

Transparence
Histoire
Philosophie
Symbolique
Définition
Réflexion
Linguistique
Journalisme

Média
Information
Langage
Management
Sociologie
des organisations
Désinformation
Vérité

Mensonge
Architecture
Psychiatrie
Hôpital
psychiatrique
Architecture
hospitalière
Impact

Malade
Relation
médecin/malade
Graph
Congrès
Les Arcs 2008

Les Arcs, 10-12 mars 2008

Transparence et langages

Le Groupe de recherche et d'application hospitalières (Graph), fondé en 1974 par six centres hospitaliers universitaires (Clermont-Ferrand, Montpellier, Reims, Rennes, Rouen et Saint-Étienne), réunit à ce jour, dans le cadre de la loi de 1901 sur les associations, les établissements publics de santé adhérents et des personnalités du monde de la santé à titre personnel.

Cette association a pour but de promouvoir la réflexion et la recherche en matière de gestion hospitalière et de santé, d'entreprendre, de réaliser ou de faire réaliser des actions de formation, de susciter les contacts et les échanges d'expérience, en France et à l'étranger, de développer les valeurs culturelles qui animent ses membres.

Le Graph, c'est rester dans la curiosité, un état de disponibilité intellectuelle ; veiller par rapport aux évolutions des organisations, des technologies ; c'est aussi se retrouver dans la quête de valeurs humanistes et être dans le questionnement.

Le fil rouge de notre réflexion commune est « transparence et langages », « langages » au pluriel. Nous réfléchissons souvent sur le sens et les valeurs, sur ce qui fait sens et ce qui donne sens. Dans *Alice au pays des merveilles*, Lewis Carroll fait rencontrer Humpty Dumpty et

Alice. Cette dernière utilise un mot en étant convaincue que ce qui compte est le sens universel du mot, mais son interlocuteur répond que les mots disent ce que nous voulons qu'ils disent : ils ne sont jamais neutres, il s'agit toujours d'un rapport de force.

De plus, dans nos organisations — qu'il s'agisse de l'hôpital ou de la société en général —, il y a à la fois une demande un peu schizophrénique des sociétés modernes de tout savoir, dans l'immédiateté, et une volonté que les organisations soient transparentes. En même temps, il est bien que le sens caché des choses le reste : les langages comme la langue de bois, et de façon plus générale des langages d'initiés, permettent à chacun de se reconnaître, de se définir et, si possible, de se positionner vis-à-vis des autres. Ce sont toutes ces problématiques que nous allons aborder ici.

Alain Bucaille, Pierre Cao, Gérard Pavy, Dardo Mario de Vecchi, Claude Boccara, Jacqueline Roz-Maurette, Bernard Lecomte, Hervé Serieyx, François Chaubet, Jean-Pierre Cléro, Emmanuel Venet, Olivier de La Barre, Alain Sourisseau et Yves Gaudeul ont permis une réflexion approfondie dont *Gestions hospitalières* se fait l'écho.

Christian PAIRE

Vice-président du Graph,
directeur général du CHU-Hôpitaux de Rouen

Le bureau du Graph

Président :

Jean-Paul Segade, directeur général de l'AP-HM

Président d'honneur :

Alain Halbout, directeur général honoraire du CHU-Hôpitaux de Rouen

Vice-président chargé du séminaire :

Christian Paire, directeur général du CHU-Hôpitaux de Rouen

Vice-président chargé de la recherche :

Guy Vallet, inspecteur général, Igas

Vice-président chargé des relations

internationales : Jean-Jacques Romatet, directeur général du CHU de Toulouse

Trésorier :

Robert Tubiana, directeur d'hôpital

Trésorier adjoint :

Denis Frechou, directeur des hôpitaux de Saint-Maurice

Membres :

Jean-Rémy Bitaud

(en charge des relations avec les adhérents individuels),

Yann Bubien (en charge des relations avec les médias),

Sandrine Delage, Patrick Housset

(en charge des liens avec les centres hospitaliers),

Daniel Marie †

Correspondant pour

« Gestions hospitalières » :

Jean-Michel Budet

La modernité

Ses conséquences pour la communication

Alain BUCAILLE

Directeur de la recherche et de l'innovation, Areva
Enseignant en sciences humaines, HEC

Le monde est confronté à l'accélération du temps. Les entreprises pensent que les faits sont plus importants que les relations ; pourtant, dans toute organisation, on gère de la même façon les uns et les autres.

L'autre illusion consiste à penser que les faits comptent en eux-mêmes et que les choses comptent autant que l'idée que l'on s'en fait. Dans la communication, la présentation compte. Le travail sur les représentations est aussi important que les études et les analyses, et ce pour ne pas s'enfermer dans l'immédiateté et l'apparence des faits, surtout dans le contexte de l'accélération du temps. La recherche et ce qu'elle amène permettent de déplacer les réflexions.

L'apparition de l'image et le son sont des révolutions apportées par la modernité : les discours ont été challengés par les technologies de l'information et de la communication (TIC). La facilité de ces échanges, leur diffusion et leur stockage ont des conséquences importantes sur les représentations et la communication.

Les travaux scientifiques montrent que les humains fonctionnent selon trois logiques : *j'aime/j'aime pas, ça me dit quelque chose /ça ne me dit rien, je comprends/je ne comprends pas*. Par conséquent, une communication qui ne tient pas compte de cette triple apparence est une communication hors sujet.

Habités à travailler dans un monde pressé, nous devons être capables de synthétiser ce que l'on pense. Désormais, il faut tenir compte de la manière dont fonctionne notre cerveau et pouvoir communiquer à ses différentes parties.

Le zapping mérite aussi une réflexion : au maximum de ma vitesse d'élocution, j'utilise 240 mots par minute. En revanche, au maximum de vos fonctions d'auditeurs ou de lecteurs, la vitesse augmente à 800 mots par minute. Habités à travailler en situation rapide, le zapping est quasiment inévitable. Il ne s'agit pas d'un défaut d'inten-

tion, mais d'une inégalité entre celui qui parle et celui qui écoute.

D'autre part, chaque monde a son vocabulaire propre, son langage et ses rites. La conséquence pour les entreprises est qu'elles ne voient que ce qu'elles croient, à l'inverse de saint Thomas.

Nous sommes décrits par nos mots, pas uniquement par les idées que nous émettons. Le choix des mots qui nous vient à l'esprit n'est pas le fruit du hasard, il est le reflet de notre personnalité.

Enfin, quand vous travaillez dans un univers multinational, il y a une énorme différence entre ceux qui ont une expérience multiculturelle et différentes origines, et ceux qui ne connaissent qu'une culture et un pays : leurs capacités de communication et d'expression sont totalement différentes. Nous pouvons réfléchir sur la conséquence de la transparence dans la communication à travers des questions d'actualités : énergie, changements climatiques et déchets nucléaires... La récente prise de conscience de l'épuisement des ressources énergétiques n'avait pas envisagé la croissance démographique mondiale ou l'émergence des pays asiatiques.

Un consensus mondial est exigé dans les négociations sur ce sujet, de la même façon que le problème du réchauffement planétaire. La manière dont les pays développés et ceux en voie de développement ressentent ce problème et les communiquent aux populations surprend : quand les événements sont insupportables ou difficiles à communiquer, il est préférable de se taire... La modernité entraîne un autre problème, lié aux changements climatiques.

L'émission massive de CO₂ et la longue durée de vie de cette molécule dans l'atmosphère sont difficilement acceptables par notre culture du court terme.

Ce problème n'est pas analysé de manière uniforme dans le monde : il dépend des zones d'influences, pour ne pas parler du lobbying des entreprises ou des capacités de décisions des États. Aucune entreprise ni aucun État ne

sont en mesure de faire face au coût engendré par ces phénomènes. Les acteurs de la communication sont tiraillés entre cette difficulté et leur devoir d'information.

Ces deux problèmes ont forcé les sociétés à se pencher sur les questions d'économies d'énergie et les énergies renouvelables. Il existe pourtant un déséquilibre dans les discours sur les énergies renouvelables et les économies d'énergies. Comment bien communiquer sur ces questions pour que les messages ne soient pas noyés dans le vacarme de la société contemporaine ? Ces messages prennent de l'importance en fonction de l'importance de l'émetteur ; la communication individuelle ne sert à rien.

Depuis peu, les gouvernements successifs se forcent à prendre des mesures pour mieux communiquer sur ces sujets. Comme l'enseigne l'école de Palo Alto, il n'y a pas la réalité en plus de la communication : la communication fait partie de la réalité et les problèmes arrivent quand la communication remplace la réalité.

De même, le problème des déchets nucléaires a été révélé au monde récemment. Une enquête sur ce que les Français en pensent a démontré que toute communication sur le sujet était vouée à l'échec. Pourtant, il s'est avéré qu'en acceptant de rentrer dans une méthode tolérante de travail, inspirée à la fois de psychologie et de psychanalyse, il était possible de dégager des résultats positifs, lesquels ont été traduits en une loi, votée au Parlement. À noter que nous sommes le seul pays du monde à l'avoir fait.

Comment aborder différemment la réalité du monde moderne ? Mon expérience personnelle m'a amené à travailler sur le rôle du rationnel derrière l'émotionnel, dans la sensualité. J'ai commencé cette réflexion en étudiant les jardins japonais, les bouquets de fleurs, les bouts de papiers... Mes fonctions chez Hermès m'ont permis de poursuivre mes travaux sur la profondeur de ces pensées, notamment avec l'organisation d'un événement exceptionnel sur l'Invisible.

Les réalités poétiques – éloge des nuances, résonance du fini et de l'infini, dualité des dieux comme Apollon et Hermès, de ce qui échappe aux mots que les mots cherchent à dire – sont les bases de nouvelles théories. Le poème est le développement d'une exclamation, et la tension entre développement et exclamation constitue elle-même le poème. Ces réalités sont intéressantes, car elles quittent délibérément le champ de l'explication.

Ce n'est plus l'opposition entre les discours qui décrivent et ceux qui suggèrent. Il ne s'agit pas d'expliquer ou de démontrer : il s'agit de faire ressentir, de faire partager et d'émouvoir. Les réalités poétiques sont à la fois mystérieuses/non mystérieuses, mystérieuses et non mystérieuses, ni mystérieuses et ni non

mystérieuses. Cela échappe donc à la dualité vrai/faux des réalités scientifiques et dites scientifiques, dans lesquelles on oppose le A et le non-A. Les réalités poétiques, c'est à la fois A-non A ; A et non A ; ni a et ni non A. Cette forme de pensée permet de relativiser le monde réel. •

et gérer le groupe, faire progresser l'ensemble, lui assigner des objectifs, mettre ceux-ci en œuvre répétition après répétition). Il doit créer un climat d'engagement et de rigueur, et ce dès son arrivée au pupitre, voire dès le recrutement des musiciens, lorsque c'est lui qui l'opère. Par ailleurs, à l'exception bien sûr du travail avec des ensembles de très haut niveau, le chef doit fréquemment rappeler, expliciter les informations contenues dans la partition : respect du texte, des *tempi*, des nuances... Le chef est d'ailleurs le seul à disposer de l'ensemble des informations, chaque musicien n'ayant que sa propre partie ; le chef, grâce au travail préparatoire qu'il aura mené, pourra ainsi exposer au groupe les étapes de la partition, préciser par exemple à quel moment tel instrument ou voix doit émerger, mettre en lumière les jeux de questions/réponses entre les instruments, etc., et ce afin de rendre la partition transparente pour les musiciens et les auditeurs. Il revient donc au chef d'incorporer chaque élément, chaque phrase musicale, mélodique ou rythmique dans un ensemble cohérent, en donnant à chacun une forme particulière. Il doit aussi créer un climat, une atmosphère et, autant que possible, communiquer des affects, des sentiments aux auditeurs, chacun d'eux recevant ces émotions à sa façon.

Langages, transparence et direction d'orchestre

Pierre Cao

Chef d'orchestre et de chœur, directeur artistique du chœur Arsys Bourgogne et des Rencontres musicales de Vézelay

Lorsqu'on évoque un travail de groupe, une coordination d'ensemble, une ambiance « harmonieuse », on pense souvent à la métaphore de l'orchestre et de son « chef » (ou « directeur », voire « conducteur » si l'on se réfère aux termes utilisés dans la langue de nos voisins). Cette comparaison avec la gestion hospitalière est-elle véritablement opérante ? Quels langages sont utilisés dans l'ensemble musical et comment le chef travaille-t-il pour obtenir un parfait « jeu d'ensemble » ?

Tout d'abord, il convient de remarquer que les ensembles musicaux sont généralement composés de personnes de nationalités et de langues différentes ; or ces personnes parviennent à exécuter ensemble une œuvre musicale. Pour y parvenir, les musiciens utilisent, non pas véritablement un langage, mais un code commun : la notation musicale. Ce code est enseigné partout dans le monde, musiciens et chanteurs doivent l'apprendre pour pouvoir lire les partitions musicales.

Initialement, ce code, limité à décrire la hauteur des notes, intégra la durée de celles-ci dès lors que deux personnes au moins voulurent jouer ou chanter ensemble avec, le cas échéant, des lignes mélodiques, des paroles différentes.

Au cours des siècles, ce code, cette notation s'est complexifiée, sous l'influence de l'évolution de la pratique, de la composition musicale (multiplication des voix, influence grandissante du texte, ornementation...), mais aussi avec l'évolution du statut du compositeur/musicien (autonomisation de celui-ci par rapport à ses tutelles) et de la place de l'œuvre elle-même. En effet, tant que l'exécution des œuvres s'opérait en présence du compositeur, celui-

ci écrivait la partition sans donner la moindre information relative à l'interprétation du morceau (jusqu'à Bach environ). À partir du moment où l'œuvre musicale devint un produit « commercial », c'est-à-dire acheté par un éditeur et, par la suite, accessible à tous, elle a pu être jouée hors la présence du compositeur. Dès lors, les compositeurs intégrèrent de plus en plus d'informations, lesquelles se limitèrent d'abord aux modalités d'exécution (avec une terminologie en italien puis dans les langues nationales sous l'influence des différentes écoles), puis aux choix d'interprétation. La notation est un code devenu aujourd'hui très complexe, comme en témoignent les partitions d'œuvres contemporaines.

Muni de ce code commun, chaque musicien ou chanteur exécute sa partie. Pour permettre le jeu d'ensemble, il est nécessaire d'adjoindre au groupe un responsable, un « chef » comme l'on dit en français. Si l'histoire du chef d'orchestre sous la forme que nous connaissons aujourd'hui ne date que du début du XIX^e siècle, il y a toujours eu une personne en charge du groupe : souvent le compositeur lui-même ou la personne qui s'imposait par son rôle (*continuo*, c'est-à-dire organiste ou claviciniste, ou premier violon), par sa fonction (maître de chapelle, *cantor*, musicien du roi...) ou par ses compétences.

Le chef assure la coordination de l'ensemble (jeu d'ensemble) mais aussi l'interprétation de l'œuvre. Pour cela, il doit s'appuyer sur de larges connaissances : théoriques, stylistiques, esthétiques, culturelles, y compris les contraintes de chaque instrumentiste. Ces connaissances sont déterminantes en termes de niveau d'exigence et de rigueur. Le chef utilise également des savoir-faire (connaître

Tout au long de ce travail, le chef utilise des langages particuliers : la langue orale bien sûr, souvent destinée à rappeler ce qui est écrit sur la partition, l'illustrant ou l'explicitant parfois à l'aide de métaphores, mais aussi le geste, qui lui est complémentaire et qui sera d'ailleurs le seul langage admis en concert. L'amplitude, la vitesse de déplacement de la main, la tonicité du poignet, des doigts, la posture corporelle, le visage, sont autant d'éléments déterminants. Certains gestes sont compréhensibles de manière universelle, d'autres seront admis par le groupe comme ayant telle ou telle signification ; de la qualité de ce vocabulaire gestuel dépend la compréhensibilité (transparence) par l'ensemble des intentions du chef.

Au final, l'ambiance, « l'harmonie », sera le résultat d'une culture et d'une maîtrise technique, mais aussi de choix opérés par le chef, choix qui lui sont dictés par ses connaissances, son expérience, le « bon goût » (comme disent les traités anciens) mais aussi par sa subjectivité ; le concert, dépendant lui-même de nombreux autres éléments (contexte, acoustique, type de salle...), est donc toujours un événement unique ! •

La régulation du désir dans les organisations

Gérard Pavy

Sociologue, enseignant HEC

Dans la presse, on appelle les thèmes que l'on ressort régulièrement – et qui garantissent un grand tirage – des « marronniers ». Le management a aussi ses marronniers : la résistance au changement, la mobilisation des énergies... Pourquoi vient-il toujours se glisser un écart entre le prévu et le réalisé ? Pourquoi la coopération est-elle si difficile à obtenir ? Il paraît qu'en alignant des marronniers le long d'une voie, on peut dégager de belles perspectives. Nous allons d'abord poser un cadre de réflexion, puis analyser les modes concrets de régulation du désir dans les organisations.

Le réel, l'imaginaire et le symbolique

Nous utilisons tous des référentiels pour explorer les questions. Ce triptyque – réel, imaginaire, symbolique – semble porteur de bonnes récoltes.

L'infrastructure de tout collectif humain n'est ni psychique, ni sociologique, ni technique, ni éthique, ni managérial, mais symbolique. C'est l'ordre symbolique qui, comme le langage, code la réalité, comme les règles de la parenté structurent les rapports entre individus.

Je cite Lévi-Strauss : « Les symboles sont plus réels que ce qu'ils symbolisent, le signifiant précède et détermine le signifié. Le langage n'a pu naître que d'un seul coup. L'univers d'un seul coup est devenu significatif. Puis l'humanité a passé des millénaires à apprendre quels symboles déterminés du plan représentaient les différents aspects du domaine [...] ⁽¹⁾ »

C'est là qu'entre en jeu l'imaginaire, ce grand écran de nos projections. Enfin, il y a le réel, c'est-à-dire le reste !

notes

(1) Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss, PUF, 1950.

(2) « Psychologie des foules et analyse du moi », p. 182, 1921, in Essais de psychanalyse, Payot, 2001.

(3) Les Structures élémentaires de la parenté, Mouton, 2002 (1947).

Trois points de fuite

Trois points de fuite vont nous aider à nous repérer dans cette vaste problématique.

Premièrement, par désirer, on entend « regretter l'absence de ». Donc le désir pointe vers l'idée d'un manque.

