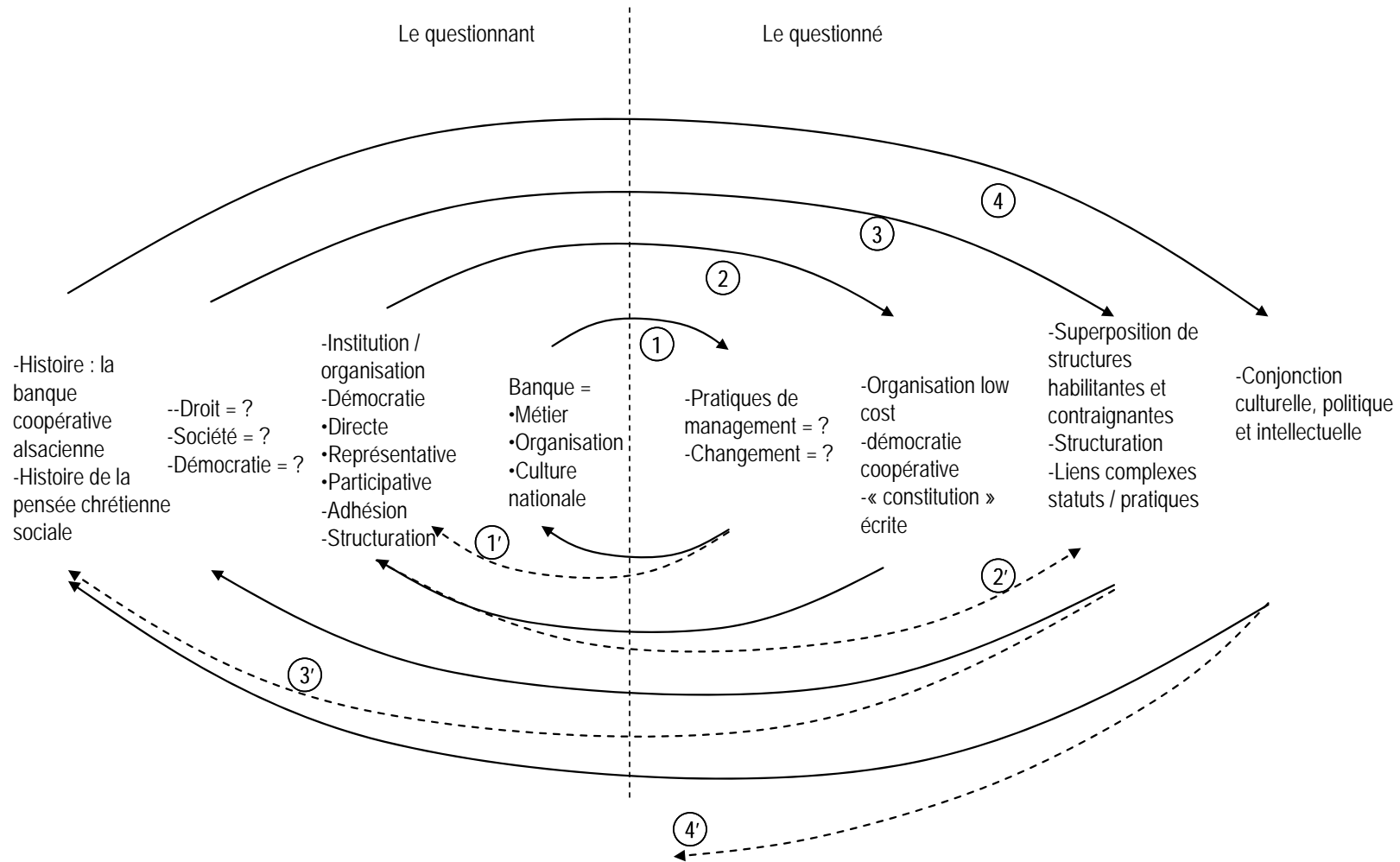
## Encadrés, tableaux et figures de l'annexe

