

Appropriation du changement ?

Gilles Herreros

Maître de conférence, Université Lyon 2 - Chercheur au Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle.

Nous voudrions suggérer ici trois idées simples à énoncer et à saisir mais éminemment difficiles à mettre en œuvre.

La première consiste à suggérer que la force d'un changement ne dépend pas de ses vertus intrinsèques ; la réussite de sa mise en œuvre relève en effet moins (en tous les cas pas plus) de son contenu que des formes qui le portent (I). C'est donc le processus dont résulte le changement qui façonne sa dynamique ; il est fait de traductions successives, de rapprochements et d'assemblages d'intérêts, véritable mise en réseau d'éléments hétéroclites (II). Le travail du consultant sollicité pour accompagner l'introduction d'un changement consiste donc à œuvrer en traducteur, en guide, sorte de tiers dont Hermès - le Dieu grec des gens du voyage - constitue la figure emblématique (III).

I. L'absence de vertus intrinsèques du changement : le cas ARAMIS

Avec une démarche toute entière consacrée à la sociologie des sciences et de l'innovation, M. Callon et B. Latour offrent une réflexion intéressante sur la méthodologie du changement organisationnel. Le cas ARAMIS fournit une bonne illustration du propos.

À la fin des années soixante, des ingénieurs de Matra œuvrent à la réalisation d'un métro révolutionnaire ; il doit être un inattendu compromis entre transport individualisé et transport en commun. ARAMIS (Agencement en Rames Automatisées de Modules Indépendants dans les Stations) doit désengorger la capitale et, plus généralement, le centre des grandes villes tout en répondant à la demande des voyageurs souhaitant une amélioration de la qualité et de la rapidité du transport. Les partenaires de l'opération sont nombreux : la RATP pourrait être l'acquéreur et l'exploitant de ce métro, l'aéroport de Paris-Orly est un autre client potentiel, la Ville, le Conseil Régional Ile-de-France sont également "preneurs" en même temps que le ministère des transports soutient le projet et participe à son financement. De 1969 à 1987, ingénieurs, techniciens, hommes politiques, commis de l'État... vont s'efforcer de résoudre les problèmes techniques, financiers, politiques, qui pourraient compromettre le projet. Qu'on en juge !

Répondre de façon optimum à la préoccupation des voyageurs qui souhaiteraient se déplacer en métro aussi facilement qu'en voiture, c'est-à-dire se rendre d'un point A à un point B sans aucun arrêt, pose de sérieux problèmes techniques. Les techniciens les résolvent en imaginant et en concevant de petites rames à 2 places attelées entre elles de façon immatérielle, permettant aux unes de décrocher du convoi pour s'arrêter en station, alors que les autres poursuivent leur trajet, sans halte, en direction de leur lieu de destination. Cet attelage immatériel soulève, à son tour, des difficultés notamment pour les voyageurs âgés ou physiquement fragiles qui risqueraient de mal supporter les secousses du transport. En outre, une rame à deux places peut ne pas être sécurisante si un passager se retrouve enfermé avec un voisin aux intentions agressives. Enfin, si l'idée générale est séduisante, elle reste abstraite ; pour convaincre, il faut un prototype, des essais, permettant de passer du concept à sa

matérialisation. Chaque objection est une menace pour le projet. Les promoteurs vont trouver des parades.

Pour gérer la critique concernant les hypothétiques secousses liées à ces nouvelles conditions de transport, les ingénieurs de Matra vont s'intéresser à la cinématique. Cette science mobilise en effet des connaissances sur le transport industriel continu et à grande vitesse d'objets en tous genres, tels que les explosifs, les boîtes de conserves... S'adjoignant les conseils de techniciens de cette discipline, ils trouveront les réponses pour le transport discontinu des gens. Pour limiter les problèmes de sécurité liés au face à face imposé par des rames à deux places, on décide de les agrandir - le nombre de passagers augmentant, on suppose que la sécurité sera mieux assurée - ; ainsi les ingénieurs répondent à un problème de sécurité publique par un changement de forme de l'objet technique à la réalisation duquel ils travaillent. Pour que le projet ne reste pas à l'état conceptuel et puisse vraiment convaincre il faut trouver le lieu d'implantation d'une ligne expérimentale ; un champ de betteraves situé près d'Orly prend alors une importance considérable.

Chacune des réponses aux objections émises a donné lieu à ce que M. Callon et B. Latour nomment une opération de traduction. Nous reviendrons sur ce terme mais, en première approche, on peut indiquer que cette notion - qui est au cœur du raisonnement - évoque, lorsqu'il y a blocage dans une situation, la nécessité de s'extraire du registre d'où celui-ci émerge afin d'aller chercher ailleurs les moyens de le dépasser. Ainsi, pour faire avancer un projet faut-il accepter de s'en éloigner, d'accomplir des détours pour y revenir ensuite mieux armé, quitte à ce que ledit projet ait subi quelques transformations.

Entre des explosifs, une grand-mère physiquement fragile et un métro d'une part, entre des problèmes de sécurité, la taille des rames d'un véhicule de transport et un champ de betteraves d'autre part, il n'y a pas de liens vraiment logiques mais, entre ces différentes entités - humaines et non-humaines, selon la formule de M. Callon et B. Latour - le rapport est tout à fait sociologique.