Deuxièmement, je souhaite introduire les notions de désir narcissique en citant les *Frères Karamasov*, de Dostoïevski : « Vous avez des désirs, alors satisfaites-les, car vous avez les mêmes droits que les riches et les puissants. Ne soyez pas effrayés de satisfaire et même de multiplier vos désirs. » Voilà ce que dit la doctrine moderne du monde. Voilà en quoi ils voient la liberté. Et que découle-t-il de cette multiplication des désirs ? Pour le riche, l'isolement et le suicide spirituel. Pour le pauvre, l'envie et le meurtre ; parce qu'on leur a donné les droits, mais pas les moyens de satisfaire ces désirs. »

Nous le voyons, les désirs sont attisés par la concurrence. Ce qui est largement développé chez René Girard, avec la notion de désir mimétique, ou chez Lacan avec l'idée que *je désire ce que l'autre a et je désire être reconnu par l'autre*. On peut reformuler la question « marronnier » en ces termes : comment réguler des désirs qui sont d'emblée en concurrence ?

Troisièmement, dans les organisations, tout le monde a aussi des désirs, mais on parlera de motivation. La question pour l'entreprise ou l'institution est : comment faire converger les intérêts individuels ? Un vrai casse-tête pour tout responsable.

C'est un exercice que nous réalisons souvent en entreprise. Il est tiré des approches de F. Herzberg. Vous prenez une feuille blanche, vous la séparez en deux d'un trait vertical. Dans la colonne de droite, vous inscrivez les souvenirs récents associés à un sentiment de réussite. Dans la colonne de gauche, vous listez les événements récents marqués par un échec. À droite, les phrases commencent par « je ». À gauche, les échecs sont généralement reportés sur le contexte et les contraintes. La soif d'être reconnu est inextinguible. Freud se réfère à la parabole de Schopenhauer pour souligner

l'ambivalence des sentiments humains : « Par un froid jour d'hiver, des porcs-épics, en compagnie, se serraient très près les uns des autres pour éviter, grâce à leur chaleur réciproque, de mourir de froid. Bientôt cependant, ils sentirent leurs piquants réciproques, ce qui de nouveau les éloigna les uns les autres [...] si bien qu'ils furent ballottés entre les deux souffrances jusqu'à ce qu'ils aient finalement trouvé une distance moyenne leur permettant de tenir au mieux. ⁽²⁾ » Les porcs-épics ont trouvé une solution. Comment cela se passe-t-il dans les organisations ?

Renoncer à une partie de son désir

Pour que l'organisation fonctionne, il faut que chacun renonce à une partie de son désir, garantie du respect de cet engagement. La fonction du chef, du responsable serait ainsi de barrer le désir du collaborateur ! Dur, dur d'être manager et de motiver ses équipes dans ces conditions !

Depuis la nuit des temps, le renoncement à une partie de son désir est la condition de toute organisation, à commencer par la prohibition de l'inceste.

Ce que Claude Lévi-Strauss traduit en disant « pour emprunter une expression familière à la réglementation moderne du "produit raréfié", la prohibition de l'inceste a pour but de "geler" les femmes au sein de la famille, que la compétition se fasse dans le groupe et sous le contrôle du groupe, et non sous un régime privé ⁽³⁾ ».

Pour atténuer ce qu'il y aurait de trop mécanique dans la formule de Lévi-Strauss, on peut remarquer que la femme change de nom en se mariant et se libère du lien paternel !

Ambiguïté

On ne peut qu'être frappé par l'ambiguïté du discours de l'organisation entre le manager qui doit motiver les collaborateurs et sa fonction qui est de limiter leur désir. Les programmes de motivation viendraient-ils compenser et réparer l'excès de frustration initiale ? Pour Crozier, le manager qui veut pleinement exercer sa fonction intégratrice doit savoir écouter ses collaborateurs sans répondre à leurs souhaits d'être entendus. L'efficacité de ce principe se comprend si, derrière la demande du collaborateur, il y a toujours une plainte qui ne s'apaise que si elle est reconnue, plainte d'avoir renoncé à une partie de son désir. En proposant une réponse, le manager démontre sans doute la maîtrise de la situation.

La dynamique organisationnelle

Comment réguler les désirs et favoriser l'indispensable coopération? Sans être exhaustif, voici une liste de leviers fréquemment utilisés :

- objectifs et évaluation des performances ;
- primes, augmentations de salaires, promotions ;
- règles, sanctions, formation, sélection, recrutement ;
- style de leadership, équation personnelle et charisme dirigeant ;
- culture et valeurs ;
- mythe fondateur et récit des épreuves surmontées.

Certains de ces leviers, sont de type behavioriste et font appel à l'intérêt bien compris de l'intéressé à court terme : je coopère parce que j'y ai intérêt.

Les autres leviers ressortissent d'un processus de type « identification ». Comme le suggère toujours Lévi-Strauss, « on peut dire que l'appétit à partager, à attendre son tour, est fonction d'un sentiment progressif de réciprocité, qui résulte lui-même d'une expérience vécue du fait collectif, et d'un mécanisme plus profond d'identification à autrui ». Dans ce processus d'identification, un même objet, un responsable, un mythe fondateur ou une valeur est mis à la place de l'idéal du moi de chaque individu. Un même lien affectif rattache alors les individus à leur leader et entre eux.

La régulation des désirs se ferait non par la concurrence mais par l'identification.

En effet, l'idéal du moi peut se transformer, pour un individu, en juge sévère quand le moi se montre défaillant. L'individu accepte l'illusion qu'il est aimé par un chef qu'il aura auparavant idéalisé.

L'individu dans l'organisation

On peut aborder la dynamique individuelle à partir des objets ou des stratégies d'investissement. On compte généralement cinq objets de motivation et deux stratégies principales.

Les objets de motivation

Il y a d'abord les gratifications à court terme : un titre, un pouvoir, un salaire, un bonus, une voiture de fonction...

Nous, les êtres profonds, avons soif de transcendance à long terme. Quatre éléments doivent combler ce besoin : Moi, le Nom, l'Ordre et les Autres. Chacun de nous recourt à une combinaison de ces quatre éléments, avec chaque fois une dominante spécifique.

- Moi, c'est Narcisse, je touche à l'infini en

m'aimant puisque je suis le plus grand... Ce mode de motivation a ses limites : Narcisse ne s'est-il pas noyé en contemplant son image dans un lac?

- Le Nom. C'est le créateur qui signe une œuvre de son nom, comme Marcel Duchamp qui transforme une banale marchandise en œuvre d'art unique par le simple fait de la signer. Pour certains, le nom gagne en puissance en multipliant les œuvres. D'autres capitalisent le nombre de leurs conquêtes.
- L'Ordre. Je sers une grande organisation en occupant ma fonction. La raison sociale de cette organisation réputée, cette marque reconnue, et le titre que je porte l'emporte sur mon nom et le tire vers le haut. Le respect des cérémoniaux et rituels d'entreprise me donne le sentiment de participer du sacré.
- Les Autres. Je trouve mon dépassement dans la relation à l'autre, dans le don. C'est ce que l'on trouve dans les valeurs des associations humanitaires mais également à l'hôpital et dans certaines fonctions relationnelles de l'entreprise.

La régulation du désir passe par des leviers à court terme actionnant l'intérêt des acteurs, mais aussi par une réponse à des aspirations de transcendance. Un bien collectif doit émerger à ces deux niveaux.

Les stratégies

Il s'agit de deux stratégies d'investissement, structurant les relations et les organisations. Le désir déploie des stratégies différentes pour arriver à ses fins. Je m'en tiendrai à la distinction obsession/hystérie, si parlante dans nos organisations. Nous sommes tous faits d'un alliage des deux tendances, seul le réglage fin est spécifique à chacun.

Comment se fait la distinction entre obsession et hystérie? Il y a un ordre préexistant, comme le langage.

Du côté de l'hystérie, on questionne l'ordre, en cherchant un idéal. On veut être reconnu comme unique. Toute réponse à ce désir porte la marque d'une limite, d'une mise en catégorie insupportable, d'une altération de la visée initiale.

Du côté de l'obsession, on défend l'ordre. On est satisfait quand son propre désir, et donc celui des autres, est maîtrisé, sous contrôle, dans une boîte bien rangée.

L'obsessionnel, face à une limite de vitesse à 100 km/h, roulera à 90, voire 80 km/h, craignant de se faire remarquer par le gendarme. L'hystérique, au contraire, aimera surfer avec émotion sur les 100 km/h.

Dans nos organisations, on a besoin des deux. L'hystérie, qui ne supporte pas d'être mise dans une boîte, aura tendance à dénoncer l'insuffisance des systèmes existants et donc à favoriser les élans de créativité.

Inversement, l'obsession souhaite que tout fonctionne comme une machine bien huilée. Cette inclinaison pour la rigueur est nécessaire à des métiers, où la précision et la sécurité sont des valeurs premières.

Obsession et hystérie sont donc deux modalités de désir complémentaires qui, non régulées, peuvent s'autodétruire. L'hystérie ne supporte pas d'être étiquetée, mise en boîte, l'obsessionnel ne supporte pas que tout ne soit pas en ordre!

Dans nos organisations, on voit germer l'insatisfaction et la pression pour que le gestionnaire cède la place au dirigeant charismatique. Le leader reçoit un appel d'air phénoménal avec cette vénération du charisme, cette quête d'un dirigeant capable de donner du sens à l'action. L'hystérie pousse le leader obsessionnel dans ses retranchements, pour céder la place à un vrai maître. L'obsessionnel n'est pas en reste : son besoin de sécurité en fait également un allié du dirigeant charismatique. À ce dernier d'éviter les excès d'une complaisance narcissique que le contexte favorise pourtant.

Pour conclure, la régulation opérerait sur le mode d'un moteur à trois temps : le maître, l'obsessionnel et l'hystérique. Selon le découpage proposé par Jacques Marseille⁽⁴⁾, l'histoire de France en donne une illustration intéressante. Si l'on remonte à l'orée des temps modernes, cette séquence s'articule autour de quatre maîtres – Louis XIV, Napoléon I^{er}, Napoléon III et de Gaulle –, des fondateurs par l'ampleur des décisions structurantes prises, des créations institutionnelles et des investissements entrepris. Leur arrivée au pouvoir est précédée chaque fois d'un moment de confusion hystérique : la Fronde, la Révolution, la Seconde République, la débâcle de 1940, la guerre d'Algérie. Leur gouvernance est suivie d'une phase obsessionnelle de gestion de l'héritage et de déclin plus ou moins lent des régimes qui ont suivi. Je vous laisse deviner dans quelle période nous sommes actuellement.

note

(4) Du bon usage de la guerre civile en France, Perrin, 2006.

Agir pour la transparence

Les apports de la linguistique

Dardo Mario De Vecchi

Enseignant chercheur Euromed-Marseille, universités Paris-5 et Paris-7,
École centrale Paris, consultant en communication

La mise en rapport des notions de langage et de transparence demande quelques explicitations. Le mot « transparence » est attesté dès le XIII^e siècle à partir du préfixe *trans* (« à travers ») et du verbe *pareo* (« paraître, apparaître, être visible »), ce qui donne « paraître, apparaître, être visible à travers », mais à travers quoi ? Le langage est-il un « dispositif » (ou filtre) entre entités permettant la transparence ? Lorsque l'on parle de transparence grâce au langage, fait-on référence à la compréhension ? à l'accord dans un dialogue ? Les définitions deviennent nécessaires, mais en sachant qu'elles ne sont jamais définitives : elles servent un but, un utilisateur ou un mode de pensée et dépendent du moment où elles ont été faites.

Dans la vie quotidienne, « langage » et « langue » sont synonymes, mais le linguiste les distingue. Les deux sont des systèmes de représentation aux règles très complexes utilisant des signes. Là où la notion de langage englobe une grande quantité des systèmes qui utilisent des signes, la langue se limite à un seul type de signes : les signes vocaux émis par l'appareil phonatoire de l'homme. La parole est la production effective par chaque locuteur d'une langue en fonction de son propre stock linguistique ; elle s'oppose alors à la langue en tant qu'institution sociale. De plus, le langage

est une capacité. Tous ces phénomènes sont intimement liés. Toute langue est un langage, mais non l'inverse. Pouvant être prononcées en plusieurs langues (langages naturels), les mathématiques, la chimie, l'informatique, etc. – langages artificiels – utilisent des langages, mais elles ne peuvent dire le monde extérieur ni se commenter elles-mêmes. Or nos sociétés ont affaire à une imbrication constante des langages. Autrement dit, nous avons affaire à beaucoup de systèmes sémiotiques dont l'interaction peut rendre le message transparent, translucide ou opaque.

Une clarification relative au signe⁽¹⁾ devient ici nécessaire. Dans la description des langues et d'après Saussure, le signe linguistique est l'association d'un signifiant (image acoustique) et d'un signifié (concept). Aujourd'hui, cependant, lorsque l'on décrit des domaines de connaissance, comme la médecine, le droit ou les communications, dans lesquels une langue « générale » s'est spécialisée⁽²⁾ pour énoncer des connaissances particulières, la notion de « mot » cède la place à celle de « terme » qui peut englober plusieurs mots (par exemple, l'unité « ressources humaines » a un sens différent de « ressources » d'une part, « humaines » d'autre part). Le terme (signe) est l'expression linguistique d'un concept et étudié par la terminologie – ensemble de termes et disciplines – qui participe de la recherche

de transparence entre experts d'un domaine de connaissance donné.

La transparence tient alors à une double compétence pour qui veut comprendre : la capacité d'appréhender ce que les connaissances disent en langue et en langage. Là où une formule mathématique correcte ne prête pas à controverse dans la mesure où toute ambiguïté en est chassée, un énoncé en langue peut avoir besoin d'être interprété. Nous allons donc aborder essentiellement les langues.

Il faut se tourner vers le message pour voir si ce dispositif – la langue – permet la transparence (souhaitée). Un aspect fondamental est celui des conditions de production du message. Il nous fait distinguer la situation du contexte, mots eux aussi souvent confondus. Les textes (ensemble d'énoncés) d'une autre époque peuvent ne pas nous sembler « transparents », car ils ne sont pas dans leur situation spatiale et temporelle de production ; pour les comprendre, il faut une aide à leur interprétation. C'est par extension qu'un contexte devient une situation dans la langue courante. Les langages artificiels sont des systèmes qui ne tiennent pas compte des situations, par exemple sociales. Dans « contexte », il y a « texte » ; dans « situation », il y a « site »...

Les langues comme modes de représentation sont là pour dire le monde, ce qui implique le besoin de faire des catégorisations et de les organiser. Dans cette perspective, on pourrait (le conditionnel est important) voir la langue comme un catalogue du réel (ce qu'elle n'est pas). En réalité, les langues nous donnent une certaine vision du réel. C'est pour cela que la traduction est toujours un défi. Toutes les langues peuvent tout dire ; une langue n'est ni riche ni pauvre en soi, c'est un système, ce sont ses productions qui peuvent l'être.

Dans ce cadre, reconsidérer l'hypothèse de Sapir-Whorf d'après Edward Sapir⁽³⁾ et Benjamin Lee Whorf n'est pas inutile. Elle fait référence au fait que l'on voit le monde sous le filtre de sa propre langue : c'est le déterminisme linguistique. La diversité des langues montrerait une diversité de manières de voir le monde, transparent dans chaque langue. Le lien langue/culture est manifeste et délicat à manier, mais il y a lieu de se poser la question : qu'est-ce qui est transparent, et pour qui : la langue ou la culture ? Les langues peuvent être des ponts qui facilitent les échanges, mais elles peuvent aussi être des barrières.

notes

(1) À propos du signe, les auteurs sont très nombreux, mais nous retiendrons, à la suite de Ferdinand de Saussure et de Charles Peirce, des auteurs de référence comme Emile Benveniste, Roman Jakobson, Umberto Eco ou Jean-Marie Klinkenberg.

(2) Pour les langues spécialisées, voir P. Lerat, *Les Langues spécialisées*, PUF, 2005.

Pour la socioterminologie, voir W. Labov, *Sociolinguistique*, Minuit, 1976.

(3) Edward Sapir écrivait dès 1911 : « C'est le vocabulaire d'une langue qui reflète avec le plus de netteté le milieu

physique et social de ses usagers. Nous pouvons en fait définir le vocabulaire total d'une langue comme un inventaire complexe de toutes les idées, intérêts et occupations qui retiennent l'attention d'une communauté », *Linguistique, Folio essais*, 1968, p. 75.

Voir aussi les références suivantes : E. Benveniste, *Problèmes de linguistique générale*, 2 vol., Gallimard, 1974.

D. Bickerton, *Language and species*, Chicago, Chicago University Press, 1990.

U. Eco, *Le Signe*, Bruxelles, Labor, 1988.

F. Gaudin, *Socioterminologie*, Bruxelles, deBoeck, 2003.

R. Jakobson, *Roman, essais de linguistique générale*, Minuit, 2003.

J.-M. Klinkenberg, *Précis de sémiotique générale*, Bruxelles, deBoeck, 1996.

G. Lakoff, M. Johnson, *Les Métaphores dans la vie quotidienne*, Minuit, 1985.

Ch. Peirce, *Écrits sur le signe*, Seuil, 1978.

D. De Vecchi, *Vous avez dit jargon...*, Eyrolles Société, 2002.

B.L. Whorf, *Language, Thought and Reality*, MIT Press, 1989.

Lorsque les organisations produisent des messages, elles le font avec leurs langues et leurs langages. C'est celui qui doit les interpréter qui constate une transparence, notamment s'il comprend. Est-ce un problème du « sens » ou de la « signification » des messages ? Là aussi les définitions de sens et de signification, conditions nécessaires à la transparence, ne font pas l'unanimité dans les sciences sociales. Pour nous, il y a du « sens » lorsque l'on reconnaît la possibilité de signification. Il y a « signification » quand le sens possible et identifié est précisé et les ambiguïtés possibles sont écartées. Ainsi, un mot isolé a du sens, mais n'a de signification que s'il est actualisé, c'est-à-dire mis en contexte : c'est le piège de la polysémie. Le mot « livre » ne signifie rien, mais il « fait sens », il signifiera trois choses différentes lorsque l'on dira : ce livre coûte une livre et pèse une livre. Sans cette actualisation de signification, le mot n'est pas transparent. Ni opaque. Il est juste reconnaissable dans la virtualité de ses sens : il faut toujours un interprétant.