### Encadré 1 - Pli et schistosité : deux notions issues de la géologie

Confrontée de longue date à la nécessité de classer et d'expliquer les diverses déformations des roches, la géologie distingue en particulier le *pli* d'une part et la *schistosité* d'autre part. Ces déformations se produisent lors de la formation de chaînes de montagnes, sous l'effet de conditions de température et de pressions extrêmes. Lorsque la roche est par elle-même suffisamment solide en regard de la pression qu'elle subit (typiquement, un calcaire), elle se déforme en plis qui respectent globalement sa texture initiale. Le pli superpose des roches qui étaient parfois très éloignées géographiquement avant déformation, mais cette déformation préserve pour le géologue la possibilité d'accéder à des informations essentielles sur l'état de la roche avant plissement. Il est ainsi relativement aisé de reconstituer, dans une roche sédimentaire plissée, quelles étaient les strates d'origines, et d'y reconnaître les formes de vie fossiles ainsi que les événements à l'origine des dépôts successifs de sédiments (boues océaniques à dépose lente et graduelle, crues fluviales, éboulements sous-marins, etc). Les plis peuvent se produire à plusieurs échelles (du millimètre à la centaine de kilomètres) et sont en général combinés les uns aux autres : le pli est une structure multi-échelles. Inversement, lorsque la roche est relativement molle (typiquement, une argile) et qu'elle est soumise à très forte pression, se produit la schistosité. Au lieu de se déformer à l'échelle macroscopique, la roche se clive en feuillets d'épaisseur microscopiques qui coulisent les uns par rapport aux autres. Elle prend un aspect feuilleté caractéristique que l'on observe par exemple dans l'ardoise. Ces coulisements microscopiques ont deux conséquences. Tout d'abord une bonne partie de l'information relative à l'état initial de la roche est éliminée : figures de sédimentations effacées et fossiles très déformés ou détruits. Ensuite, le feuilletage peut induire l'observateur non averti en erreur en lui faisant croire qu'il voit là des strates de dépôts successifs. Or la plupart du temps il n'en est rien car les feuillets ont glissé l'un sur l'autre dans une direction oblique par rapport aux strates sédimentaires. Non seulement la schistosité réduit très fortement la possibilité de déchiffrer le « message » imprimé dans la roche à l'époque de sa formation initiale, mais encore elle a tendance, si l'on n'y prend garde, à générer des interprétations erronées. La schistosité est un phénomène d'échelle purement microscopique au contraire du pli qui est multi-échelles. En tant que « fausse » strates, les feuillets dessinent une superposition trompeuse

Notre analogie consiste à appliquer au *matériau des représentations de gestion* la typologie que les géologues appliquent au matériau rocheux. Le chercheur en gestion devient une sorte de géologue des représentations lorsque l'on passe de la géologie à l'herméneutique. Le passage de l'une à l'autre est rendu possible si l'on considère que toute représentation est bien re-présentation ou superposition, porteuses de sens, de deux éléments. Dans le cas où le sens initial des éléments superposés reste accessible, on parlera de pli. Dans le cas où un glissement de sens trompeur s'est produit, on parlera de schistosité. Cette analogie est relativement profonde mais recèle des limites. Pour la profondeur de l'analogie remarquons par exemple que les explications en plis sont bien, comme en géologie, multi-échelles : métaphores, allégories, arguments explicitement emboîtés et enchaînés sont compatibles avec une traçabilité du sens laissant la porte ouverte à enquête sur la façon dont la représentation a été construite. Inversement, la schistosité relève d'homonymies subreptices qui ne sont, au sens rhétorique du terme, que des figures dites « micro-structurales ». Pour les limites de l'analogie remarquons qu'à la différence de ce que si passe en géologie, l'herméneutique n'a pas vraiment de fin. On est en droit d'affirmer que la roche sédimentaire a une origine relativement bien définie : celle du premier dépôt (marin le plus souvent) de particules solides qui ont été ensuite agglomérées en roche. Il apparaît beaucoup plus hasardeux de pouvoir affirmer que l'enquête sur les représentations puisse mener au dévoilement d'un sens originaire absolu. Chaque déchiffrement semble au contraire appeler un autre déchiffrement et ainsi de suite à l'infini.

**Figure 1 : Les cercles herméutiques successifs du processus de recherche « pratiques » mené auprès d'une banque mutualiste**



**Tableau 1 : les 5 jalons que l'herméneutique des représentations assigne au processus de recherche en gestion**

	Jalons	Éléments de méthode
Invention	Élargir les cercles herméneutiques	Interroger les résidus Questionner les questions
	Dé-plier les représentations de proche en proche	Retracer les expériences vécues et valider leurs éléments communs
	Repérer le front de schistosité	Confronter les disciplines Repérer les homonymies
Disposition	Replier les représentations selon un méga-pli unique	Renvoyer à des travaux sûrs Multiplier les précautions oratoires et les sentences de second degré
	Repousser le front de schistosité	Mettre à jour les glissements de sens. Dénoncer les forces à l'origine de ces glissements.



**Figure 2 : les trois utilisations de nos propositions méthodologiques**