On retrouve autour du projet ARAMIS, pêle-mêle : une entreprise (MATRA), ses ingénieurs et techniciens du transport, des institutions telles que la DATAR ou les ministères avec les hommes politiques et les fonctionnaires qui en dépendent, des systèmes techniques et leurs spécialistes, un expert en cinématique, des explosifs, des rames de métro, des attelages immatériels, un champ de betteraves... Humains et non-humains sont mis en chaîne, liés. Ils forment un réseau dont la vie dépend du degré de coopération entre ses entités et c'est cela qui, à son tour, conditionne l'existence d'ARAMIS. Si la liaison s'opère harmonieusement entre tous ces éléments, alors un réseau se dessine et le projet peut exister. Dans le cas contraire, il n'y a pas de réseau et il n'y a plus de projet.

Malgré les incontestables soutiens politiques et financiers accordés durant près de 20 ans, et bien que des solutions techniques aient permis de rendre fiable ce moyen de transport, ARAMIS ne vit jamais le jour. En 1987, le projet est abandonné et le VAL (métro automatique actuellement en service sur Orly et à Lille) lui est préféré. Pourquoi ? Qui a tué ARAMIS interroge B. Latour ? La mort était-elle inscrite dans ses gènes ? Dans l'enquête post-mortem à laquelle il se livre, il écarte ces questions pour défaut de pertinence. Contrairement aux explications souvent avancées, l'échec ou la réussite d'un projet ne dépendent pas de la qualité intrinsèque dudit projet. La réponse à la mort d'ARAMIS est à chercher ailleurs. B. Latour met en lumière comment le projet, sans être délaissé, fut insuffisamment soutenu. Chacun ayant cru que la force d'ARAMIS résidait en lui-même, dans ses vertus techniques, dans sa nécessité sociale, l'idée qui finît par prévaloir fut celle de son évidence. Ainsi, le réseau qui portait ARAMIS et se formait avec lui, ne doutant guère de son degré de cohésion ou de convergence, resta insuffisamment mobilisé et vigilant, notamment à

l'égard de la concurrence, et au final se retrouva trop lacunaire. Les promoteurs du projet ont cru en l'autonomie des techniques, ils ont pensé qu'elles avaient capacité à s'imposer d'elles-mêmes, qu'elles faisaient évidence; ils ont insuffisamment porté ARAMIS. Le projet est mort né faute d'un réseau sur lequel s'appuyer.

Nous sommes ici au cœur du raisonnement : le fait scientifique, l'innovation technique, le changement, ne s'imposent jamais d'eux-mêmes. C'est le processus qui est au fondement de leur émergence qui leur donne ou non la stabilité nécessaire. Le bon projet n'est pas celui qui recueille les soutiens sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce que le projet recueille des soutiens qui vont s'organiser en réseau, qu'on lui reconnaît des qualités. Du coup, la question centrale, pour quiconque veut conduire un changement devient claire : comment construit-on ces réseaux qui sont au fondement de toute innovation ?

II. La méthodologie d'élaboration des réseaux: les étapes de la traduction

Nous allons éclairer trois des notions clefs du raisonnement (réseau, traduction et controverse) avant de proposer un canevas pour la conduite du changement.

Quelques notions clefs :

Le réseau : depuis quelques années, les ouvrages, les articles multiplient les références à la notion de réseau. Le plus souvent l'acception de ce terme reste floue, ne donnant lieu à aucune définition particulière. Ici, le réseau est une "méta-organisation" rassemblant des humains et des non-humains mis en intermédiaires les uns avec les autres. En saisissant les situations comme "un ensemble d'entités humaines ou non-humaines, individuelles ou collectives, définies par leurs rôles, leur identité, leur programme" (M. Callon in B. Latour 1992, p. 55), c'est-à-dire en cherchant à les retrouver sous la forme de réseaux plus ou moins lacunaire, on peut accéder à leur compréhension et à une anticipation de leur capacité à porter ou non un changement. Ainsi une entreprise, un collectif d'entreprises ou d'organisations mais aussi, à l'inverse, un sous-système d'un ensemble plus vaste peuvent être appréhendés comme des réseaux ; "la notion de réseau est un bon candidat pour prendre le relais de catégories antérieures comme celles de sphère d'activité, d'institution, d'organisation" (idem, p. 55). Dans le cas ARAMIS, les acteurs ont oublié de constituer un réseau, ne se reliant pas suffisamment les uns aux autres. Derrière cette mise en relation nécessaire (le chaînage), se profile la notion de traduction.