Le monde du travail est un bon exemple de toutes ces problématiques parce qu'il concentre des situations de natures très diverses. La manière dont il s'exprime est souvent cataloguée de « jargon », mot qui, dans sa polysémie, masque la véritable nature et raison d'être de ce mode d'expression au travail. Par ailleurs – ce qui est pire sans doute –, cette expression peut être confondue avec la langue de bois, qui relève d'un autre processus et qui est d'une autre nature.

Tout le monde a eu l'expérience des « jargons ». Sous la chape de la valorisation d'une forme de la langue, notamment littéraire, de la « belle langue », ces productions sont stigmatisées. Argot, jargon, langue de bois, charabia, etc., toute désignation est valable quand il s'agit de pointer l'opacité de cette forme d'expression. Mais elle mérite une analyse parce qu'il s'agit aussi de catégoriser et de désigner un phénomène, de montrer donc une attitude culturelle. Dans notre esprit, l'argot a une fonction cryptique : il exprime une volonté de n'être compris que par celui qui connaît et partage les codes de communication. Le jargon a une fonction cognitive : il exprime des connaissances nécessaires, notamment au travail. La langue de bois est un type de discours qui occupe un espace de parole caractérisé par l'absence d'apport

d'information : les contenus nouveaux ou attendus sont absents.

Dans le cas des « jargons » – et phénomènes de mode mis à part –, les expressions, si nécessaires, jugées non transparentes par le non-initié sont en réalité un parler propre à l'organisation ou aux entreprises. Nous l'avons nommé « parler d'entreprise » ou « organisationnel ». Il est le miroir linguistique de la culture de l'organisation et constitué de termes. En tant que dispositif, il peut permettre la transparence, montrer du sens et signifier dans la mesure où le lecteur ou l'auditeur a les capacités de le saisir en contexte et en situation, là où la polysémie disparaît. Le parler organisationnel répond cependant à des critères plus précis que ceux de la langue générale : il est le fruit d'une spécialisation qui va de la connaissance à l'exploitation de quelque chose en particulier. Il

convient alors d'observer sa dynamique interne lorsque l'utilisation de signes doit permettre la transparence (à moins qu'il n'y ait une volonté d'opacité). Une terminologie de l'action des parlars organisationnels (pragmatérminologie) va dans cette direction. La langue s'est spécialisée pour dire la réalité et la culture de ce groupe spécifique (organisation) et non celles d'un autre, d'où la référence à Sapir-Whorf plus haut : langue et culture se correspondent et seraient transparentes dans l'organisation. Il y a signification concrète, et non seulement calcul des sens possibles. Le langage du groupe façonne bien son réel et, de ce fait, devient un « actif » incontournable. Si, lorsqu'elle sort du groupe qui la produit, il n'y a pas accord ou d'interprétation correcte de cette spécialisation langagière, la transparence n'est pas au rendez-vous. •

Transparence Point de vue du physicien

Claude BOCCARA

Directeur de recherche au CNRS en optique physique

Directeur scientifique de l'ESPCI

Coordonnateur d'un groupe de recherche du canceropôle Île-de-France

La transparence physique et la transmission d'information

La transparence en optique se manifeste d'autant mieux que rien ne vient perturber la transmission de l'information (contenue dans un signal, une image numérique, etc.) entre une source de lumière (un laser ou un objet éclairé par le soleil par exemple) et un détecteur (photodiode, yeux, appareil photographique...). Dans certains cas, cette information peut être quantifiée en fonction du contraste (on dit parfois du rapport « signal-sur-bruit ») au sens de la théorie de l'information de Shannon. Dans d'autres situations, un message peut être clairement perçu avec une information minimale.

À titre d'exemple, la figure 1 de la page suivante montre une dégradation irréversible d'une image liée au rapport signal-sur-bruit (logiciel Matlab, image *processing toolbox*). En réduisant l'éclairage, on diminue bien sûr le signal (l'image devient plus sombre), le bruit contenu dans l'image (digitalisation ou autres bruits techniques) restant

constant. On peut penser qu'il suffit de changer numériquement la luminosité pour restituer l'information initiale. Il n'en est rien, car en opérant ainsi, on amplifie bien le signal mais aussi le bruit qui masque les détails de l'image de droite.

A *contrario*, la figure 2 (qui utilise les images du même logiciel) montre une dégradation partiellement réversible de la perte d'information (ici introduite par le flou) grâce à un traitement mathématique approprié.

Perturbation de la transmission : absorption, diffusion, hétérogénéité...

Le vide est le milieu transparent par excellence mais le milieu dans lequel se propage la lumière peut réduire la puissance transportée par un pinceau de rayons parallèles (figure 3). La puissance émergente est plus faible que la puissance incidente.

Les phénomènes physiques à l'origine de ce manque de transparence sont principa-

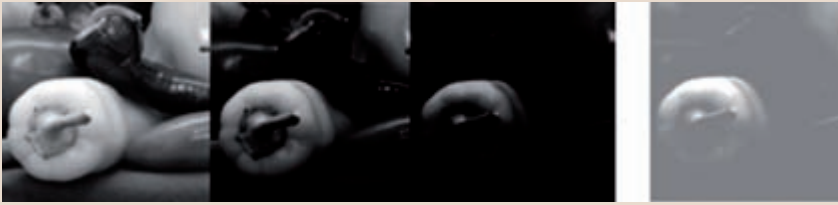


Figure 1

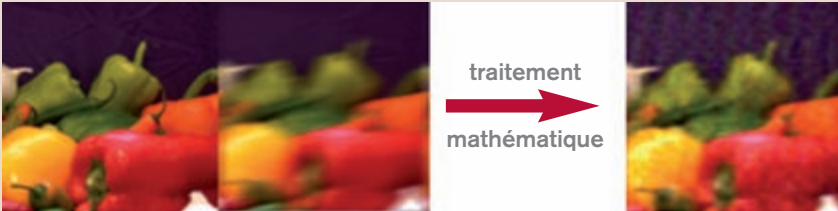


Figure 2

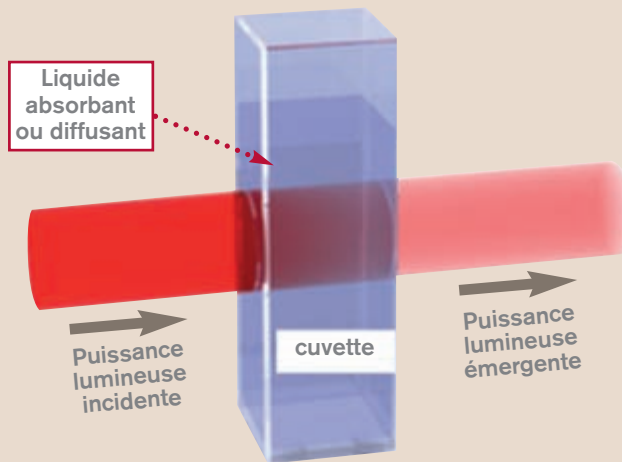


Figure 3

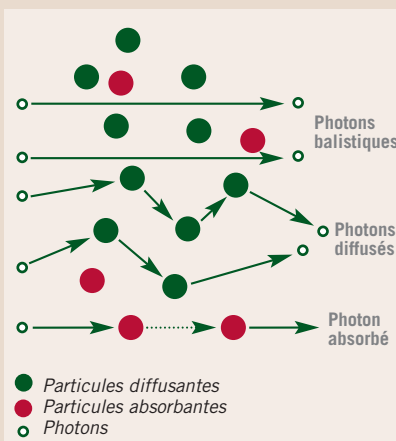


Figure 4

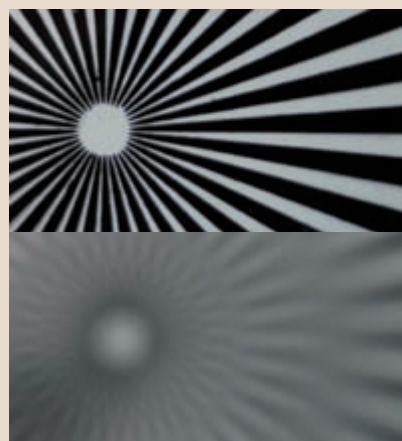


Figure 5

lement l'absorption et la diffusion. Nous avons tenté d'en donner une représentation « mécanistique » dans la figure 4 : les photons, qui sont associés à la lumière, sont ici des particules qui vont interagir avec les particules matérielles qui peuvent les absorber (dans ce cas le photon a disparu irréversiblement) ou les diffuser (c'est-à-dire les faire changer de trajectoire

comme des billes qui rencontreraient un obstacle fixe).

La transparence dépend, bien sûr, des propriétés des milieux traversés, plus ou moins opaques ; elle dépend également de la nature de la lumière, en particulier de sa longueur d'onde (ou couleur pour la lumière visible). Parmi les milieux les plus transparents que nous connaissons, il y a l'eau (la lumière

bleue peut pénétrer sur plusieurs centaines de mètres sous la mer) et la silice qui sert à fabriquer les fibres optiques pour les télécommunications (où la propagation de l'infrarouge peut se faire sur près de 100 km sans atténuation).

Perd-on toujours de l'information à cause du manque de transparence ?

D'après la définition que nous en avons donnée, il semblerait qu'il en soit bien ainsi. Cependant, on peut tirer profit d'une transparence sélective pour coder de l'information, par exemple pour rendre la couleur ou encore avec des filtres pour multiplexer, c'est-à-dire créer des canaux de communication multiples de l'information dans les télécommunications, etc. Précisons que sur les caméras numériques, la couleur est codée par l'usage de filtres dits « RGB » dont la propriété est d'être seulement transparents pour le rouge (R), le vert (G) ou le bleu (B) respectivement.

Quelques aspects de la distorsion de l'information transmise

Il nous faut parfois avoir conscience que la dégradation de l'information, le flou dans l'exemple qui va suivre, peut conduire à des artefacts. Notre objet est souvent utilisé par les photographes, il s'agit d'une mire radiale (figure 5). Si on introduit un flou on voit, dans l'image du bas, en suivant un rayon de la mire (ligne pointillée) que le contraste diminue (le noir devient gris, s'annule, puis s'inverse (les parties sombres deviennent claires et *vice versa*). Une autre forme d'artefact qui nous est familière est le phénomène de mirage (figure 6), dû au fait que les rayons lumineux sont déviés de leur direction initiale s'ils se propagent dans une zone où la température n'est pas homogène (par exemple, l'air en contact avec le sable brûlant n'a pas les mêmes propriétés que l'air qui en est un peu plus éloigné). Les rayons qui se propagent loin du sol vont directement de l'objet à l'œil du chamelier, ceux qui se dirigent vers le sol sont courbés avant d'atteindre l'œil, donnant l'illusion du reflet d'un palmier sur une surface liquide.

Pousser la transparence à ses limites est aujourd'hui un défi pour les physiciens dans de nombreux domaines ; les matériaux pour les fibres optiques ont été optimisés, des codes ont été introduits pour échapper aux perturbations (parasites) et

il est également possible de corriger les distorsions de signal entre la source et le détecteur (par exemple en astronomie avec l'optique adaptative).

Quelques moyens de retrouver la transparence

Nous avons souligné que l'absorption était fonction de la longueur d'onde de la lumière utilisée. Il en est de même pour la diffusion qui diminue quand la longueur d'onde augmente ; de ce fait, on utilise de la lumière infrarouge pour mieux voir à travers le brouillard terrestre et même interstellaire (astronomie infrarouge).

Il y a également moyen de corriger une image distordue grâce à la déformation d'un miroir souple qui compense les perturbations atmosphériques.

Un nouveau défi : rendre le corps humain transparent à la lumière

Si nous faisons rapidement un bilan de quelques milieux plus ou moins transparents, nous pouvons partir de la silice quasi parfaite utilisée pour les optiques du projet astrophysique Virgo (qui vise à créer une nouvelle astronomie basée sur les ondes gravitationnelles prévues par la théorie de la relativité mais pas encore observées) : à travers cette silice, on pourrait voir à une centaine de kilomètres.

L'étape suivante correspondrait à l'observation dans le brouillard qui autorise la perception d'objets à quelques dizaines de mètres de distance.

Enfin, les tissus biologiques ne donnent une vision correcte que pour des objets très peu profonds s'ils sont assez gros (par exemple les veines superficielles, mais pas les capillaires).

Dans le domaine de l'imagerie optique médicale, de nouvelles approches permettant d'explorer *in vivo* les tissus ou les organes sont déjà à l'hôpital... ou à sa porte. Il a fallu contourner beaucoup d'obstacles pour accéder à une information complètement masquée par la très forte diffusion des tissus. Parmi les expériences en cours, l'exemple d'un programme de cancéropôle mériterait d'être développé. Pour illustrer une des approches déjà utilisées en ophtalmologie, l'Optical Coherence Tomography (figure 7) présente une coupe virtuelle non invasive de rétine de rat et sa comparaison avec une coupe histologique. On y retrouve fidèlement toutes les différentes couches

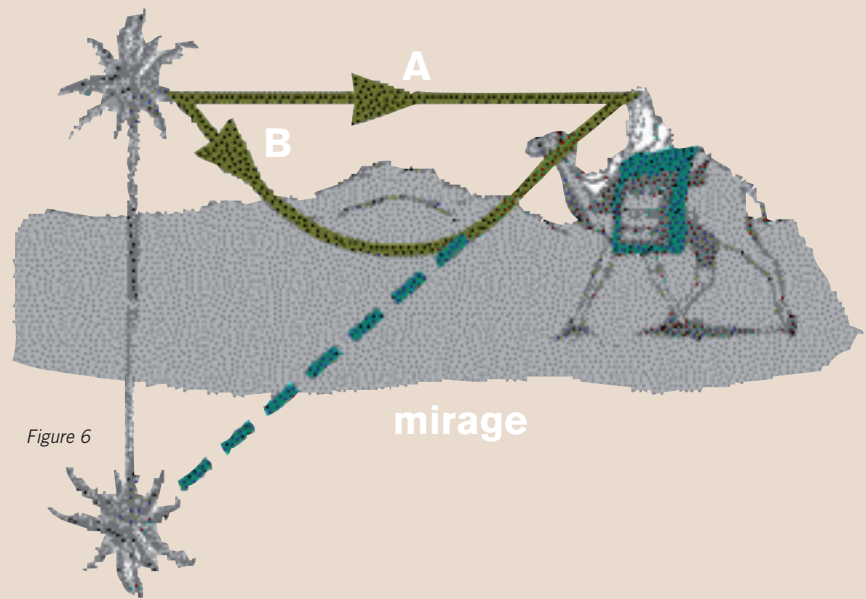


Figure 6

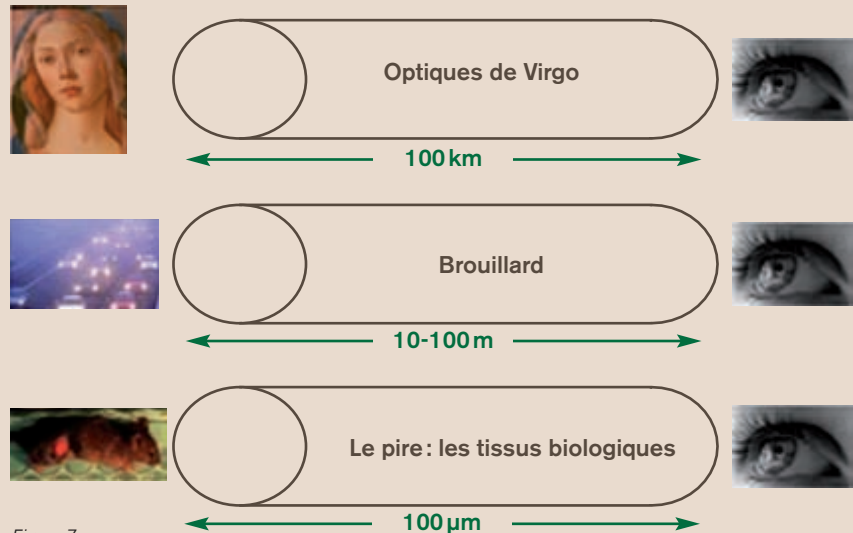


Figure 7

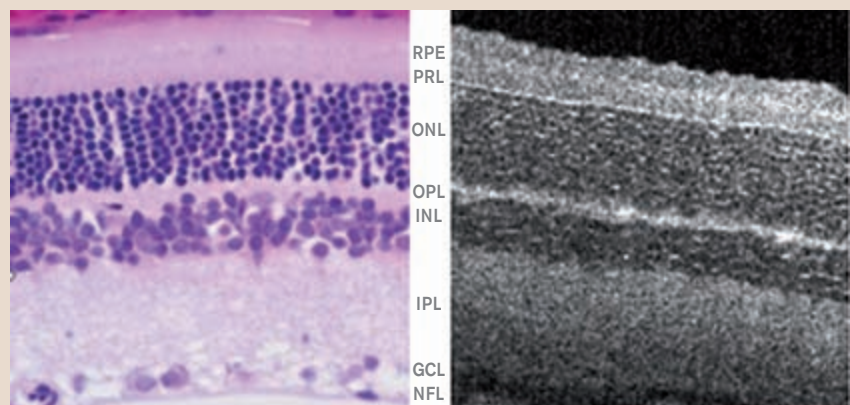


Figure 8

caractéristiques et même certains détails qui ont échappé à la coloration. Ces quelques pistes, basées sur des effets physiques, montrent ce qu'est la transparence dans le domaine optique. Le point de

vue de la transmission de l'information comme critère de transparence ne présente pas ici une définition stricte de ce qu'est la transparence en physique car il a été adapté à l'esprit de cet atelier.

De la transparence de l'information au temps de la culture Internet et du storytelling

Jacqueline Roz-Maurette

Journaliste d'investigation, grand reporter Viva Magazine, ancienne présidente du Club de la presse de Lyon

« Au moins nous n'aurons pas menti. »
(Albert Camus, en 1950,
à propos de son engagement à Combat)

Que vaut cette profession de foi alors que le système d'information est passé en moins d'un demi-siècle de Gutenberg à la révolution Internet? Quelle garantie offre-t-elle? Que représente le journalisme dans le « Meccano communicationnel », selon l'expression d'Ignacio Ramonet du *Monde diplomatique*, grand pourfendeur de la tyrannie de la communication et de son cortège d'intérêts particuliers plus ou moins bien déguisés? Pris dans un tourbillon de nouvelles, doit-il tout dire, tout montrer au nom de la sacrosainte transparence? Où finit le droit de savoir? Où commence le voyeurisme?

Le journalisme « moderne »

À l'intérieur du monde de la communication, les frontières de l'information estampillée journalistique bougent. Ce métier est intimement lié, dans ses formes et ses choix éditoriaux, aux contextes historique, politique et social. Une double filiation politique et d'opinion, issue de la Révolution française, marquera la presse nationale au point qu'elle explosera complètement avec la Seconde Guerre mondiale pour se recaler sur une presse qui se revendique aujourd'hui comme une presse d'information. Le journalisme « moderne » est défini par une charte de 1918, complétée en 1971 par la Déclaration internationale des devoirs et des droits des journalistes de Munich. L'exercice de ce métier est un droit fondamental au terme duquel un journaliste peut enquêter publiquement sur tous les faits qui conditionnent la vie publique. Il a le droit de protection de ses sources d'information. Ses devoirs : respecter la vérité ; publier seulement les informations dont l'origine est connue ou les assortir de réserves ; respecter la vie privée ; rectifier une information inexacte ; s'interdire le plagiat, la calomnie, la diffamation, les accusations sans fondement... Deux visions cohabitent dans la pratique jour-

nalistique. La première est résumée par Thomas Ferenczi, directeur de la rédaction du *Monde* : « Le journaliste est un producteur de connaissances, il contribue à la production d'un savoir sur le monde social. »

Pour Yves Agnès, rédacteur en chef de *Ouest-France*, « le journalisme consiste à recueillir et traiter des informations à destination du public. Il a un rôle de médiateur entre la réalité sociale et le public ».

Si l'on s'arrête à la seconde définition, le journaliste serait le porteur neutre d'un message entre l'émetteur le plus souvent institutionnel et le récepteur : le lecteur. Or, pour Ferenczi, le journaliste est un producteur de connaissances, il a la fonction d'alerte, d'enquête, d'investigation sans laquelle il n'y a pas d'information.

Aussi convient-il de se demander ce qu'est une information, voie d'accès à une représentation pertinente de la réalité.

Hubert Beuve-Méry, lors du lancement du *Monde* en 1944, définissait la ligne éditoriale du nouveau quotidien du soir souhaité par le pouvoir politique : « Sa première ambition est d'assurer au lecteur des informations claires, vraies et dans toute la mesure du possible, rapides, complètes [...] ». Toutefois, cette définition théorique reste insuffisante si l'on n'ajoute pas les corollaires suivants :

- l'expérience de journaliste, le problème de l'intersubjectivité ;
- la conscience que sa présence dans le champ d'observation modifie les données du réel, un paramètre que les anthropologues connaissent bien.

Ces questions, nombre de journalistes se les posent lorsqu'ils mettent leur nom au bas d'un article. Contrairement à ce qu'imaginent parfois ceux à qui nous nous adressons et ceux de qui nous parlons. Car notre époque n'est pas de celles où l'on puisse se contenter d'observer et de décrire.

Marc Augé, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales, dit que « c'est dans ce dernier cas de figure que la position d'extériorité, consciente et revendiquée, apparaît anthropologiquement féconde.

C'est en effet une position extraordinaire ; elle bouscule l'ordinaire des choses dans le groupe observé ; mais elle impose aussi à l'observateur de renoncer à sa vie ordinaire, d'adopter une morale provisoire qui le place dans une sorte d'entre-deux culturel ».

L'information, éternelle construction/reconstruction

Pour le journaliste, comme pour l'historien, le sociologue ou le chercheur, les données du réel, les faits, ne parlent pas d'eux-mêmes. Face à une dépêche qui tombe, un coup de téléphone, un e-mail, une conversation, une observation, immédiatement pour le journaliste, la question est : qu'est-ce que cela vaut en termes d'information? Son premier travail consiste à sélectionner les données...

La deuxième étape de cette construction est la hiérarchisation de l'information. Cette place dans le journal est déterminante, car elle conditionne la lisibilité des faits relatés et leur valeur en temps qu'événement.

C'est le journaliste, sa hiérarchie et l'équipe dans laquelle il travaille qui en ont la responsabilité. Établir les faits et les constituer en informations relèvent d'une expertise professionnelle, d'un savoir-faire dont les principales figures imposées sont :

- les capacités de corréler des faits pour produire de l'analyse ;
- les capacités d'observation ;
- les capacités à faire exprimer son interlocuteur ;
- les capacités à savoir mettre des informations en perspective en fonction de ses connaissances pour produire du commentaire.

Transparence versus accès à l'information

Revenons un instant à la base de la théorie de la communication telle que l'a décrite Lucien Sfez. En simplifiant, la communication se définit comme une chaîne. À une extrémité, il y a l'origine de l'information relayée par un émetteur qui l'envoie sur un canal de diffusion vers un récepteur. Si l'on est dans un schéma de transparence idéale, l'émetteur devient un simple passeur. Le canal de diffusion ne souffre d'aucun parasite et c'est le récepteur qui construit l'information en la recevant. Cela circule, à la rigueur cela communique, mais il n'y a pas de construction d'information au sens journalistique. Pour construire une information comme je viens de la définir, il faut chercher, creuser, faire émerger ce qui est banalisé, secret, veiller à ne pas altérer les messages dans leur restitution.

La transparence ne peut pas être une finalité en matière de journalisme pour deux raisons. D'abord, un exemple qui fait débat dans la profession : au nom de la transparence, au nom du « droit de savoir », mes confrères du *Point* livrent chaque année un classement des hôpitaux. Peut-on appliquer les mêmes méthodes d'évaluation consumériste à des machines à laver et à des hôpitaux ? Ne livre-t-on pas une information altérée par la forme même du message : le classement ? La forme choisie pour délivrer le message véhicule un parasite : la santé est une marchandise comme une autre.

Deuxièmement, comme l'explique avec raison Jean-Jacques Boutaud, « dans sa relation dialectique au secret, la transparence a toujours nourri un discours sur l'éthique de la communication ». Avec l'idéal de transparence, nous sommes sans arrêt aux limites entre information et voyeurisme.

Fondamentalement, cette revendication de transparence n'est pas souhaitable. Finalement pauvre en informations pertinentes, elle n'enrichit pas le débat démocratique.

Revendiquer la transparence comme idéal de communication participe de la confusion entre émetteur et récepteur. Il n'y a plus d'espace critique affirmé où se construit le ou les messages entre l'émetteur et les récepteurs. On est dans le domaine de l'illusion.

La transparence illusoire peut ainsi conduire à la désinformation : on vous montre tout, ce n'est pas la peine de chercher.

L'accès à l'information est un droit réglementé lorsqu'il s'agit de documents administratifs. À une question précise, il doit y avoir une réponse précise. Un refus d'information est une réponse à analyser, qui peut être dépassée par l'investigation. D'un autre côté, lorsqu'un journaliste mord le trait, l'émetteur originel peut en appeler à la justice : un journaliste n'est pas au-dessus des lois. Tout montrer et tout dire ne sont pas synonymes de vérité. Juridiquement, le métier de journaliste comporte une clause de conscience. « Notre rôle n'est pas d'être pour ou contre, il est de porter la plume dans la plaie », écrivait Albert Londres, qui rappelle que les journalistes ont un rôle social dans les sociétés démocratiques où ce métier est un droit reconnu, contrairement aux dictatures. Cette proclamation s'exerce dans un cadre fait de contraintes qui sont constitutives de ce métier. J'en expliciterai trois :

- un journaliste travaille au présent immédiat. Le circuit de l'information jusqu'au public est court, beaucoup plus court que l'information produite par les chercheurs. Cette brièveté du circuit fait

de la presse un instrument de connaissance précieux et puissant. « La course aux nouvelles », dont parlait Robert de Jouvenel au lendemain de la Première Guerre mondiale, s'appelle aujourd'hui le *scoop*, flatteur pour l'ego, bon pour la carrière et stimulant pour les ventes. C'est la citation à la revue de presse. En 1934, l'assassinat à Marseille du roi Alexandre de Yougoslavie et du ministre français des Affaires étrangères a fait, 46 minutes après, l'objet d'une édition spéciale de *Paris-Soir*. Ce circuit s'est aujourd'hui raccourci au point de friser la simultanéité. Mais le scoop peut aussi être le résultat d'un travail d'investigation qui, paradoxalement, nécessite d'investir beaucoup de temps et de savoir observer ;

- un journaliste est soumis à la pression de l'actualité. L'actualité est une construction journalistique, variable selon les journaux et les pays et également selon les lignes rédactionnelles. Paradoxalement, il arrive que l'actualité délimite le champ de l'information. Balzac parlait des « bâtons flottants de l'actualité », des choses qui émergent de la réalité sociale, que l'on appelle des événements dans les champs du politique, du social, du culturel, etc. Dans le monde de la presse, qu'est-ce qui fait événement ? Très souvent, un fait devient un événement principalement par dimension émotionnelle. En jouant sur ce registre, le journaliste introduit une confusion entre l'émetteur et le récepteur. Cet appel à l'identification entre l'émetteur et les récepteurs est à l'opposé d'une démarche journalistique qui doit conduire le récepteur à une position de sujet critique ;
- un journaliste doit plaire à ses lecteurs. Ce sont eux qui assurent l'équilibre économique des médias et, au-delà, leur légitimité et leur indépendance. Il y a là effectivement une contradiction que doit gérer tout journaliste, toute rédaction. Ne pas se laisser enfermer dans le carcan de la course à l'audimat, tout en se souvenant que toute l'expertise professionnelle consiste à écrire pour être lu. Jusqu'où doit-il entrer dans une logique de communication, voire d'animation ? À partir de quand, en y entrant, perd-il sa spécificité ? S'il n'y a pas d'information sans communication, à partir de quel moment l'hypertrophie de la seconde trans-forme-t-elle le journaliste en animateur ?

L'effet Internet

L'évolution des outils de communication et de diffusion modifie la pratique journalistique. Il convient donc de s'interroger sur l'effet

Internet. Avec Internet, le surfeur a directement accès à toutes les sources sans hiérarchisation et sans vérifications.

Internet a modifié profondément l'exercice du métier de journaliste. Il vient l'enrichir de sources documentaires illimitées, à condition que le journaliste y exerce son expertise et qu'il vérifie. De plus, Internet fait bouger les frontières de l'information... L'invasion du monde de la communication, la création de faux événements, les stratégies de communication sont de véritables écrans de fumée qui souvent s'annoncent comme transparents.

Le storytelling : raconter des histoires ou se raconter des histoires ?

Il convient aussi de s'interroger sur la manière dont l'environnement socioculturel, le monde de la communication peuvent modifier la pratique journalistique. Le dernier avatar en matière de communication, le *storytelling*, est venu du management : il faut raconter des histoires qui seules captiveraient le public, créer des sagas, interpeller l'imaginaire du public. L'essayiste et chercheur en sciences du langage Christian Salmon qualifie ce phénomène d'« arme de distraction massive » et analyse comment les marques en mal d'identité marketing ont créé des univers estampillés par leur logos et validés par des personnalités ayant fait l'actualité.

Ces univers modifient le rapport du consommateur au produit. Cette technique publicitaire tend à remplacer le travail d'information par une machine à raconter. Elle opère une forme de hold-up sur l'imaginaire, crée une nouvelle narration, une nova langue...

Selon Salmon, la communication politique et, singulièrement, celle de la dernière campagne présidentielle en France, s'est inspirée largement de ces méthodes venues d'outre-Atlantique, remplaçant le binôme droite/gauche par *winner/looser*, inventant la bonne mère opposée au dynamique jeune homme. « Le monde de demain sera le résultat d'une lutte entre les narrations imposées et les contre narrations libératrices », professe Salmon.

Quid du journalisme moderne du siècle dernier ? Dans « un monde où réalité et fiction copulent et cohabitent », où nous devons apprendre non plus seulement à distinguer les faits du commentaire mais les faits, de la fable. À moins de se raconter des histoires... Une mutation passionnante à observer et de ne pas oublier que la première expertise d'un journaliste est son insatiable curiosité. •

Désinformation et jargon au service du pouvoir

Bernard Lecomte

*Écrivain, journaliste et éditeur,
spécialiste des pays de l'Est et du Vatican*

L'URSS : une idéologie un langage totalitaire

La première expérience, à l'Est, illustre bien ce qu'est la désinformation au service du pouvoir. En effet, lorsqu'un homme ou un groupe fait un coup d'État, il investit d'abord la télévision et les médias. Ce qui démontre bien qu'il existe un lien étroit entre le pouvoir, le langage et l'information. Tout pouvoir passe par le langage.

L'idéologie totalitaire se définit par la lutte des classes, c'est un rapport de « combat » : le prolétariat doit régner, tout ce qui n'est pas avec lui est contre lui. Cela engage tout le cadre général de la politique des pays totalitaires.

Rappelons une citation de Staline : « Qui contre qui ? » Cette citation démontre que la révolution triomphe par la force et doit se maintenir par la force. Le monde est une totalité, de même que le langage. Ainsi se crée la désinformation dont les outils sont la propagande et la censure, qui prennent pied sur le monopole de l'État sur l'histoire, la géographie, l'économie, etc.

Le mensonge porte sur la presse, il est présent dans les chiffres de l'époque, qui ne sont pas là pour informer mais pour justifier une politique, sans oublier les photos retouchées en « revisitant » le passé. Les cartes géographiques ainsi que les cartes routières étaient faussées par l'absence de certains villages sur la carte, ou par leur situation approximative, par crainte de l'arrivée d'un missile ou d'un espion américain.

11 mars 1985 : arrivée au pouvoir de Mikhaïl Gorbatchev

Première grande réforme : la Glasnost dans le but de créer plus de transparence via les médias. Traduit littéralement : « Ce qui peut être rendu public ».

Le but étant de réformer la langue nouvelle avec un sens différent. Les discours politiques, en terre communiste, pouvaient durer jusqu'à cinq heures sans avoir la

moindre substance, avec des mots qui n'avaient pas de sens.

Le meilleur exemple est le titre du quotidien de l'URSS : la Pravda, qui veut dire la « vérité »... Ou bien leur régime appelé « démocratie populaire » alors que rien n'était démocratique ni même populaire dans le communisme !

Ainsi fut trouvée l'appellation « soviétologues » pour les journalistes qui déchiffraient les discours insensés des communistes.

Le Vatican : la vérité « révélée »

Le régime « étatique » du Vatican peut être comparé au régime soviétique par certains aspects, bien que ce régime repose sur une vérité et non une idéologie.

L'une des comparaisons entre les deux régimes est la salle de presse. Celle du Vatican ressemble étrangement à celle du ministère des Affaires étrangères (MID) de Moscou ; les protocoles sont sensiblement les mêmes lorsque les portes paroles s'adressent à la presse. Il n'est pas permis aux journalistes de poser de questions impertinentes ou dissidentes, ni de dévier du sujet.

Ces mêmes méthodes et ces mêmes outils sont utilisés pour exprimer une vérité.

Une différence majeure : au Vatican, l'usage de la force n'est pas employé.

Le premier objectif de l'Église catholique, c'est la « propagande » de la foi, l'évangélisation de toutes les nations. La mission est une forme de propagation du pouvoir. Lorsqu'un missionnaire arrive dans un pays, il apprend la langue et impose la sienne, il se heurte à des problèmes de langage. La messe en latin a été adoptée par l'Église catholique quand le petit peuple ne comprenait plus rien au grec !

Ce qui caractérise la vérité religieuse : elle est unique, ne se décline pas, ne se discute pas. L'Église aussi est unique, elle compte un milliard de fidèles dans des dizaines de pays différents, avec des cultures et des usages différents. Elle repré-

sente deux mille ans de tradition, on ne peut pas changer cela facilement.

Si les traditions peuvent changer avec le temps, en revanche, on ne peut changer le dogme : c'est l'expression de la vérité unique, ainsi, par exemple, l'avortement ne sera jamais accepté par l'Église catholique à cause du dogme biblique : « Tu ne tueras point. »

Les fondamentaux du Vatican, c'est la Révélation, à commencer par la Bible et les Évangiles.

La langue de bois (ou « langue de buis ») est un moyen pour l'Église catholique de préserver sa tradition par des mots qui lui sont propres, c'est une façon de préserver sa culture.

La démocratie pluraliste

Sa première caractéristique, c'est la liberté sous toutes ses formes : liberté d'expression, d'opinion, d'association, etc.

Ce qui caractérise la liberté, c'est qu'elle est imparfaite et relative. Par exemple, le vote obligatoire en Belgique ne peut être une liberté tout comme l'interdiction de fumer en France sous prétexte du principe de précaution.

Sous le général de Gaulle, il y avait une censure en France, sans pour autant que notre pays soit, alors, une dictature.

Le principe fondamental de la démocratie, c'est la loi. On ne peut aller contre la loi.

Le pouvoir d'une démocratie a deux objectifs prioritaires : s'exercer et se maintenir avec les outils suivants :

- le contrôle des médias, exercé plus par les actionnaires que par les politiques ;
- le verrouillage de l'opposition, dans les limites légales ;
- le jargon : tout pouvoir utilise un jargon qui impose une façon de penser.

Tout pouvoir démocratique est tenté d'imposer, lui aussi, une vérité unique.

Les deux données nouvelles qui sont à prendre en compte de nos jours :

- la communication, qui n'est pas de l'information ;
- le « politiquement correct ».

Tout cela dans un « État de droit » qui ne va pas de soi, qui mérite qu'on y réfléchisse, qui veut préserver la liberté dans un monde qui change : avec les nouvelles technologies comme Internet qui permet la mondialisation de l'information, tout est immédiat et communicable partout, et cela change la donne. •

« Gouverner, c'est mentir »

Hervé SÉRIEYX

Président de la Fédération française des groupements d'employeurs

Au sein de la plupart des institutions, la distance entre gouvernants et gouvernés semble s'accroître. Dans le feu d'une interview de Jean Pierre Elkabbach, le 23 janvier 2008, Jacques Attali a laissé échapper cet aphorisme intéressant: « Gouverner, c'est mentir. » Machiavel l'avait théorisé et tous les grands politiques du monde ont scrupuleusement mis en œuvre ce principe de sagesse. Il semblerait pourtant qu'il devienne de plus en plus inefficace: depuis le célèbre « Je vous ai compris » du général de Gaulle sur le forum d'Alger en 1958 au fameux « Il n'y aura pas de suppression d'emplois en Lorraine » de Lashmi Mittal rachetant Arcelor en passant par les palliatives des dirigeants français assurant que le nuage de Tchernobyl n'avait pas franchi les frontières de l'Hexagone ou celles des banquiers de notre pays garantissant le faible impact des *sub-primes* sur leurs résultats, il y a beau temps que la parole publique est prise pour ce qu'elle est: une commodité de circonstance qu'il serait stupide de prendre au sérieux.