La traduction : dans le langage courant, traduire renvoie à une opération qui consiste à transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension par un tiers de l'énoncé initial. La traduction est réussie si elle n'a pas engendré un détournement de sens. Pour les sociologues de l'innovation, ce qui relève de la traduction s'inscrit tout à fait dans le cadre de cette définition générale, à ceci près que l'opération ne concerne pas nécessairement le passage d'une langue à une autre mais toute forme de recomposition d'un message, d'un fait ou d'une information. Si on s'en tient aux textes de M. Callon et B. Latour la traduction est définie comme une relation symbolique "qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier" (M. Callon, 1975, p. 19) ; "l'opération de traduction est du type : pour résoudre le problème A, il est nécessaire d'apporter une solution au problème B car la résolution du problème A suppose que soient levées telles ou telles difficultés liées pour telle et telle raison à la résolution du problème B" (idem, p. 19). Ainsi comprise, la traduction devient un mouvement "qui lie des énoncés et des enjeux à priori incommensurables et sans communes mesures" (M. Callon, B. Latour, 1991, p. 32). Pour le dire autrement, la notion de traduction invite à "établir

un lien intelligible entre des activités hétérogènes" (M. Callon in Latour 1992, p. 65), c'est-à-dire à s'efforcer de rapprocher, par exemple sur un projet, des partenaires qui s'opposent ou s'ignorent. Pour y parvenir il faudra en passer par l'analyse de ce qui les sépare, comprendre leurs controverses.

La controverse : cette notion est au cœur du raisonnement proposé. Pour M. Callon et B. Latour, une découverte scientifique, une innovation technologique et, par extension, toute forme de changement ne peuvent se comprendre dans leur réussite ou leur échec à partir de leurs seules propriétés intrinsèques. C'est le cheminement dont un changement a été l'objet qui permet de saisir ce dont il est porteur. Pour l'analyser il convient, soit de le suivre en train de se faire, soit de reprendre les controverses (échanges, querelles, conflits, compromis...) qui l'ont précédé. La manière dont une controverse s'est close en dit plus sur ce que contient le changement qui l'a suscitée que n'importe quelle autre observation dudit changement réalisé. De là découle un renversement du raisonnement classique. C'est la qualité de gestion des controverses qui façonnera l'efficacité d'un projet et non l'inverse. Par exemple à l'exhortation classique des ingénieurs "choisissons la machine la plus efficace", il faudra substituer "décidons en quoi l'efficacité doit consister". À l'affirmation selon laquelle "une fois que la machine marchera, tous les gens seront convaincus", il conviendra de préférer "la machine marchera quand tous les gens seront convaincus". En lieu et place de la proposition apparemment évidente qui veut que "lorsque les choses sont vraies, elles tiennent", il vaut mieux retenir que lorsque les choses tiennent, elles commencent à être vraies" (B. Latour, 1989, p. 19 à 24).

Dans ce renversement se dessine l'idée que le contenu d'un projet est nécessairement façonné par ce qui le contient (le contenant), lequel est à son tour largement déterminé par les formes que peut revêtir le projet. Ici le pluriel à son importance, si le projet peut prendre plusieurs formes cela suppose qu'il ait de la plasticité. M. Callon et B. Latour parlent de l'entredéfinition entre contenu et contenant d'un projet ; c'est une condition élémentaire pour l'élaboration d'un réseau.

Le canevas méthodologique

Notre parti pris d'opérationnaliser le propos sociologique nous conduit, non seulement, à de nombreuses réductions mais il peut aussi inviter à donner aux notions qui suivent un caractère instrumental et rigide. Pour pallier, en partie, cette insuffisance, nous invitons le lecteur à lire les prochains développements comme un questionnement nécessaire au pilotage de tout changement et non comme un instrument figé. Le canevas qui suit est construit en 10 étapes présentées, par commodité, sous l'angle d'un déroulement chronologique ; il est important de souligner que les différentes phases méritent d'être pensées dans la simultanéité.

La contextualisation : la contextualisation revient à une analyse des acteurs en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et du degré de convergence de leurs stratégies. À l'instar de la démarche stratégique et systémique de M. Crozier, les sociologues de l'innovation invitent à prendre en compte les bonnes raisons qu'ont les acteurs de faire ce qu'ils font. "Les acteurs qui participent à la structuration et à la dynamique des réseaux technico-économiques sont plutôt orientés vers des comportements stratégiques que l'on peut très simplement définir comme la recherche délibérée de positions favorables... L'acteur cherche à se rendre indispensable, c'est-à-dire à occuper une position par laquelle les autres acteurs doivent passer..." (M. Callon in B. Latour 1992, p. 60). La particularité de la contextualisation, par rapport à l'analyse stratégique classique, tient dans le fait qu'il faut ajouter à la description des situations l'ensemble des non-humains, ces choses qui font tenir entre eux les acteurs ; "...dans la chaîne qui va d'un acteur à un autre acteur se glisse un intermédiaire : tel produit, telle machine, telle somme d'argent" (idem p. 59). Dans le cas ARAMIS nous avons bien vu cet inventaire des acteurs (ingénieurs,

fonctionnaires, usagers,...) et des objets (rames, attelages, explosifs,...). L'identification des actants (acteurs + objets = actants) opérée, la problématisation devient possible.