Mentir devient inutile, mais où est la vérité ?

Alors si, dans la conduite des affaires d'importance (diriger un pays, une administration ou une entreprise), mentir ne sert plus à rien, pourquoi ne pas dire la vérité? Eh bien précisément parce que la vérité exigerait de reconnaître que la vérité, personne ne la connaît plus et que, en plus, tout le monde est au courant. Il s'agit là de la migration, chère à Edgar Morin ou à Prigogine, du compliqué vers le complexe, quand le changement de degré engendre une mutation de nature. Mondialisation de l'économie, surgissement de trois nouveaux capitalismes aux logiques impérialistes et contradictoires (le capitalisme financier, le mégacapitalisme familial de type indien, les fonds souverains), métamorphoses des systèmes de communications, c'est-à-dire des relations du temps et de l'espace, conjonction du consumérisme, des diverses formes d'individualismes, des différentes formes de relativisme et des multiples repliements identitaires, tous ces phénomènes aux logiques propres et en interconnexions permanentes sont susceptibles de produire des résultantes inattendues, voire improbables mais possibles qui, de toute façon, s'imposeront aux

dirigeants, quelle que soit leur bonne volonté ou même leur forte volonté: l'idée s'installe que ce ne sont plus les chefs qui dirigent mais les événements. Dès lors, que les dirigeants parlent en toute sincérité ou manient la langue de bois, le résultat est le même: on ne fait plus confiance à leur capacité de peser sérieusement sur le cours complexe des événements. Au mieux, on leur fera crédit de leur honnêteté intellectuelle ou de leur activisme, de leur look ou de leur dynamisme formel. Mais ne remontent dans les sondages de confiance que les présidents sans pouvoirs comme Mitterrand devant cohabiter avec Chirac, Chirac avec Jospin, ou les Premiers ministres muets comme Rocard sous Mitterrand, Fillon sous Sarkozy: on apprécie leur élégante et discrète aptitude à ne plus faire comme s'ils gouvernaient les événements.

Construire ensemble la vérité partagée

Puisque la langue de bois insupporte tout le monde et que plus personne ne pense que quelqu'un détienne la vérité, il faudra sans

doute passer un peu plus de temps à tenter de construire ensemble des « fragments » de vérités partagées, ce qui suppose que diminuent les distances entre dirigeants et dirigés, un défi que les pays anglo-saxons ou scandinaves ont déjà su relever, mais que la culture latine, et française en particulier, rend de plus en plus inatteignable. Qui dira le tort fait à la société française par ces grandes écoles où l'on ne cesse d'affirmer à de braves élèves, intelligents au demeurant, qu'ils sont les élites de la nation alors que, à l'évidence, ce n'est en rien leur cursus qui pourrait les rendre tels mais de fortes qualités humaines d'écoute, d'humilité et de courage qui n'ont aucun rapport avec quel que niveau d'examen que ce soit? De la simplicité dans les relations, de l'audace dans les propositions, de l'humanité dans la compréhension des contraintes d'autrui, de la persévérance opiniâtre dans la conduite de l'action et, surtout, cette conviction que la seule force qui entraîne, c'est l'exemplarité: il en faudra des qualités au manager de demain. Mais le mensonge et la naïve bonne foi « cœur-vaillante » ne feront plus partie de sa panoplie tant ces deux ridicules seront devenus inopérants. Décidément, une bonne nouvelle, même si ce n'est pas gagné d'avance. •

Langage et transparence en histoire

François CHAUBET

Historien, MCU université de Tours

Chercheur au centre d'histoire du *xx^e* siècle de Sciences-Po

Pour comprendre l'histoire de la démocratie, Jürgen Habermas s'était jadis penché sur l'époque clé que représente le *xviii^e* siècle avec son idéal de publicité. Naît alors une opinion publique, organisée indépendamment du pouvoir administratif et monarchique, à partir de divers lieux et institutions sociales et culturelles tels les journaux, les cafés, les salons ou les clubs⁽¹⁾. L'idée de communiquer rationnellement des pensées par leur confrontation libre et publique devint la matrice des sociétés démocratiques au *xix^e* et *xx^e* siècles. Pour agir sur elle-même, la démocratie organise et garantit donc les conditions d'une communication objective de l'information, celle des mots tout aussi bien que celle des chiffres

(statistiques sociales). Aussi assimilerons-nous « transparence » et « publicité » comme termes quasi synonymes dans l'histoire de la démocratie jusqu'aux années 1970.

Or, cet idéal dont nous suivrons ici dans un premier temps les développements historiques, notamment au cours de grandes crises

note

(1) J. Habermas, L'Espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise, Payot, 1992. On citera, pour mémoire le célèbre propos de Jefferson: « S'il m'était loisible de choisir si nous devons avoir un gouvernement sans journaux ou des journaux sans gouvernement, je n'hésiterai pas un instant à préférer le second choix. »

politiques où se joua le bon fonctionnement de la transparence démocratique, n'a, néanmoins, jamais fait disparaître des pratiques du secret, plus ou moins justifiées par la « raison d'État ». Et au-delà des pratiques secrètes du pouvoir dont on peut retracer la genèse dès le xv^e siècle⁽²⁾, on pourra s'interroger sur les dangers potentiels révélés par cet idéal social, aujourd'hui presque sans limites, de la transparence. Un plaidoyer raisonné en faveur d'une certaine opacité et ambiguïté préservées au sein du social s'avère sans doute nécessaire.

De l'idéal de publicité à celui de transparence dans la gestion des sociétés modernes

La lutte en politique intérieure

Dans l'histoire de la société monarchique, les lettres de cachet ont symbolisé la pratique du secret et de l'arbitraire judiciaire qui unirent alors certaines familles, désireuses d'écarter leurs trublions, et un pouvoir monarchique soucieux de faire respecter l'ordre au sein des familles⁽³⁾. Mirabeau (lui-même victime des lettres de cachet) dans son texte de 1782, *Des lettres de cachet et des prisons d'État*, s'en fait le vigoureux contempteur.

Sautons un siècle, allons vers la crise majeure de la société française à la fin du xix^e siècle : l'affaire Dreyfus. Les dreyfusards entreprendront une patiente lutte contre l'arbitraire de la justice militaire (qui condamna en 1894 Dreyfus de manière illégale), les pratiques faussaires du service du contre-espionnage (le faux Henry) et toute la politique d'enfouissement du dossier qui unissait alors les principaux dirigeants militaires de l'époque. Le défi des dreyfusards – songeons au fameux « J'accuse » – fut d'invoquer les valeurs de vérité, de transparence afin d'obliger les antidreyfusards à accepter la logique de publicité.

Prenons enfin un autre moment de l'histoire de France où la pratique de la dissimulation fut capitale. La guerre d'Algérie donna lieu, surtout en 1956-1957 lors de la « bataille d'Alger », à la pratique de la torture. Celle-ci fut cachée de

multiples façons, par l'édulcoration des mots utilisés (« interrogatoire sous contrainte »), par l'effacement des traces sur les corps torturés.

La lutte en politique extérieure

Le domaine des relations extérieures a été traditionnellement le théâtre des pratiques manipulatrices dans l'ombre des cabinets. La dépêche d'Ems manipulée par Bismarck (refus du roi de Prusse, formulé sur un ton très abrupt, de l'exigence française de ne pas envoyer un Hohenzollern sur le trône d'Espagne) reste l'un des plus célèbres exemples d'une *realpolitik* mise en œuvre par un grand Méphisto de la politique.

Les initiatives du président américain Wilson en 1917 (les quatorze points) semblèrent sonner le glas de la diplomatie du secret et annoncer la promotion d'une diplomatie adossée à l'opinion publique. Las, les négociations très secrètes du traité de Versailles ne lui donneront pas raison!

L'ambition du « parler vrai »

Les grands dirigeants politiques ont été les adeptes d'un langage politique de la vérité sans fard. Montaigne l'avait d'ailleurs signalé en son temps, la confiance dans la parole d'autrui n'est-elle au fondement du pacte social : « Si le langage nous trompe, il rompt tout notre commerce et dissout toutes les liaisons de notre police. »

Dans une situation extrême, un Churchill ne cacha rien du « sang et des larmes » que le peuple anglais aurait à verser. Dans une situation un peu moins dramatique, mais tout de même tragique, un Roosevelt lança en 1933 une fameuse exhortation à un peuple aux abois : « N'ayez pas peur », tout en ne dissimulant rien des difficultés de l'heure. Ces extraordinaires « causeries au coin du feu » surent créer un prodigieux lien d'intimité et de confiance entre un peuple et son leader. Dans une certaine mesure, la France eut son Roosevelt en la personne de Pierre Mendès France quand il arriva au pouvoir le 14 juin 1954. Lui-même recourut à la radio,

tous les samedis, pour entretenir une relation privilégiée avec les Français dans un contexte de désastre extérieur en Indochine et de grandes difficultés intérieures. Ces allocutions, prononcées dans un français très simple, très direct, avaient le ton de la confiance franche et sérieuse.

Sonder et percer l'opacité du social

Les mots ne sont pas les seules armes en politique, les chiffres des statistiques ont, eux aussi, leur importance pour orienter les débats et favoriser l'action politique. Il existe en effet un « parler vrai » des documents chiffrés et l'histoire de la réforme sociale depuis deux siècles a consisté, en partie, à les utiliser intelligemment. Ce fut là l'histoire des « enquêtes sociales » au xix^e siècle et des « rapports » au xx^e siècle : enquêtes lancées par l'Académie de Sciences morales et politiques, enquête de Villermé en 1840 sur les manufactures de coton de laine et de soie (qui aboutit à la première loi sociale en 1841 sur la limitation du temps de travail), enquêtes surtout de la fin du siècle dernier, le savoir sur le social devient le prélude à la volonté de réforme. La décennie 1890 fut précisément celle où le « social commence à s'affirmer comme technique de gouvernement »⁽⁴⁾.

Toutefois le danger du technocratisme et de la connaissance intéressée guette ce type de démarche. Michel Foucault a montré que la volonté de connaître fut une donnée historique et que « l'enquête » (au Moyen Âge), puis « l'examen » dès le xvii^e, mais surtout au xix^e siècle, ont balisé une histoire politique de la connaissance qui a donné lieu à une maîtrise sans cesse croissante du pouvoir sur la vie sociale.

Préserver l'ambiguïté, le secret et une certaine opacité

Le domaine du « courbe » et non de la pensée droite

L'ambiguïté du grand politique

D'une part, l'ambiguïté fut/est parfois nécessaire dans des situations inextricables! L'un des plus célèbres exemples de rhétorique ambiguë n'est-il pas le gaullien « Je vous ai compris » en juin 1958 à Alger? Cette conquête des foules algériennes par le chef – jamais muleta ne leurra avec une telle maestria –, de Gaulle l'avait théorisée dans un ouvrage publié en 1932, *Au fil de l'épée*. Cette quasi-hypnose exercée sur les foules prêtes à recevoir toutes les suggestions, le chef en fait son profit politique en s'adressant à l'âme plus qu'à l'esprit, en jouant de ce que le jésuite Balthasar

notes

(2) Une ordonnance de 1446 de Charles VII faisait obligation de secret et de silence aux officiers royaux et conseillers. Le xvii^e siècle (Naudé, Charron, Thuau) sera le siècle qui placera, de manière systématique, la pratique politique du Prince sous le sceau du secret.

Voir J.-P. Chrétien-Goni, « *Institutio arcanæ. Théorie de l'institution du secret et fondement de la politique* » in Ch. Lazzeri, D. Reynié, *Le Pouvoir et la raison d'État*, PUF, 1992, pp. 135-190.

(3) A. Farge, « *Famille, l'honneur et le secret* », in Ph. Ariès,

G. Duby (dir.), *Histoire de la vie privée. De la Renaissance aux Lumières*, t.3, Le Seuil, 1986, pp.581-617.

(4) Y. Cohen, « *Gouverner le social* », in Y. Cohen, R. Baudouï (dir.), *Les Chantiers de la paix sociale 1900-1940*, ENS Éditions, 1995, pp.7-28.

Gracian avait appelé « l'esprit de pointe » ou du concepto, cette pensée aiguë, voilée par sa concision même, confuse forme belle qui ravit les sensibilités. Le philosophe espagnol Ortega y Gasset a écrit de fortes pages sur le grand politique (il décrit surtout Mirabeau) qui associe à l'impulsivité et l'activisme constant, le manque de scrupules et le penchant au mensonge (très marqué comme on le sait chez Mirabeau). L'action ne lui permet pas ce luxe d'être un scrupuleux, qualité mathématique (propre à l'intellectuel) mais non tournée vers l'action, nous dit Ortega⁽⁵⁾. Dans l'action, il faut éviter le piétinement sur place, ce qu'est le scrupule, il faut faire flèche de tout bois car tout est bon pour le grand politique, les choses, les hommes, les opinions. Mirabeau ne dit-il pas « tout a une anse, une prise » ?

Politiques secrètes

D'autre part, les politiques secrètes s'avèrent toujours nécessaires pour se protéger, qu'il s'agisse de lutter contre un ennemi en perçant ses secrets (espionnage/renseignement/luttes policières contre des organisations secrètes : PCF entre 1927-1931, ligues et organisations d'extrême droite dans les années 1930) ou de préserver un espace de délibération secrète en temps de guerre afin d'empêcher la divulgation de secrets militaires.

Par ailleurs, le secret des délibérations durant le Conseil des ministres reste une coutume en vigueur, rarement remise en cause, sauf les exceptions d'Abel Ferry, de Louis Loucheur et d'Alain Peyrefitte.

Danger des politiques de transparence

Les sociétés de « l'aveu » et du « contrôle »

Michel Foucault dans sa réflexion sur les dispositifs de savoir-pouvoir depuis le Moyen Âge nous a appris une chose fondamentale : le pouvoir n'est pas uniquement répressif mais dispose de « techniques polymorphes », immanentes au domaine où elles s'exercent⁽⁶⁾. Certaines de ces techniques ont comporté une dimension stratégique qui se loge au cœur des procédures d'individuation. En effet, le pouvoir sollicite l'individu, l'incite à se dire tel qu'il est, notamment dans son identité sexuelle. Ainsi, contrairement aux vues classiques sur la répression de la sexualité au sein des sociétés modernes, Foucault décortique plutôt des « dispositifs d'aveu » (depuis la confession instaurée par le Concile de Latran en 1215, l'aveu a diffusé loin ses effets, dans la justice, la pédagogie, la famille), d'une « mise en discours » du sexe : il s'agit donc de « prendre en considéra-

tion le fait qu'on en parle, ceux qui en parlent, les lieux et points de vue d'où on en parle, les institutions qui incitent à en parler, qui emmagasinent et diffusent ce qu'on en dit⁽⁷⁾ ».

La hantise du complot

La démocratie moderne est spécifiquement le régime politique qui se nourrit d'un « imaginaire du complot » (complot juif, franc-maçon, ploutocrate) dans la mesure où certains groupes soupçonnent périodiquement l'existence d'un pouvoir caché derrière le pouvoir apparent (celui des élus)⁽⁸⁾. La quête d'une transparence parfaite entre le peuple et ses représentants aboutit ainsi régulièrement à dénoncer le rôle des hommes de l'ombre (jadis les Juifs, aujourd'hui les conseillers en communication).

L'histoire des deux derniers siècles, qui sont ceux de la démocratie sur le plan politique et social, révèle la montée inexorable de l'impératif de publicité et de vérité. Celles-ci sont

nécessaires au bon fonctionnement d'un régime qui repose sur la confiance entre le peuple et ses divers représentants. En même temps, cet impératif de publicité ne peut être poussé à ses extrêmes conséquences sans grave danger, la parole politique relève souvent de délicats montages que la revendication de transparence mettrait à mal. Et après tout, le secret du vote paraît d'un maintien nécessaire et n'est pas appelé à céder devant la revendication de transparence tous azimuts. Il demeure à ce titre vital de préserver une « part d'ombre » au sein des démocraties. On le sait bien en peinture, c'est à cette dernière que l'on doit le relief donné à la scène peinte. Un peu de secret préserve ainsi certainement la démocratie du fantasme prométhéen de modelage de l'humain comme de la cire tout autant qu'il garantit à la démarche de l'homme d'action un minimum d'autonomie nécessaire à la gestion de la violence et de l'imprévu politiques. •

notes

(5) J. Ortega y Gasset, *Le Spectateur, Rivages, 1992, pp. 130 et sq.* Toutefois, rajoute Ortega, le grand politique reste fondamentalement un homme mêlé qui porte aussi en lui une passion native pour la justice.

(6) Cette approche du pouvoir,

très distincte de l'approche classique en termes de souveraineté de l'État, de domination, établit donc que le pouvoir est partout, vient de partout, mais que la résistance au pouvoir est également partout.

(7) M. Foucault, *Histoire de la sexualité, 1. La Volonté de savoir, Gallimard, 1976, pp.18-22.*

(8) Voir l'entretien donné par Marcel Gauchet, « Le démon du soupçon », *L'Histoire, n°84, décembre 1985, pp.48-56.*

Lumières, mots et murs

Jean-Pierre Cléro

Professeur de philosophie, université de Rouen

L'idéologie de la transparence semble avoir atteint ses limites. Personne n'ignore plus, surtout à l'hôpital, que la transparence ne s'adresse pas à chaque agent ou patient de la même façon ; que l'échange entre le médecin et son patient est fait autant de silence et de « mi-dire » que de clarté. Chacun accepte dès lors que le discours du malade, tissé d'inquiétude et de plainte, doit être absolument préservé de toute curiosité, fût-elle celle de la police ou de l'institution judiciaire. Encore faut-il que cette communication, quand elle a lieu, se fasse sans témoin indésirable. La confidentialité est difficile ou impossible lorsque la chambre est partagée par un autre malade qui peut entendre ce qui se dit. Comment exprimer sa souffrance, sa faiblesse, sa tristesse, le resserrément ressenti dans sa vie si l'échange a un

témoin qui, même discret, se trouve placé dans l'étrange posture d'indélicatesse forcée et même, quand il entend la plainte, de vague défenseur de la dignité que toute image de soi est censée incarner aux yeux de la société ? La promiscuité des malades dans les chambres est généralement à proscrire, même si elle peut parfois être souhaitée par les malades eux-mêmes, parce qu'elle empêche une dimension essentielle de l'acte médical. L'amour que le malade se porte à lui-même, si gênant qu'en soit le spectacle pour les autres, a sa place dans un échange avec le médecin, à l'abri du regard de l'employeur, des collègues, de la famille et de toutes les instances par lesquelles l'actif est ordinairement jugé et attendu. L'affaiblissement et l'apitoiement sur soi auquel il donne lieu produisent des images que le médecin n'a pas à prendre

pour plus vraies que la réalité du diagnostic et du pronostic. Il fait partie de la fonction médicale de s'en occuper puisque nul ne peut le faire à la place du médecin. La plainte, la crainte, l'angoisse, la défaillance, le sentiment de l'injustice d'être malade alors que les autres paraissent en bonne santé, la nostalgie de la

position de dire ce réel doit savoir qu'il va affronter des défenses et en accepter l'existence. Il est important que celui qui apprend une mauvaise nouvelle le concernant ou concernant un de ses proches puisse continuer à vivre sans s'offrir prématurément et tout entier au couperet de l'annonce d'une vie

**La maladie peut conduire, peut-être même
le doit-elle, à une réflexion intime,
que la personne est seule à pouvoir mener,
sur ce dont elle souffre,
sur ce qu'elle exprime par sa maladie...**

vigueur passée, doivent trouver une voix ; et une voix qui s'adresse à celui qui sait, qui a annoncé peut-être la maladie et qui seul, du coup, peut prendre la mesure du Cassandre qu'il a été.

Il faut que les savants et les philosophes en prennent leur parti : les fonctions principales de la parole ne visent nullement à dire le vrai. L'échange entre le médecin et son patient ne comporte pas que des informations vraies qui passent de celui qui sait à celui qui ne sait pas. D'abord parce qu'il arrive assez souvent que le médecin ne sache pas de quoi son patient est malade ; ce qui a pour effet de vouer le dialogue à une espèce d'opacité, où se perd la confiance et se renforce la suspicion. Ensuite, parce que, même quand le médecin sait, toutes les ambiguïtés ne sont pas pour autant levées. Le médecin qui écoute le patient doit juger s'il veut savoir ou s'il ne veut pas savoir la réalité de son état ; si, disant qu'il veut savoir, il veut vraiment savoir, et si, se doutant quelque peu de la réponse, il veut vraiment l'entendre. N'imaginons pas qu'il s'agit là d'opposer deux catégories d'hommes : ceux qui acceptent qu'on leur dise qu'ils sont malades et qui affrontent leur maladie ; ceux qui n'acceptent pas qu'on le leur dise et qui ne veulent pas l'affronter. Il y a, chez tout patient, comme chez tout proche de patient, une réception complexe et clivée du discours du médecin. Nous voulons savoir et nous ne voulons pas savoir. Une partie de nous-même refuse de savoir ce que l'autre partie entend, si ce qu'elle entend est inacceptable pour notre moi. Il n'y a d'ailleurs pas lieu de s'offusquer de ces disjonctions : il est absolument fondamental de se défendre contre une parole qui annonce notre destruction proche ou la destruction d'un être cher ; et celui qui est en

brisée ou de son amoindrissement imminent. Il est une infinité de façons d'annoncer à la personne la gravité de sa maladie parce qu'il est une infinité de façons, pour elle, de se situer dans le langage. C'est pourquoi la brutalité, dans une annonce, n'est jamais pardonnable. L'annonce doit toujours veiller à s'appuyer sur la prodigieuse ouverture rendue possible par le langage qui, même lorsqu'il dit le réel, met toujours dans une posture de fiction. On dira que, en dépit de son infinie variété, le message qui doit passer dans l'annonce de la grave maladie, est celui de la réalité désagréable ou tragique. Sans doute, mais il y a bien d'autres choses dans la vie du patient que sa maladie et que le souci de la vaincre ou de vivre avec elle, sinon peut-être dans certains cas ou dans certaines phases aiguës ou terminales de la maladie. La parole peut toujours tenir compte du champ immense de possibles, fussent-ils devenus imaginaires pour la plupart d'entre eux ou en voie d'extinction réelle par le présage d'une issue funeste. On trouve, dans *l'Ethique* de Spinoza, une proposition qui dit l'expérience même du désir : « Un homme libre ne pense à aucune chose moins qu'à la mort, et sa sagesse est une méditation non de la mort, mais de la vie » (IV, Prop. LXVII). Il est essentiel à la parole médicale d'être cette pensée de la vie et non pas de la mort. La parole ouvre donc un espace, une topique faite de lieux où nous ne vivons pas mais qui ouvrent des points de vue infiniment variés dans notre vie, sur notre vie. Tous nos actes psychiques, perceptions, affects, souvenirs, projets, ouvrent des types d'espace, à tel point que Freud disait que l'esprit est fondamentalement espace, qu'il ne cesse d'esquisser des espaces et d'articuler des espaces.

C'est le point qui touche à la question de l'architecture. Car, si le dialogue du malade et du médecin ouvre des espaces imaginaires, plus ou moins fictifs, à la fois protégés par les épaisses murailles du secret et points de départ de nouveaux sentiers à creuser, encore faut-il que les murs de l'architecte ne viennent pas contrecarrer l'édifice symbolique, mais s'articulent avec lui, le permettent, l'inscrivent même dans l'existence.

Mais pour parvenir à cette inscription harmonieuse, il faut d'abord éviter un certain nombre de travers ou de gênes. Il est des paysages plus faciles à accepter ou à introjecter que d'autres ; certains assaillent, étouffent, inquiètent, d'autres suscitent le regard au loin et libèrent. L'architecture s'appuie sur des paysages et reflète leur image. Mais il faut convenir que le problème est presque insoluble, car les larges baies vitrées qui, désormais, presque partout dans les chambres des hôpitaux modernes, accueillent généreusement la lumière en évitant de fermer les perspectives, ne vont pas sans provoquer d'angoisse.

D'autant que, en inversant le panoptique, on ne résout pas forcément ses difficultés. Certes, on ne vit plus sous un regard permanent ; mais a-t-on fait autre chose que de substituer à la tour aux persiennes, dont parlait Bentham, le château kafkaïen, que l'on croit habité de gens qui savent des choses importantes sur notre compte, qui prennent en apparence collégialement des décisions sur notre santé, mais dont on ne sait au bout du compte presque rien de ce qui se trame ? L'angoisse à l'endroit du lieu où sont entreposés mon dossier, les images qui me concernent, les résultats des investigations, analyses, examens, n'est pas levée par un système qui conserve la structure panoptique.

On dira que nous n'apportons là que des impressions subjectives et qu'il ne convient pas de leur accorder plus d'objectivité et de généralité qu'elles n'en méritent. Certes, il ne saurait être question d'identifier, ni même de vouloir rapprocher, par quelque feinte, la chambre d'hôpital où l'on doit se soigner, subir des examens, commencer à s'habituer aux suites d'une opération ou de quelque traitement, avec une chambre d'hôtel ou avec quelque réplique de la maison où l'on vit ordinairement. Nous pensons tout au contraire que, même s'il est bon que la personne soit accompagnée d'objets qu'elle aime, il faut aussi que la chambre d'hôpital puisse être une sorte de lieu de recueillement. Le temps

de la détection de la maladie et de son traitement, celui de la maladie ne sont pas nécessairement ceux de la malchance. Sans doute ne s'agit-il pas de rendre les patients coupables de leur maladie ou de les amener à faire amende honorable ou acte de contrition, comme si ce qui leur arrivait était de leur faute. Simplement, il n'est pas mauvais que la coupe forcée que le séjour à l'hôpital représente dans leur vie permette de comprendre pourquoi ils en sont venus là et comment ils envisagent leur échappée à la présente parenthèse et par quels sentiers.

Il fut un temps où, n'attendant guère de guérison à l'hôpital, on inventait, dans la civilisation chrétienne du moins, des prières et des techniques pour bien user des maladies. Certes, il ne sied pas, à une époque de puissance technique, de prendre modèle sur de pareils usages ; au moins peut-on prendre le grain de cette attitude en laissant échapper sa balle. La maladie peut conduire, peut-être même le doit-elle, à une réflexion intime, que la personne est seule à pouvoir mener, sur ce dont elle souffre, sur ce qu'elle exprime par sa maladie, voire sur ce qu'elle imagine pouvoir résoudre en tombant malade. C'est sans doute le point qui est resté vif de la réflexion de Canguilhem sur *Le Normal et le pathologique*, ouvrage par ailleurs si éloigné de la médecine de notre temps.

On aperçoit, à partir de là, ce que l'on peut demander à l'espace de l'hôpital, tel qu'il est rendu possible par l'architecture qui organise des flux et qui en interdit d'autres. On peut toujours aménager et réaménager un espace qui se révèle plus plastique et modifiable que l'on ne croit, permettre à chaque patient de tracer son parcours. On va à l'hôpital parce que la route que l'on suivait ne va plus de soi ; elle a conduit à un carrefour où probablement, si l'affaire est sérieuse, il faudra changer de direction. Tandis que l'on s'affaire autour de nos maladies, qu'elles deviennent ainsi objet d'attention sérieuse de la part d'esprits éminents et de fins techniciens, nous pouvons essayer de restructurer les choses qui nous ont conduit à une forme d'échec et de défaillance. Il est de la responsabilité de l'architecte de confectionner et combiner les espaces de telle sorte que ces centaines de milliers de sillons puissent, jour et nuit, se creuser.

Bien entendu, on est à l'hôpital pour s'y soigner et y être soigné, mais on ne se soigne bien qu'en situant ses soins dans la perspective générale de sa vie. Il faut, pour que

je me soigne, que je ne sois pas seulement traité comme un malade. Il est profond le mot que Platon place ironiquement dans la bouche de Gorgias que le rhéteur, qui ne sait pas de médecine, est souvent plus efficace pour conduire les gens à se soigner, que le médecin lui-même qui est censé s'y connaître. La force de l'orateur ne tient-elle pas à ce qu'il a une perspective plus large que le médecin sur l'homme malade ? Cette simple remarque de bon sens n'est pas sans incidence et ne va pas sans donner des devoirs particuliers.

L'hôpital est, par la nature même des services qu'il rend, un lieu d'enfermement. Il est difficile d'éviter que l'enfermement ne soit pas le signifiant maître de toute l'affaire ; mais ne faut-il pas que tout soit mis en œuvre pour qu'il soit parlé et se transforme en verbes et en phrases ? Cet enfermement doit être un signe, un symbole pour une parole libératrice, forcément imaginaire dans les circonstances. L'espace peut, comme le langage, confectionner, façonner cet imaginaire. Il n'est que trop évident que les moments de diminution, encadrés à l'hôpital, ne sont pas, pour le patient, tandis qu'il cherche à se mettre entre parenthèses, des moments de gloire, civilement parlant. Mais

il est possible, précisément pour cette raison, de les transformer en moments hautement significatifs de sa vie, par la réflexion qu'ils engagent et par les décisions qu'ils permettent de prendre.

Utopie sans doute, puisque l'on ne refait pas sa vie en une ou deux semaines. Utopie quand le malade entre dans une unité de soins palliatifs, encore qu'il peut y prendre – s'il en est encore capable – un certain nombre de décisions qui ne sont pas insignifiantes. Mais l'utopie ne fait pas nécessairement mauvais ménage avec l'architecture. Toutes les utopies ont donné lieu à des architectures, qu'elles soient restées comme dessins dans les cartons ou qu'elles en soient sorties pour être mises en chantier. Parce que l'espace est indéfiniment composite et composable, à un point qu'aucun architecte ne peut même prévoir, l'architecture permet l'inscription de l'imaginaire. Je ne sais s'il est beaucoup d'hospitalisations heureuses ; du moins, comme Camus nous donnait le devoir de penser Sisyphe heureux, et si l'on veut bien comparer le malade réel et le malade que nous sommes tous en puissance, à Sisyphe, est-ce l'obligation de l'architecte, du médecin, de l'administrateur de permettre, dans la mesure du possible, les conditions et les points d'appui de ce bonheur ?

L'impossible transparence du soin psychiatrique

Emmanuel VENET

Psychiatre au centre hospitalier Le Vinatier (Bron), écrivain

Conformément à son acte fondateur, l'hôpital psychiatrique assure dans un même lieu des missions difficilement conciliables : le contrôle social et le soin psychique. Fruit d'une construction culturelle, cette aporie impose à l'institution de s'organiser de manière suffisamment transparente pour permettre la surveillance des corps, et suffisamment opaque pour protéger les secrets des âmes. Différentes frontières sont ici à envisager, concrètes, symboliques ou intrapsychiques, mais qui toutes engagent le fantasme de voir la folie pour la comprendre, la soigner, et prévoir les risques qu'elle fait courir au patient ou à son entourage. Fantasme que je propose de tenir pour organisateur, par des voies différentes, du pouvoir thérapeu-

tique de l'hôpital autant que de son pouvoir « disciplinaire », pour reprendre l'expression de Michel Foucault ⁽¹⁾.

Naissance du pouvoir psychiatrique

Dans notre aire culturelle et aussi loin que remontent les archives, l'histoire nous suggère que les institutions traitant la folie obéissent à des logiques de mise à l'écart, de surveillance et de neutralisation : délirants ou hystériques brûlés sur les bûchers du

note

(1) M. Foucault, *Le Pouvoir psychiatrique [1974] Gallimard et Le Seuil, 2003.*

Moyen Âge, innocents reclus dans des congrégations religieuses, perturbateurs dérivant jusqu'à la fin du XVI^e siècle sur les fameuses « nefes des fous ». La Renaissance tend à sédentariser la folie dans la coquille vide des léproseries, préparant le « Grand Renfermement » à l'hôpital général, institution voulue par Louis XIII et réalisée en 1656 par Louis XIV. L'hôpital général avait pour fonction d'enfermer les fauteurs de trouble, qu'ils soient vagabonds, pauvres, transgressifs ou insensés. Loin du soin ou de la réinsertion sociale, cette nouvelle institution a une vocation correctionnaire qui en fait presque une juridiction pénale: l'article XIII, par exemple, stipule que les directeurs, nommés à vie, « [...] ont tout pouvoir d'autorité, d'administration, commerce, police, juridiction, correction, et châtiment sur tous les pauvres de Paris, tant au-dehors qu'au-dedans de l'hôpital général⁽²⁾ ».

À la même époque, des règlements très stricts organisent les mesures à prendre en cas d'épidémie de peste. Dans *Surveiller et punir*, Michel Foucault présente celui instauré à Vincennes à la fin du XVII^e siècle: une clôture de la ville, un quadrillage précis de l'espace urbain, un recensement exhaustif de la population, et enfin un système pyramidal de surveillance dans lequel des sentinelles rendent compte au syndic de rue, qui lui-même le transmet à l'intendant de quartier, qui le confie à l'échevin. Chaque maison est fermée à clé de l'extérieur, et les clés sont conservées par l'intendant. Chaque habitant, même s'il loge sur cour, se voit attribuer une fenêtre visible de la rue, et devra s'y montrer à chaque appel, « sous peine de la vie⁽³⁾ ». On le voit, l'internement et la mise en quarantaine partagent des traits communs: dans un cas comme dans l'autre, l'espace dévolu à la maladie organise une visibilité maximale des individus au nom de la protection de la société saine. Et en cas de doute, le sacrifice d'un

élément sain est préféré, par principe, à la divagation d'un élément malade.

Au siècle suivant, Jeremy Bentham, juriste et philosophe, propose un modèle d'institution de surveillance: le Panopticon. Il s'agit d'un bâtiment annulaire divisé en cellules individuelles, chacune percée d'une large fenêtre sur l'extérieur comme sur l'intérieur. De sorte qu'il est possible de voir depuis une tour centrale, toutes les personnes qui s'y trouvent. Bien que présentée comme un modèle institutionnel polyvalent, sa proposition n'aura guère d'avatars que dans le domaine pénitentiaire. Mais à travers sa structure architecturale, le Panopticon définit une fonction sociale paradigmatique du pouvoir disciplinaire. Ce pouvoir d'abord anonyme, les surveillés ne voyant pas les surveillants; il est également continu, puisque les éventuelles carences de surveillance sont indétectables par les surveillés; il fait l'objet, d'un contrôle pyramidal, les surveillants étant eux-mêmes surveillés par leur direction; de ce fait, ce pouvoir est démocratique puisque partagé et encadré. Dans cette organisation panoptique, « tout est vu tout le temps, mais [...] tout le pouvoir qui s'exerce n'est jamais qu'un effet d'optique ». Ce pouvoir diffus, « sans matérialité », c'est celui que Pinel et Esquirol, à la même époque, mettront en œuvre sur d'autres bases architecturales dans leur projet d'asile.

En 1809, dans son *Traité médico-philosophique sur l'aliénation mentale*, Philippe Pinel cite un événement qui a marqué les esprits à la fin du XVIII^e siècle: la folie et l'internement du roi d'Angleterre, Georges III. Délirant, le roi est relégué dans un palais isolé où son médecin le « dirige » en s'appuyant sur la stature « herculéenne » de serviteurs chargés de le surveiller étroitement et de faire respecter les prescriptions. La raison clinique prend le pas sur la raison politique: déchu de son pouvoir souverain, le roi doit se plier à un pouvoir disciplinaire. Autant le premier est incarné, explicite et symbolique, autant le second est diffus, muet et aussi concret que la musculature des serviteurs.

Le pouvoir disciplinaire va s'imposer en quelques décennies dans les consciences européennes et imprimer sa marque aux techniques de gouvernement, d'instruction, de punition ou de soin.