La problématisation : par problématisation, il faut entendre cette opération de repérage indispensable à toute action de changement, à toute introduction d'innovation, consistant à faire le tri, dans une situation, de ce qui unit et de ce qui sépare. Cette démarche conduit nécessairement, en amont du changement, à la formulation d'une question, d'une interrogation, susceptible de produire la convergence des acteurs concernés. Son degré de généralité par rapport aux positions singulières de chacune des parties en présence sera donc toujours assez élevé. Dégagé des enjeux particuliers en s'en tenant éloigné, l'énoncé qui tient lieu de problématisation ne les ignore pas pour autant. La problématisation est un exercice consistant à faire passer chaque entité d'un contexte, d'une position singulière et isolée à une acceptation de coopération. Cette mise en mouvement s'opère autour d'un projet provisoire et minimum (à ce stade le projet définitif n'est pas réalisé, ses contours ne se préciseront que chemin faisant, c'est-à-dire au travers de l'opération proprement dite de constitution du réseau) dont l'inachèvement est essentiel ; il permet d'englober les intérêts de chacune des entités présentes et de ne laisser aucun acteur sur le bord du chemin. Ainsi, pour le projet ARAMIS la problématisation qui permet d'associer Matra, la RATP, l'aéroport d'Orly, les pouvoirs publics, les voyageurs, ne pourrait sans doute pas s'opérer autour de l'innovation technique que constituent les attelages immatériels dans la mesure où cela ne fascine que les ingénieurs. C'est plutôt la synthèse entre déplacement collectif et véhicule individuel qui constitue pour tous la perspective mobilisatrice. Problématisée, la situation doit évoluer vers un point de passage obligé.

Le Point de Passage Obligé et la convergence : par point de passage obligé (PPO) il faut entendre la mise en œuvre d'un mouvement qui conduit chacun à s'engager dans une action qui rassemble, fût-ce provisoirement et autour d'un objectif intermédiaire encore éloigné de ce que sera le projet final. C'est donc une phase active où se crée de la convergence. Elle n'est pas la condition suffisante à l'irréversibilisation du réseau mais elle n'en reste pas moins nécessaire. Pour ARAMIS, le PPO réside peut-être dans la mise en œuvre du prototype ; personne n'est encore définitivement engagé mais chacun peut avoir intérêt à œuvrer pour la réalisation de ce prototype. À chaque situation il y a plusieurs PPO possibles ; c'est la force d'entraînement du plus grand nombre d'acteurs qu'une situation d'action peut enclencher, qui désigne la qualité du PPO trouvé. Dès ce stade de la conduite du projet, le rôle des porte-parole est essentiel.

Les porte-parole : l'idée développée ici est assez classique. Si le réseau est le produit d'une négociation permanente entre contenu (les formes du projet) et contenant (le contexte et ses acteurs), cette négociation suppose qu'elle soit conduite entre porte-parole de chacune des entités de la situation. Les porte-parole sont donc des représentants habilités à prendre la parole au nom de ceux qu'ils représentent. Il faut veiller non seulement à leur présence (toutes les entités du contexte, humaines comme non-humaines, doivent être représentées dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore, précise B. Latour, 1989, p. 109 à 115), mais aussi à leur légitimité. Si ces conditions sont réunies, alors les porte-parole ont capacité à faire écho, à diffuser, à informer sur ce qui est entrepris ; le micro-réseau peut espérer se rallonger. Dans le cas d'ARAMIS, les pouvoirs publics, le voyageur fragile, les explosifs, la RATP devaient être représentés pour que soient intégrés au projet les intérêts respectifs des uns et des autres. Ce travail par lequel on s'emploie à retrouver, au sein des espaces de négociations, l'ensemble des entités indispensables à l'élaboration du réseau et à la conduite du changement s'accompagne d'indispensables investissements de forme.

Les investissements de forme : cette notion est empruntée par M. Callon et B. Latour aux conventionnalistes et, plus précisément, à L. Thévenot (1985). Elle désigne pour les sociologues de la traduction "le travail consenti par un acteur traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler" (M. Callon. 1989, p. 87). En d'autres termes, les investissements de forme réduisent la complexité, la rende saisissable. Là où les partenaires sont trop nombreux pour que leur prise de parole soit rendue possible sans créer la cacophonie, il faut des mécanismes (s)électifs pour rendre possible l'expression de tous via des représentants. Là où les données d'une situation sont abondantes, éparpillées, chiffrées, enchevêtrées, il faut un traitement statistique ou des graphiques, qui viendront donner du sens aux matériaux. Pour ARAMIS, les schémas de visualisation de ce que peut être une rame reliant immatériellement des nacelles à deux places, correspondent à un investissement de forme. Ils rendent compréhensible ce qui est difficilement intelligible. Pour que ces investissements de forme soient opératoires, ils doivent produire des intermédiaires.

Les intermédiaires : cette notion est utilisée pour désigner tout ce qui circule entre les différentes entités d'une situation. M. Callon suggère "en première approximation" quatre types d'intermédiaires : les informations (papiers, disquettes, bandes magnétiques...), les objets techniques, l'argent, les êtres humains et leurs compétences. Par exemple un texte relatant un fait, une découverte, une action entreprise par le réseau en constitution, met en relation ceux qui le lisent et contribue en même temps à les lier. Un savoir commun (common knowledge) est produit par les intermédiaires, il permet de solidifier le réseau. Pour ARAMIS, les intermédiaires ont sans doute manqué. Si un réseau se cimente par les intermédiaires, sa mobilisation dépend aussi de la qualité de l'enrôlement opéré pour chacune des entités en présence.

L'enrôlement et la mobilisation : à ce stade, le traducteur a produit la problématisation du contexte, un point de passage obligé a été dégagé, par investissements de formes successifs un système d'action complexe s'est trouvé miniaturisé, simplifié, des porte-parole ont été identifiés, sollicités et reliés entre eux par des intermédiaires. Il convient maintenant d'obtenir une mobilisation des acteurs en les enrôlant. Derrière ces termes militaires se dissimule l'idée assez simple que de l'affectation d'un rôle (l'enrôlement) découle une forme d'implication dans l'action (la mobilisation). Être enrôlé entraîne une action véritable, elle ne se confond pas avec la figuration induite par la notion de participation. Les membres enrôlés ont un rôle précis, une tâche, une mission qui en font des acteurs essentiels d'un système en devenir (le réseau) et non pas les agents passifs d'une structure qui pourrait fonctionner sans eux. Les principes de la cinématique et les techniciens qui les maîtrisent sont enrôlés par les ingénieurs de Matra. Il y a là un double mécanisme qui permet d'engager plus à fond les soutiens du réseau en même temps que celui-ci se renforce grâce à cet engagement. À ce stade, l'opération de rallongement devient possible.

Rallongement et irréversibilité : le rallongement du réseau est une des conditions de la solidité de celui-ci. Cette phase traduit une logique qui conduit du centre à la périphérie. Au centre, un ensemble d'actants (sujets et objets) qui constituent la base du réseau, en leur adjoignant de nouveaux partenaires, de nouvelles entités, pris en dehors du réseau, on élargit celui-ci en donnant une consistance plus grande au projet qui, à la fois, porte et est porté par le réseau. Pour ARAMIS, le rallongement de la chaîne d'entités doit conduire, pour les pouvoirs publics, jusqu'au Ministre des Transports, et pour les aspects techniques, au plus haut niveau de la direction de chez Matra ou encore de la RATP. Le nombre croissant des acteurs humains et non-humains qu'entraîne le rallongement du réseau rend plus difficile la coordination des actions, multiplie les contradictions, les concurrences. Aussi peut-on penser que le rallongement provoque une dispersion qui fragilise plus qu'elle ne renforce le réseau. Pour

éviter ces inconvénients, il faut reprendre le raisonnement décrit précédemment : les nouvelles entités doivent être enrôlées, mobilisées, représentées par des porte-parole. L'irréversibilité du réseau s'appuie aussi sur la vigilance.

La vigilance : tout changement suppose une lente et patiente construction d'alliances, de coopérations, dans un contexte qui, s'il doit être rendu maîtrisable, n'est jamais entièrement stabilisé ni irréversible. Des oppositions, des projets concurrents peuvent voir le jour à tout moment. Pour être déjoués, ces pièges supposent une surveillance vigilante. Cet exercice méticuleux de vigie à 360°, exige la prise en compte de toutes les formes de critiques, d'oppositions, dont aucune n'est négligeable et encore moins méprisable. Dans le cas d'ARAMIS, c'est un défaut de vigilance qui lui vaut d'être doublé par son concurrent, le VAL, dont le surgissement n'a pas été pris au sérieux. Si vigilance et surveillance s'imposent, c'est de paire avec une forme de transparence.

La transparence : au cours des phases qui conduisent de l'éparpillement d'entités singulières à leur mise en réseau, la transparence doit être permanente. L'invariance qui conditionne la confiance entre actants repose sur la visibilité, la lisibilité, l'intelligibilité de ce qui est mis en œuvre dans, par et pour le réseau. Si à la transparence des actions susceptibles d'entraîner la confiance se substituent la méfiance, le calcul tactique, la dissimulation, alors ceux des éléments du réseau qui auront le sentiment d'être tenus à l'écart, n'auront que de bonnes raisons pour penser que la traduction n'est plus qu'une simple trahison. Entre l'attitude du "traduttore" (traducteur) et celle du "traditore" (traître) la différence n'est pas si grande ; il n'y a sans-doute pas de bonnes traductions sans trahisons (au sens de modification des significations littérales), tout est ici affaire de mesure ; c'est au consultant de la conserver. Hermès peut ici lui servir de guide.

III - Hermès ! Une figure pour le consultant

Mieux que toute typologie le personnage d'Hermès, tiers entre les tiers, permet de saisir la complexité de la posture tierce. Suivons quelques uns des "faits d'arme du fils de Zeus et de Maïa"¹.

Hermès, alors qu'il n'est encore que dans ses langes, dérobe à son frère Apollon le troupeau sacré dont ce dernier a la garde dans la vallée de l'Alphée. Le forfait commis, il engage le troupeau dérobé sur des sentiers inhabituels, puis dissimule ses traces en le faisant avancer à reculons. Lui-même attache à ses chevilles les branchages qui lui permettront d'effacer ses empreintes laissées au sol. Hermès, c'est d'abord le larcin et la ruse.

Plus tard, découvert dans sa retraite par Apollon furieux, il fabrique à la hâte - avec la coquille d'une tortue trouvée là - une lyre dont les sons charment son poursuivant, le ligotant plus solidement que n'importe quel lien, calmant à jamais son courroux. Hermès c'est aussi l'ingéniosité et l'habileté.