Foucault propose de considérer que l'insti-

tution psychiatrique fonde sur le panoptisme, l'efficacité de son pouvoir disciplinaire. De fait, chez Pinel « le médecin [...] doit être instruit et devenir le juge naturel de tout ce qui se passe dans un hospice d'aliénés », ce qui suppose une « surveillance paternelle » qui s'exerce jusque sur « la préparation et la distribution des aliments ». De ce principe découle la légitimité, postulée par aliénistes, d'intégrer la réflexion au champ de compétences médicales, donc indirectement au processus thérapeutique. « Un hôpital est un instrument qui facilite la curation [...] et fait lui-même fonction de remède », affirme Tenon⁽⁴⁾, préfigurant la phrase d'Esquirol: « Une maison d'aliénés est un instrument de guérison; entre les mains d'un médecin habile, c'est l'agent thérapeutique le plus puissant contre les maladies mentales⁽⁵⁾. » La disposition des bâtiments privilégiera ici la division en sections. Un système qui complique l'espace et rompt avec la simplicité géométrique du Panopticon est-il une adaptation de la surveillance aux contraintes singulières de l'aliénisme? Aussi va-t-on homogénéiser les services par types de comportement, des « calmes » aux « furieux » en passant par des « agités » ou « agitateurs ». De ce fait, les interactions entre patients sont mieux contrôlables... Ainsi, grâce à un regard indiscret pour ne pas dire totalitaire, l'asile pinélien à la fois soigne, contrôle et relance la raison classificatoire dans le sillage des puissantes taxinomies de Linné et de Buffon.

Du panoptisme psychique à l'inconscient freudien

Symbole de raison, les Lumières du XVIII^e siècle supposent une transparence à soi-même sur laquelle Rousseau a offert les réflexions les plus marquantes. L'ensemble de son œuvre représente une vaste entreprise de mise à nu psychique: « Je voudrais pouvoir en quelque sorte rendre mon âme transparente aux yeux du lecteur⁽⁶⁾. » À noter que pour Rousseau, la connaissance de soi est une donnée immédiate: la conscience réflexive peut prétendre épuisier son objet, l'idée même que des phénomènes psychiques puissent se jouer sur une autre scène ne l'effleure pas. Cette démarche est revendiquée par son auteur comme unique, elle témoigne d'une épistémologie selon laquelle la conscience ne peut être enténébrée que par des circonstances particulières comme l'illettrisme, l'inculture, la folie ou l'oppression politique.

notes

(2) M. Foucault, Histoire de la folie à l'âge classique, Gallimard, 1972.

(3) M. Foucault, Surveiller et punir, Gallimard, 1975.

(4) P. Pinel, « L'hospice de Charenton comme "instrument de guérison" » in Architecture et psychiatrie, La Ferme du Vinatier éditeur, Bron 2000.

(5) Idem.

(6) J.-J. Rousseau, Confessions [1768], Garnier-Flammarion, 1968.

Que l'on donne de l'instruction, des soins ou de la liberté à ceux qui en manquent, voilà le moyen de leur donner ou de leur rendre l'accès à leur conscience, autrement dit à l'ensemble de leur vie psychique.

Jean Starobinski, dans son essai *J.-J. Rousseau : la transparence et l'obstacle*, explore les vicissitudes, les impasses et les issues de ce postulat. Si, pour Rousseau, « se connaître est un acte simple et instantané [...], il ne suffit pas de vivre dans la grâce de la transparence, il faut [...] en convaincre les autres ». « Ce que les écrits autobiographiques mettront en question, ce ne sera pas la connaissance de soi proprement dite, mais la reconnaissance [...] par les autres. ⁽⁷⁾ » Avec une désarmante naïveté, Rousseau suggère qu'il lui suffit d'écrire tout ce qu'il a fait, pensé et senti pour se faire connaître d'autrui, et quand bien même il mentirait, le lecteur s'en rendrait compte et corrigerait de lui-même le portrait... Mais comment faire pour tout écrire ? Il n'est pas possible d'écrire sa vie au fur et à mesure qu'on la vit, sous peine de ne plus pouvoir la vivre. Rousseau se dégage de ce paradoxe en postulant que le langage, s'il échoue à rendre intégralement la réalité, restitue fidèlement les sentiments. L'autobiographie vise moins la vérité historique que l'authenticité ontologique, et que Rousseau, sans pouvoir le conceptualiser, inaugure un rapport au texte où le sujet de l'énoncé s'efface derrière le sujet de l'énonciation. Première occurrence, selon Starobinski, d'un « dangereux pacte du moi avec le langage : la "nouvelle alliance" dans laquelle l'homme se fait verbe ».

Le « panoptisme psychique » de Rousseau et de la philosophie des Lumières en général trouvera en Pinel et Esquirol de zélés continuateurs. Pinel reprend d'ailleurs la métaphore de l'esprit enténébré par l'aliénation pour justifier les soins qu'on doit aux malades mentaux. À la même époque s'amorce l'ébauche de ce qui deviendra chez Freud l'inconscient. Anton Mesmer, l'hypnotiseur, suppose l'existence en chacun d'un mystérieux « magnétisme animal », permettant de déclencher sur autrui des « crises salutaires ». En butte aux rationalistes qui le traitent de charlatan, il suggère en 1775 que « le guérisseur magique n'est pas l'aimant, mais le magnétiseur ⁽⁸⁾ ». De nombreux exégètes ont vu dans cette

phrase, la pierre de touche du concept de transfert. En tout cas, elle amène l'idée que l'opacité sur laquelle butte la théorisation de l'effet thérapeutique n'est pas une force physique mais une obscure force psychique, qu'on appela mesmérisme avant de l'appeler suggestion puis pithiatisme.

Au long du XIX^e siècle se développe la thèse du souvenir traumatique oublié, que l'état second hypnotique permet de ramener à la conscience. C'est dans ce contexte que Freud, formalisera l'idée que la vie psychique obéit à une logique échappant à la conscience, acte de naissance du concept d'inconscient qu'il constituait la troisième rupture épistémologique majeure de la modernité après l'héliocentrisme de Copernic et l'évolutionnisme de Darwin. Il faut renoncer aux mythes de la connaissance de soi, pour composer avec un psychisme devenu opaque à lui-même et porteur d'une part inanalysable que Freud appelle poétiquement « l'ombilic du rêve ⁽⁹⁾ ».

État des lieux

Décevant mais longtemps perçu comme un mal nécessaire, le modèle asilaire allait tragiquement montrer, durant la Deuxième Guerre mondiale, les limites de sa pertinence – on songe à la famine hospitalière ⁽¹⁰⁾. Disqualifié par la mise en place de la sectorisation psychiatrique, il a été supplanté par un modèle hospitalier plus médical, qui tente de rompre avec la logique d'institution « totalitaire » dénoncée par Goffman.

Aujourd'hui, l'offre de soins permet de soigner la plupart des patients au plus près de leur milieu naturel. La maladie mentale échappe à l'étroite surveillance médicale et gagne en visibilité sociale, ce qui ne l'assure pas d'être mieux comprise ni mieux tolérée, comme en témoigne l'augmentation du nombre de malades mentaux incarcérés. En tout cas, cette évolution laisse à l'hôpital les patients les plus lourdement atteints et les patients en crise, ce qui induit la mise en œuvre d'une logique sécuritaire inflationniste : vidéosurveillance, hospitalisations d'office judiciaires donnant la préséance à l'expert au détriment du thérapeute, multiplication des unités dévolues aux patients dits « difficiles ». La surveillance des corps se renforce et se technicise, au nom d'une logique de contrôle social et au détriment de la fonction thérapeutique.

Parallèlement, une logique consumériste

infuse la relation de soins et conduit à des évolutions législatives qui prescrivent une plus grande transparence de l'action thérapeutique : devoir d'information au malade, règles contraignantes de tenue de l'observation, l'accès au dossier médical, sans oublier les nombreuses procédures d'hémo, matério ou pharmacovigilance. S'assimilant au client d'un prestataire de service, un nombre croissant de patients revendique des garanties. Nous manquons de recul pour juger des effets de cette évolution, mais il semble qu'elle induise de la translucidité là où était attendue de la transparence : fonctionnant comme un verre dépoli. Cette situation expose les patients, floués par la même vitre dépolie, à être pris en retour pour des clients, envisagés essentiellement sous l'angle de leur solvabilité... Enfin, le mouvement de radicale critique du freudisme, *Le Livre noir de la psychanalyse* ⁽¹¹⁾, paru en 2005, associé à la prédiction d'une possibilité future de « voir le psychisme » grâce à l'imagerie cérébrale fonctionnelle, semble pousser jusqu'à l'absurde le rêve de Rousseau sur la scène du soin psychiatrique. Terrifiante utopie de voir les intentions, les arrière-pensées et les sentiments afin de diagnostiquer la folie. À son service abondent les échelles psychométriques évaluant tous les risques imaginables, du suicide à l'homicide en passant par le risque d'un destin schizophrénique ou délinquant : en filigrane de la légitime volonté d'anticiper, se profile l'ombre d'un Lombroso, pour qui le destin criminel était inscrit chez certains dès la naissance, et détectable à qui avait exercé son regard.

Le cas de l'adjudant Lachanal, qui s'est suicidé malgré une surveillance constante en service de médecine pénitentiaire, nous rappelle que la logique de contrôle ne peut pas tout contrôler, et d'autant moins si elle se retrouve disjointe de la fonction thérapeutique. Puisseons-nous, collectivement, ne pas l'oublier. •

notes

(7) J. Starobinski, Jean-Jacques Rousseau : la transparence et l'obstacle, Gallimard, 1971.

(8) A. Mesmer, *Mémoire sur la découverte du magnétisme animal* [1779], Allia, 2006.

(9) S. Freud, *L'Interprétation des rêves* [1899] PUF, 1926 et 1967.

(10) I. Von Bueltzingsloewen, *L'Hécatombe des fous, Aubier*, 2007.

(11) Collectif, *Le Livre noir de la psychanalyse*, Les Arènes Éditeur, 2005.

Transparence et architecture

Olivier de LA BARRE
Architecte, AIA

Au sens propre, la transparence signifie en premier lieu qu'« un corps se laisse traverser par la lumière et laisse paraître avec netteté les objets qui se trouvent derrière lui » (*Le Petit Robert*). Pour l'être humain en particulier, elle est donc le fait de voir ce qui est « de l'autre côté » d'un matériau ou d'un espace...

En matière d'architecture, la notion de transparence peut également évoquer la visibilité des structures ou celle des activités. Elle renvoie dans ce cas à la notion de lisibilité: un bâtiment est qualifié de lisible lorsqu'il exprime dans sa forme la manière dont il est construit et comment il fonctionne. Les activités qui s'y déroulent sont visibles et identifiées, le bâtiment se laisse ainsi appréhender par le public et ses usagers, il sort de l'anonymat et de l'opacité.

D'une manière plus large, par analogie ou métaphore, la transparence peut aussi qualifier certaines pratiques sociales. Lors des 21^{es} Journées de psychiatrie de Fontevraud en mai 2006, Marc Perelman – architecte et philosophe – s'est interrogé sur la transparence en architecture, celle qui favorise la porosité des limites et la requalification de l'intériorité et de l'extériorité: « Sans transparence totale dans les rapports qui nous lient les uns aux autres ou aux choses, il ne pourrait exister aujourd'hui de vie sociale, économique, voire politique [...] ». En architecture, la transparence s'associe à un matériau précis et à son évolution technique et performative: le verre [...]. On ne peut constater qu'une remise en cause de la limite, une transformation de la frontière, une latéralisation durable entre l'intérieur et l'extérieur [...].

Il est un fait que la transparence est indissociable de la lumière, et que l'utilisation de ces deux « matériaux » dans l'architecture existe depuis l'origine des temps. En effet, l'histoire de l'architecture et des civilisations témoigne du fait que, depuis toujours, les hommes, avec les moyens et les techniques dont ils disposaient à chaque époque, ont joué de la lumière dans leurs constructions, que ce soit au premier degré – il s'agissait tout simplement de s'éclairer – ou de manière plus symbolique.

Dès l'Antiquité, les Égyptiens vivaient le culte de leurs divinités dans des temples construits selon une succession parfaitement orchestrée

du *dromos*, de la cour ouverte, et de la salle péristyle jusqu'au sanctuaire. Ces espaces s'enchaînaient dans une parfaite transition, de l'extérieur vers l'intérieur, d'une atmosphère claire et lumineuse pour la cour ouverte, accessible à l'ensemble des fidèles, jusqu'au sanctuaire, espace clos, protégé, obscur, réservé aux grands prêtres et au pharaon, inaccessible au commun des mortels (le temple de Karnak, dédié au culte d'Amon, est le site religieux le plus ancien connu au monde).

Au Moyen Âge (500-1500), les architectures romane et gothique, aux identités très marquées, offrirent également une illustration de l'évolution du rapport à la lumière et des effets de transparence dans l'architecture et des symboles qui y étaient attachés. C'est ainsi que l'architecture romane, dans sa massivité, évoqua davantage l'ombre, la pénombre ou cette « lumière profonde » dont parle Yves Bonnefoy – poète et essayiste –, que les envolées lumineuses des verrières gothiques. Au cours de l'époque moderne (1500-1800), la métaphore de la lumière désigne cette fois un mouvement intellectuel critique, une floraison d'idées nouvelles, qui caractérise le *xviii*^e siècle européen: la philosophie des lumières. Cette nouvelle conception philosophique qui ouvre la voie à la démocratie (et solennellement affirmée dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789) se caractérise notamment par la confiance en la raison (moyen d'accéder à la connaissance), par la critique des autorités traditionnelles (religieuses et politiques), par l'invitation à penser et à juger par soi-même, etc.

Au début de l'ère industrielle de notre époque contemporaine, la notion de transparence s'est tout particulièrement amplifiée avec le développement de l'emploi du fer et du verre: les premières halles industrielles, les gares, à l'instar du Crystal Palace de sir Joseph Paxton, architecte britannique, édifié pour l'Exposition universelle de Londres de 1851 qui fut en son temps un haut lieu touristique. Paxton y employa une technique de construction en éléments standardisés pour construire de grandes serres, annonciatrice de la préfabrication en architecture. Ce furent également les théories et les travaux de l'ingénieur-chimiste Jules

Harivaux (1848-1913), inventeur du « verre grillagé » et de l'opaline, grand militant du verre dans le bâtiment, auteur en novembre 1898 de l'article « Une maison de verre ».

Plus tard, le mouvement moderne a largement plébiscité la notion de transparence à travers l'invention et l'utilisation du « plan libre » par les nombreux héritiers de Harivaux, de Gropius ou Loos jusqu'à Johnson en passant par Charreau et Le Corbusier. Le plan libre fut l'un des « cinq points d'une nouvelle architecture » tels que les ont définis Le Corbusier et Pierre Jeanneret en 1926: le plan se libère, les façades ne sont plus porteuses et deviennent des « membranes légères de murs isolants ou de fenêtres », les fenêtres « sans être interrompues, peuvent courir d'un bord à l'autre de la façade ». Le Corbusier place cette vision moderne au service de l'usage et de l'habitant, et fait entrer littéralement le soleil et la lumière naturelle à l'intérieur de ses œuvres.

Ainsi, certains bâtiments emblématiques illustrent de manière remarquable l'utilisation de la transparence favorisée par une mise en œuvre du plan libre: la Villa Savoye (Le Corbusier, 1928-1931), le Pavillon allemand de Barcelone (Mies van der Rohe, 1929) ou la Maison de verre (Pierre Chareau, 1932). La recherche de la transparence, qui favorise l'effacement des limites entre l'intérieur et l'extérieur, est demeurée une valeur fondamentale de l'architecture des années 1980-2000. Avant de devenir un enjeu esthétique, la recherche de la transparence s'est d'abord appuyée sur des innovations techniques. Qu'elle soit de béton ou de métal, l'architecture moderne a libéré les parois de leurs fonctions porteuses, les ouvrant ainsi largement à la lumière extérieure.

À la fin des années 1970, les architectes Renzo Piano, Richard Rogers et Gianfranco Franchini réalisent le centre Georges-Pompidou. Inauguré en 1977, le bâtiment est le manifeste d'une architecture transparente dans ce qu'elle a de plus lisible: la structure porteuse métallique est apparente, les escalators se développent en façade, les réseaux extérieurs des gaines techniques s'élèvent le long des façades. Renzo Piano décrit alors, à propos de la relation du bâtiment avec son environnement, une certaine forme de transparence: « Lorsque l'on se trouve sur les escaliers roulants, on est déjà dans le bâtiment, et on est encore dehors. Tandis que l'on monte lentement, on passe de la vision de la place à celle du quartier et à celle de la ville. C'est, sans aucun doute, l'une des découvertes de

Beaubourg. La place représente une double médiation : entre Beaubourg et le quartier d'un côté ; entre la culture officielle et la culture de la rue de l'autre.⁽¹⁾»

Quelques années plus tard, l'architecte Jean Nouvel réexplore la notion de transparence et s'interroge sur les notions de « perception en architecture » et de « profondeur de champ ». En s'éloignant du mythe formel du volume parfait idéalement placé sous la lumière (allusion à la définition de Le Corbusier : « L'émotion architecturale, c'est le jeu savant, correct et magnifique des volumes sous la lumière »), il s'intéresse au rapport matière/lumière : « Mes bâtiments essaient de jouer sur les effets de virtualité, d'apparence ; on se demande si la matière est présente ou pas, on crée des images qui sont virtuelles, on crée des ambiguïtés [...]. Un bâtiment peut jouer de la transparence, mais il en jouera par rapport à un autre jeu, qui est celui du reflet. »⁽²⁾»

Pour bâtir la Fondation Cartier à Paris, il conçoit une architecture aux contours estompés, située en retrait par rapport aux autres façades du boulevard dans un processus de « dématérialisation ». Situé derrière un écran de verre formant clôture, le bâtiment intégralement vitré se prolonge par des parois vitrées ou des structures métalliques génératrices de reflets et de transparences. Jean Nouvel évoque alors une poétique du flou et de l'évanescence : « À la Fondation Cartier, on ne sait jamais si on voit le ciel ou le reflet du ciel, et c'est cette ambiguïté-là qui crée un jeu d'apparences. »⁽³⁾»

À Bordeaux, en 1998, l'architecte Richard Rogers livre un palais de justice conçu « à partir d'une réflexion sur la transposition spatiale des principes démocratiques attachés au processus de la justice ». Il y développe un principe de transparence qu'il définit ainsi : « La transparence rend visibles et intelligibles par le biais de l'utilisation de la lumière tout autant l'architectonique de la construction que les activités qui s'y déroulent. La transparence physique est comparable au même concept dans l'organisation de la société ; il se rattache à l'idée de démocratie, à son ouverture et à la rupture avec les hiérarchies anciennes traditionnellement dissimulées derrière les murs de maçonnerie. »⁽⁴⁾» L'administration du tribunal est un parallélépipède de quatre étages posé sur un socle aveugle de calcaire jaune, tandis que les cours d'audience sont implantées au nord, s'exprimant par sept volumes en cône galbé habillés de bois et posés sur un trépied circulaire en béton.