Pour faire fructifier son butin (le troupeau) Hermès récupérera, mais cette fois par contrat, le taureau reproducteur que son frère Apollon avait conservé. Hermès sait à la fois contractualiser et faire commerce.

Ses méfaits le conduiront, au final, à comparaître devant Zeus et les dieux de l'Olympe qui souhaitent un châtement ; mais, lors de sa comparution, les histoires qu'il raconte et qui ont pour but, évidemment, de le disculper, bien que n'étant que mensonges, sont si belles, si drôles, la rhétorique mobilisée si brillante que Zeus ne peut que pardonner à son fils. Hermès c'est encore l'art et la technique de raconter (rhétorique tekhnê) des histoires, de manier les renversements de situation. Le procès clos, Hermès devient dieu lui-même. Sa mission consiste à sillonner les chemins, à borner les parcours, à guider les déplacements, à veiller aux

portes des maisons défendant leur intégrité mais actionnant aussi les gonds qui en assurent l'ouverture. Il ouvre les routes, c'est un aventurier. Les chemins qu'il emprunte, ils ne les recommande à personne se contentant de les baliser, de les donner à voir. Il ne dicte pas la voie à prendre, il se contente d'éclairer. Bien sûr, les bergers qui se regroupent pour le suivre devront se méfier car s'il les guide il peut parfois, usant de la ruse dont il est coutumier, les tromper et les trahir. Sachant manier toutes les mises en circulation, de biens, de mots, de rôles, il patronnera les échanges.

Rapprochant Éros d'Aphrodite en leur donnant le secret des mots de l'amour, permettant à Priam le troyen de récupérer - auprès d'Achille - la dépouille de son fils défunt Hector, Hermès est de toutes les médiations entre les hommes d'une part, entre les Dieux et les hommes d'autre part, mais toujours et à tous moments il laisse l'incertitude s'installer : comment et quand jouera-t-il de ruse avec les parties en présence ?

De tels récits font du personnage d'Hermès, ce médiateur, ce passeur, ce traducteur, ce tiers par excellence, une figure fascinante, à la fois sympathique mais aussi inquiétante : "bon et mauvais à la fois" (Éclaircissements p. 172).

Cette complexité du dieu grec est inhérente au tiers. Se mettre entre, se placer sur le chemin d'autrui avec l'intention d'aider, de guider condamne à l'ambivalence. Vouloir la nier en se présentant comme la personnification du bien ou de la science - formes différentes d'un même désir d'échapper à la contestation - c'est se condamner à la fonction normalisatrice. Celui qui fait profession du positionnement "entre", doit donc gérer cette ambivalence, non comme un passif encombrant mais plutôt comme une richesse. L'intervention n'est ni bonne ni mauvaise, le tiers intervenant n'est ni grand ni petit, selon qu'il s'abstrait ou pas de cette indépassable ambiguïté de sa pratique ; c'est ce que nous appelons "l'effet Hermès". L'éthique, la morale que les business-school mobilisent comme garanties ultimes de la professionnalité du consultant ou du gestionnaire, la méthodologie que les tenants des sciences sociales mettent en avant, jusqu'à la "méthodolâtrie", pour justifier de la qualité scientifique de leur travail d'intervention et de leur neutralité objective, ne peuvent gommer "l'effet Hermès". Il n'y a pas d'intervention dont les intentions, les résultats et les effets pourraient se prévaloir d'une pureté absolue : pureté du projet, de la technique, de la méthode...

Sans cette pureté, sur quoi, celui qui pratique l'intervention, au titre d'accompagnateur, de médiateur, de consultant, pourra-t-il encore fonder sa professionnalité ? Sans prétention à l'exhaustivité on peut esquisser quelques éléments de réflexion en concluant sur l'épistémologie du tiers.

Conclusion : épistémologie du tiers

Les travaux de M. Serres et la posture qu'ils revendiquent fournissent un cadre de réflexion intéressant. L'auteur promeut en effet le refus des clivages disciplinaires, une attention clinique à la souffrance, le rejet des analyses généalogico-critiques, un net scepticisme à l'égard des justifications prenant appui sur une quelconque forme de scientificité... autant de directions que le consultant devrait, à l'occasion méditer.

En développant l'idée d'interférence (Hermès II, 1972) et en se faisant le promoteur d'un "nouvel esprit" au centre duquel on trouverait une "philosophie du transport", M. Serres valorise les notions d'interception, d'intersection, d'intervention, de traduction (p. 10), reléguant au passé, pour cause d'archaïsme, l'idée de partition entre les sciences, entre les disciplines. "Autrement dit, le partage à moins d'importance que la circulation le long des chemins ou des fibres, la circonscription à moins d'intérêt que les nœuds de confluence des signes, nœuds qui sont la thèse, les régions elles mêmes" (p. 13). "La légende, le mythe,

l'histoire, la philosophie et la science pure ont des bords communs sur quoi un schéma unitaire construit des pont" (Le passage du Nord-Ouest, Hermès V, 1980, p. 194 - 195). Hermès le tiers passe, ne peut que passer, d'un lieu à un autre d'une discipline à l'autre, il dessine des cohérences entre des lieux réputés sans liens, la rigueur et l'imaginaire, le savoir établi et le savoir sauvage, l'ordre et le désordre. Hermès, et son double le tiers, s'instruiront "aussi bien dans Shakespeare ou Bodin, de philosophie politique, de sociologie, ou pourquoi pas, dans Balzac ou Zola... mais surtout du malheur en tous lieux" (p. 266). Avec cette proposition nous touchons à un point essentiel. Pour celui qui se pique d'intervention sa discipline ne peut être d'une part une tour d'ivoire dont il s'emploierait à garder la pureté théorique, méthodologique ou paradigmatique et d'autre part un îlot duquel il pourrait observer, froidement, la souffrance dont sont porteurs les lieux, les gens, auxquels il se confronte. Le consultant, le tiers se heurte à elle, il la croise, il apprend d'elle, il doit aussi l'affronter.

Se dessine ici une nouvelle idée introduisant cette fois une dimension en apparence morale et qu'il vaut mieux qualifier de clinique. Hermès, le tiers, passe aux côtés de "l'enfant, (du) vieillard, de l'adolescent, du voyageur, du migrant, du malade agonisant, du pauvre et du misérable, affamé fou de douleur..." le voilà investi d'une mission à leur endroit. Se confrontant et s'affrontant à la souffrance, le tiers n'entend pas jouer les justiciers et éradiquer le mal au profit du bien. Cette naïveté moraliste doit être écartée. Le mal se traite comme le cancer : "qu'est-ce que le cancer ? Un ensemble croissant de cellules malignes que nous devons à tout prix expulser, trancher, rejeter ? Ou quelque chose comme un parasite avec qui nous devons négocier un contrat de symbiose ? "C'est évidemment la seconde solution qui aura la préférence du tiers ; il ne peut prétendre atteindre autre chose qu'un compromis entre le bien et le mal avec comme seule ligne directrice d'identifier la douleur et, à défaut de la faire refluer, de lui permettre de se parler². Nulle affliction doloriste dans le raisonnement. Simplement une invitation à localiser le mal qui engendre la douleur sans jamais oublier que si le mal est partout ("De tous les règnes vivants, quel animal est aujourd'hui plus dangereux, pour l'ensemble de ses semblables et le monde global, que le mâle adulte arrogant qui a réussi comme on dit dans la vie compétitive ?") il est des lieux où on peut le localiser plus aisément ("On voit passer parfois cette bête terrifiante, mallette à la main, dans les aéroports..." - Eclaircissements, p. 270).

Éviter les frontières et les cloisonnements, affronter la souffrance, voilà quelques directions que complète le refus d'une posture généalogico-critique. Longtemps isolé dans cette prise de position M. Serres connaît désormais de nombreux alliés sur ce thème³. Qu'entendre, tout d'abord, par la notion de posture généalogico-critique ? Elle consiste en un exercice visant à exhumer les raisons cachées qui seules peuvent expliquer, dans une situation, le comportement des acteurs qui la font. Ceux-ci, perçus comme de quasi "idiots culturels" (A. Schutz), ne savent non seulement rien du complot (social) ourdi contre eux, mais de plus ils se leurrent eux-mêmes sur les véritables dispositions d'action dont ils jouissent. Heureusement, l'analyste critique veille pour eux ! Lui sait ce qui se trame ; il peut éclairer les drames et déjouer les complots... Ce critique, quel qu'il soit, philosophe, sociologue, consultant ou autre... a pour but final d'être lui même non critiquable. "Il se met dans le dos de tout le monde et persuade tout le monde qu'il n'a pas de dos" (Éclaircissements, p. 195). Son registre critique se double d'une prédilection pour l'analyse généalogique. Ainsi il recherche toujours les "conditions globales, générales, toutes nécessaires, mais dont on n'a que faire : papa, maman, l'histoire et l'économie,... conditions nécessaires à tout et n'importe quoi, toujours facile à trouver puisqu'elles traînent dans tous les ruisseaux, jamais utiles cependant... Qu'ai-je à faire vraiment de ce que tel ou tel... ait eu un père cruel ou bon, une mère tendre ou abusive, ait mangé du pain noir ou blanc, sous un roi ou dans une démocratie tyrannique, pour expliquer qu'il ait écrit tel opéra ou tel traité d'astronomie" (Éclaircissements, p. 197).

Foin de la position crispée sur une discipline et du souci généalogico-critique, l'épistémologie du sociologue tiers doit aussi se garder de toute forme de fondationalisme scientifique.

L'idée défendue ici par M. Serres, et que l'on retrouve dans toute la tradition de la sociologie des sciences (D. Wincq 1994), est le refus de la divinisation de celles-ci. "Tant que la science est l'objet d'un discours, le travail est une œuvre, un loisir, une distraction, presque un art ; qu'elle devienne outil de pouvoir, la mort est là" (Hermès V, p. 125).

La science instrument de et du pouvoir est tenue en méfiance même lorsqu'elle n'est mobilisée que sous l'angle méthodologique ; aucune méthode n'a jamais conduit à la moindre invention, "elle les bloquerait plutôt" (idem, p. 126) écrit M. Serres.

Cette position n'est pas sans rappeler le propos romantique de P. Feyerabend ; en matière d'explication "tout est bon" y compris l'absence de méthode (P. Feyerabend, 1979, 1987) suggérait-il de façon provocatrice. Il est des provocations qui peuvent servir la réflexion.

Notes de bas de page :

¹ Fils de Zeus et de Maïa, assimilé à la divinité égyptienne Thot, secrétaire d'Osiris et donc inventeur de l'écriture, devenu Mercure chez les romains et dieu des commerçants et des voyageurs, Hermès est un dieu aux attributions multiples chez les grecs. Guide des voyageurs, il est aussi psychopompe (conducteur de l'âme des morts), dieu du vol et du mensonge, patron des orateurs et des commerçants, inventeur des poids et des mesures, des premiers instruments musicaux, il est aussi le dieu des bergers et de la santé. Au final, il se trouve être la personnification de l'habileté et de la ruse.

² L'objectif du sociologue tiers, dans sa confrontation avec la souffrance, est à mi-chemin entre le désir naïf de faire reculer le mal et celui d'administrer un remède qui serait plus violent encore que le mal lui-même, comme l'explicite si bien C. Rosset (1988) : "Je proposerais quant à moi de distinguer entre deux sortes de philosophes : l'espèce des philosophes guérisseurs et celle des philosophes médecins. Les premiers sont compatissants et inefficaces, les seconds sont efficaces et impitoyables. Les premiers n'ont rien de solide à opposer à l'angoisse humaine mais disposent d'une gamme de faux remèdes pouvant endormir celle-ci plus ou moins longtemps, capables non de guérir l'homme mais suffisants, dirais-je, à le faire vivoter. Les seconds disposants du véritable remède et du seul vaccin (je veux dire l'administration de la vérité) ; mais celui-ci est d'une telle force que, s'il réconforte à l'occasion les natures saines, il a pour principal effet de faire périr sur le champ les natures faibles (p. 31-32). Entre le guérisseur et le médecin ainsi définis, il y a une place pour le clinicien. C'est cette fonction que peut remplir le sociologue tiers."

³ Des auteurs comme L. Boltanski, L. Thévenot ou encore B. Latour et M. Callon développent ces thèses. P. Ricœur à sa façon, condamnant la comparaison des étalons d'excellence partage le même point de vue.

Bibliographie

- BOLTANSKI L., THÉVENOT L., 1991, De la justification, Paris, édition Métailié.
- CALLON M., 1975, l'opération de traduction comme relation symbolique, Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique, Maison des Sciences de l'Homme, Paris.
- CALLON M., 1989, (sous la direction de), La science et ses réseaux, Paris, éditions La Découverte.
- CALLON M., 1991, "Réseaux technico-économiques et irréversibilité", in Figures de l'irréversibilité en économie, sous la direction de R.Boyer, Paris, éditions EHESS.
- CALLON M., 1994, "L'innovation technologique et ses mythes" in Gérer et Comprendre, N° 34, Mars.
- CALLON M., LATOUR B., 1990, La science telle qu'elle se fait, Paris, éditions La Découverte.
- CROZIER M., 1990, L'entreprise à l'écoute, Paris, éditions du Seuil.
- FEYERABEND P., 1979, Contre la méthode, Seuil.
- FEYERABEND P., 1987, Adieu la raison, Seuil.
- FRIEDBERG E., 1993, le pouvoir et la règle, Paris, éditions du Seuil.
- HERREROS G., LIVIAN Y.F., 1994, "La sociologie des conventions : Une nouvelle grille d'analyse?" in Revue Française de Gestion, N° 101 nov-déc.
- LATOUR B., 1984, Les microbes guerre et paix, Paris, éditions Métailié.
- LATOUR B., WOOLGAR S., 1988, La vie de laboratoire, Paris, éditions La Découverte.
- LATOUR B., 1989, La science en action, Paris, éditions La Découverte.
- LATOUR B., 1991, Nous n'avons jamais été modernes, Paris, éditions La Découverte.
- LATOUR B., 1992, Aramis ou l'amour des techniques, Paris, éditions La Découverte.
- LATOUR B., 1992, (sous la direction de), Ces réseaux que la raison ignore, Paris. éditions l'Harmattan.
- LATOUR B., 1994, "Une sociologie sans objet, remarques sur "l'inter-objectivité" in Sociologie du travail, N° 4194.
- RAJCHMAN J., WEST C., (sous la direction de), 1991. La pensée américaine contemporaine, PUF.
- SAINSAULIEU R., et alii, 1985, Les mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer.
- THEVENOT L., 1985, "Les investissements de forme" in Conventions économiques, Paris, PUF, CEE.
- SERRES M. :
- (1968) La communication, Hermès I, éditions de minuit,
- (1972) Interférences, Hermès II, éditions de minuit,
- (1974) La traduction, Hermès III, éditions de minuit,
- (1977) La distribution, Hermès IV, éditions de minuit,
- (1980) Le passage du Nord-Ouest, Hermès V, éditions de minuit,
- (1985) Les cinq sens, Grasset,
- (1992) Eclaircissements, entretiens avec B.Latour, F.Bourin.