En 2007, à Lyon, l'architecte Christian de

Portzamparc conçoit le nouveau siège de la Région Rhône-Alpes dans une perspective de transparence et d'ouverture vers les citoyens. Christian de Portzamparc ayant voulu un lieu vivant, emblématique d'un nouveau rapport entre les citoyens et l'institution, a imaginé un forum, « un lieu où l'on puisse venir pour autre chose qu'une raison administrative », d'où le choix de l'ouverture, de la transparence, d'un cheminement en pente douce vers la salle des délibérations, dimensionnée pour accueillir tous les publics.

Transparence et architecture hospitalière

L'hôpital est un lieu où se confrontent à la fois des instants de vie, et des instants de mort et, par conséquent, des sentiments de joie et d'espoir mais aussi des sentiments d'angoisse et de douleur. Quels peuvent être les objectifs, les avantages et les limites de l'usage de la transparence dans les différents espaces de la construction hospitalière, au sens propre comme au sens figuré ? Quel peut être son impact sur les pratiques et le vécu des usagers et personnels ?

Lorsque, en 1980, Pierre Riboulet conçoit l'hôpital Robert-Debré, à Paris, il s'interroge : « L'architecture doit exprimer la vie, comment l'espace architectural peut-il se situer face au tragique ? [...] L'hôpital est le lieu où se croisent toutes les questions humaines intimes et personnelles aussi bien qu'économiques et sociales ; l'esthétique comme catégorie spécifique est chargée d'y répondre, avec ses lois et ses moyens. L'esthétique, j'entends par là tout ce qui est susceptible d'apporter bien être, sens et émotion à l'endroit de tous ceux qui doivent vivre et habiter ces lieux [...]. Le fond du sac, disait Le Corbusier à la fin de sa vie, c'est d'émouvoir. C'est là la seule réponse de l'architecture face à l'angoisse de la mort. »⁽⁵⁾»

Il s'agit d'abord effectivement de créer un cadre de vie où la transparence, indissociable de la lumière, elle-même générant et exprimant « la vie », peut devenir un élément de confort ou de réconfort pour les patients. Il s'agit aussi de créer un lieu d'efficience pour les personnels et praticiens. Plusieurs axes de réflexion, éclairés de diverses formes de transparences, peuvent alors être explorés de manière non exhaustive.

Gérer une transition dehors/dedans

L'hôpital ne doit plus être considéré comme une citadelle. L'espace public de la ville doit être amené au cœur de l'hôpital dans une

forme de continuité. Dès l'entrée, l'hôpital se doit d'être accueillant et rassurant, il ne doit pas faire peur. D'où l'importance du traitement des espaces publics, et du traitement de la transition entre l'espace public extérieur et l'espace public intérieur. La transparence des espaces d'accueil doit permettre cette transition et joue le rôle d'un filtre entre le dedans et le dehors ; les limites sont atténuées ; le patient reste en contact avec l'extérieur lorsqu'il rentre à l'hôpital.

Favoriser l'entrée de la lumière et l'intercommunication des espaces

Un centre hospitalier représente un ensemble considérable de locaux, souvent aménagés sur des plateaux de forte épaisseur. La transparence est alors salutaire pour « agrandir » les locaux et laisser la lumière pénétrer les volumes. L'architecte dispose alors de nombreux dispositifs : les façades vitrées, les verrières, les allèges basses permettant de larges vues sur l'extérieur depuis son lit, les portes et parois translucides, les patios qui permettent d'éclairer l'intérieur des bâtiments, etc. Cette recherche de lumière et de transparence doit toutefois s'effectuer dans le respect de l'intimité et du confort de chacun au moyen de protections solaires adaptées, ou de filtres tamisant les vues...

Simplifier les circuits

Renzo Piano, chargé de la conception du nouveau siège du *New York Times* au lendemain du 11 septembre 2001, a opté pour la lumière et les espaces ouverts : « Une ville où règne la sécurité est une ville qui n'a pas de recoins sombres. » L'hôpital est une ville dans la ville dont l'organisation peut s'avérer très complexe, en fonction de la taille de l'établissement. Là encore, Pierre Riboulet nous restitue son expérience de l'hôpital Robert-Debré : « Il faut identifier les circuits dès l'entrée, le réseau des circulations doit être extrêmement clair et hiérarchisé comme un squelette autour

notes

(1) R. Piano, *Carnet de travail, Seuil, 1997.*

(2) Objets singuliers, entretiens Baudrillard/Nouvel, *Calmann-Lévy, 2000.*

(3) Idem.

(4) Richard Rogers + Architectes, *monographie sous la direction d'Olivier Cinqualbre, décembre 2007.*

(5) P. Riboulet, *Naissance d'un hôpital, Les Éditions de l'imprimeur, 1994.*

duquel viennent s'installer les services. » Pour Bernard Reichen, il s'agit bien « d'urbaniser l'architecture », ou comment mettre en place des systèmes invariants (escaliers, noyaux d'ascenseurs, gaines techniques...), hiérarchiser les circulations intérieures comme les rues d'une ville, ou bien encore organiser des lieux d'attente et de rencontre comme des places urbaines...

Lutter contre une certaine forme de ségrégation

Pourquoi en effet ne pourrions-nous pas croiser le personnel médical et logistique ailleurs que dans la chambre du malade ? Pourquoi cherche-t-on également à dissimuler le dépôt mortuaire au milieu de la logistique hospitalière ? La confrontation des flux favorise au contraire la création d'un véritable lieu de vie (la mort faisant partie de la vie...) et d'un lieu d'échanges, d'un lieu de passage obligé pour les différentes fonctions hospitalières, qu'il s'agisse de flux humains ou de flux logistiques, en évitant bien sûr les espaces de non-lieu, c'est-à-dire des espaces d'anonymat au sens de celui défini par l'anthropologue Marc Augé. Ce fut, en tout cas, le concept développé par les Architectes Ingénieurs Associés lors de la conception du centre médico-chirurgical du Mans et résumé ainsi par Jérôme Nouzarede, son directeur : « On ne cache pas le malade, on ne cache pas le personnel que l'on a voulu placer les principaux circuits au niveau de la rue publique principale. »

Les limites de la transparence

L'architecte Rudy Ricciotti, lauréat du Grand Prix national d'architecture en 2006, s'est ainsi interrogé sur le verre et la violence : « La transparence du verre est-elle une qualité ou un défaut, le leurre d'une architecture contemporaine soucieuse de sa modernité ? Le verre n'exerce-t-il pas une violence, la violence de ses qualités, une transparence systématique ? »

Ce thème fut également repris par les philosophes Thierry Paquot et Marc Perelman qui, avec force, ont dénoncé le caractère abusivement hégémonique et réducteur de la transparence dans l'architecture contemporaine : « Trop de visibilité tue la visibilité. »

Pour le philosophe Chris Younès, s'interroger sur la transparence, c'est explorer des rapports au monde. Avec la modernité, l'emploi du verre s'est imposé avec une volonté de dématérialisation de l'architecture dans une multiplication des surfaces vitrées et miroitantes ne ménageant pas l'habitant, celui-ci pouvant éprouver dans ces bâtiments des sentiments d'enfermement et de mal-être : « La transparence est un effet de miroir qu'il est difficile d'admettre tant le vertige qu'il provoque exige un repos, c'est-à-dire un abri, une ombre, bref de l'opacité pour reprendre son souffle, pour retrouver ses esprits, pour à nouveau ouvrir les yeux. »

Sans doute, entre les avantages et les inconvénients de la recherche d'une plus grande transparence de nos établissements, et en particulier des établissements hospitaliers, est-ce encore une question d'équilibre. •

qu'à l'égard de son environnement externe (actionnaires, banques, clients, fournisseurs, institutions publiques), revêt une importance considérable.

Quel type de langage ?

Avant d'inventorier ce que doit être le langage tenu et ce qu'il ne doit absolument pas être, arrêtons-nous un instant sur les deux prérequis sans lesquels tout langage tenu perd toute chance d'efficacité : le langage tenu doit d'abord ressembler à son auteur, autrement dit il n'y a pas d'efficacité possible de la parole sans une cohérence absolue entre « qui on est » et la manière dont « on fait savoir » ; ensuite, le langage tenu doit s'accompagner de la posture idoïne : c'est ainsi que la manière dont un manager marche dans un couloir d'entreprise accrédite ou non le message de challenge, propre à la conduite du changement, qu'il doit faire passer.

Ces préalables posés, le langage à tenir en matière de changement doit répondre aux deux critères suivants : tout d'abord, il doit être fondé sur un diagnostic de situation ; il convient en effet de préciser sa vue sur le point de départ avant de tracer les routes à suivre. Il doit ensuite s'organiser autour d'une mécanique de répétition : à l'aune d'une idée et d'une seule que retient réellement un auditoire à l'écoute d'un orateur, marteler les messages s'avère la seule voie d'efficacité possible.

Il doit encore répondre au critère d'unicité, tout au moins en interne et quels que soient les publics (salariés, instances représentatives...) tant il est vrai qu'il y aura toujours quelqu'un au sein de l'organisation pour rechercher par tous les moyens à instiller du flou, voire de la contradiction, dans ce qui aura été expliqué. Il doit enfin fonder une thématique de coresponsabilité pour éviter que le changement ne puisse, à aucun moment, être perçu comme l'affaire de la seule direction car, bien évidemment, le changement est l'affaire de tous.

A contrario, le langage à tenir doit absolument éviter les trois pièges dans lesquels il se transforme en passif. Le premier est de donner le sentiment de faire le procès en responsabilité de la situation *ex ante* : le langage tenu doit absolument se défaire de tout jugement de ce type pour ne retenir, là encore, que la responsabilité de tous, managers et employés, dans le processus

Langage et conduite du changement en entreprise

Alain SOURISSEAU

Consultant, ancien dirigeant du groupe Les Échos, du groupe BIS et de Berger-Levrault

Sur la haute mer que constituent le « marché de l'offre et la demande » pour l'ensemble des entreprises non réglementées, la conduite du changement fait aujourd'hui partie intégrante de l'art managérial au quotidien tant il est vrai que, devenue de plus en plus vulnérable et complexe, l'entreprise est condamnée au jeu du mouvement perpétuel.

Tout défaut d'adaptation dans le bon tempo de ses structures, de ses compétences ou, pire encore, de ses métiers oblige en effet toute entreprise au mieux à réaliser un ajustement impératif, au pire à résoudre une crise dans laquelle elle joue sa survie.

Dans ce contexte de conduite de changement au jour le jour, le langage tenu par le dirigeant, tant à l'intérieur de l'entreprise

de changement. Le deuxième piège à éviter est celui du langage qui tourne à vide : à tout diagnostic doit répondre un plan d'action qui permette de projeter l'avenir, ses voies et moyens et les résultats attendus. Enfin, le dernier piège est celui, insidieux, du doute qui s'installe : la force du langage doit fonder le leadership de celui qui tient la barre, qui « sait » parce qu'il en a l'expérience.

Du langage au discours

Le discours est au langage ce que la raison est à la séduction : après avoir capté les attentions, il convient d'emmener l'ensemble du corps social concerné dans une démarche structurée et organisée. Or c'est le propre du discours de proposer un mode opératoire précis de conduite du changement. Ce mode opératoire doit être constitutif d'une méthode, d'un cheminement et d'un calendrier.

La méthode utilisée n'est pas au cœur de cette brève analyse. Disons pourtant simplement qu'elle vise à définir, puis à faire vivre, dans une triangulation toujours répétée, une conduite des opérations la plus fluide possible, un dispositif d'institutions traduit dans un organigramme le plus pertinent possible et un système d'intelligence de la décision le plus abouti. L'élaboration et la mise en place de ces trois piliers interactifs, parce qu'elles nécessitent à la fois vision, ténacité et tempo, réitèrent les impératifs du langage à tenir : répétitivité, unicité et coresponsabilité.

Le cheminement vers le modèle cible explicité est capital dans la démarche : tout cheminement est fait de points d'attente, de carrefours, d'obstacles à contourner et de relance du processus qu'il convient non seulement d'identifier à l'avance pour dénouer les frustrations, mais aussi d'explicitier avec soin pour que jamais aucune pause puisse être interprétée comme le signe d'un abandon.

Enfin, il n'y a pas de projet partagé et de cheminement commun sans calendrier projeté mais tout de suite ramené à sa fonction élémentaire de loi-cadre tant une conduite du changement réussie nécessite à la fois une planification détaillée et un pragmatisme de tous les instants dans son exécution au jour le jour.

Au-delà du mode opératoire, le langage se transforme en discours pour éclairer la

nouvelle donne : la conduite du changement n'est pas un art gratuit mais la maîtrise d'une transformation d'un état à un autre, autrement dit l'élaboration, et son explicitation, d'une nouvelle donne à laquelle faire adhérer une communauté d'individus. C'est à nouveau le propre du discours de faire partager le diagnostic de situation, d'exposer les objectifs poursuivis au nom de la communauté et enfin de faire naître et expliquer le nouveau partage de valeur qui en résulte.

Il ne s'agit pas de défendre le mythe de la transparence du langage, mais plutôt l'efficacité liée à la clarté de ce qu'on exprime et à la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait.

Enfin, le mode opératoire expliqué, les tenants et aboutissants de la nouvelle donne étant révélés, il appartient au discours de ponctuer cette démarche du sceau d'un nouveau contrat, ou plus exactement d'un contrat renouvelé entre les différents acteurs de la communauté : cohérence d'objectifs, règle de partage de valeur et définition d'un dispositif de moyens doivent couronner le contenu du discours.

Le discours face aux incidents de parcours

Hélas, la conduite du changement, fût-elle appuyée du langage qui facilite l'adhésion et étayée du discours qui en décortique le bien-fondé et les avantages attendus, n'est pas un long fleuve tranquille. Le discours doit faire notamment face à un double challenge, celui des hommes et celui du temps.

Le discours à l'épreuve des hommes présente, à l'aune de vingt ans d'expérience de conduite du changement, un cycle immuable constitué de trois temps distincts. Le premier est celui des compagnons du tout début : au-delà du langage de séduction tenu, capables d'appréhender le discours d'ensemble qui raconte toute l'histoire et ses avatars, ils forment « l'équipe de prise », au sens maritime du terme, généralement constituée pour moitié de personnes de l'intérieur de l'organisation et pour moitié de managers venant de l'extérieur, recrutés au vu du défi que constitue le projet. Guère plus de quatre ou cinq, ils sont là par conviction et expérience.

Mis en œuvre à partir de ce noyau dur, le deuxième temps est constitué d'un travail par cercle dont l'objectif est, fonction après fonction de l'entreprise, de faire adhérer au discours du changement. Animé par la raison et aussi par l'intelligence de la situation dégradée qu'ils ont de leur entreprise, ce cercle s'agrandit à toutes les étapes de la démarche de changement, à la force des convertis, et forme un puissant relais du discours du changement.

Le troisième temps, qui se situe à la fin de la phase de diagnostic, amène à décomposer le personnel en trois tiers, d'à peu près le même poids : ceux qui comprennent le changement, y adhèrent et affichent un langage d'adhésion en réponse au management ; ceux qui comprennent mais n'adhèrent pas, affichant ainsi un langage de scepticisme ; ceux enfin qui ne comprennent pas, affichant ainsi un clair langage de rejet.

Le discours à l'épreuve du temps est, de tous les challenges que doit affronter la conduite du changement, le plus difficile à relever, car non seulement le temps managérial a une déclinaison propre mais celle-ci est, dans la plupart des cas, à l'opposé de tous les autres.

Le premier paradoxe réside en ce qu'une entreprise confrontée à la nécessité de muter a toujours un sentiment d'urgence, le plus souvent parce que son management a tergiversé devant la difficulté de l'exercice avant de s'y décider. Or, l'exercice de conduite du changement prend un temps incompressible de l'ordre de trois ans, et ce quelle que soit la taille effective de l'organisation concernée. Le seul discours possible devant cet état de fait est celui de la vérité et de la résistance aux pressions d'où qu'elles viennent et quelles que soient les bonnes raisons invoquées, pour que le processus brièvement défini plus haut s'accomplisse.

Tous les autres temps concernés, que ce soit celui des actionnaires, des banques,

des clients, des fournisseurs ou celui des institutions, sont d'une autre nature, supportés par un discours aux logiques propres. C'est ainsi que le temps des actionnaires est, sauf cas très particulier, celui du court terme, seul horizon naturel pertinent, rendu de surcroît impératif par la logique de la cotation éventuelle et son discours affiné sur le « toujours plus » de création de valeur. Le temps des banques est celui de la provision passée dans leurs comptes, celles-ci exerçant une pression sans limite tant qu'elles peuvent l'éviter, jusqu'à un abandon presque total du terrain quand la provision est passée. Le temps des clients est celui de la fidélité toujours difficile à anticiper en cas de crise, tandis que celui des fournisseurs est celui du pragmatisme, car un client que l'on ne contribue pas à faire mourir demeure toujours un client qui peut honorer ses dettes. Quant au temps des institutions, le seul qui prévaut est le temps médiatique qui les amènera à réagir ou à faire semblant de le faire tant que la problématique d'entreprise et son cortège d'enjeux (emploi, rentrées fiscales de toutes sortes) font l'actualité. Face à cette disparité d'enjeux, il est bien certain que le discours externe à tenir varie

selon l'interlocuteur concerné alors que le discours interne, on l'a montré, tire sa cohérence de son unicité, de sa répétitivité et de sa force d'efficacité du mode opératoire qu'il accompagne et explicite.

Conclusion

Le langage participe bien du « service avant-vente » de toute mutation d'entreprise ou rupture d'organisation. Il forme très clairement un actif lié à la personnalité de celui ou celle qui conduit le changement et constitue un facteur clé de succès.

Mais on peut aussi affirmer que sa contribution au succès de la conduite du changement exige, au cours du processus, sa mutation en discours, compris au sens d'une proposition à la communauté concernée d'une démarche structurée, aux objectifs clairement identifiés, partageable et légitimée par l'expérience managériale de celui ou celle qui la promeut.

Il ne s'agit pourtant pas ici de défendre le mythe de la transparence du langage, vieille antienne éculée et impossible à gager dans une société qui enferme toute action dans un réseau surabondant de contraintes, mais plutôt l'efficacité liée à la clarté de ce que l'on exprime et à la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait. •

L'ambassadeur est l'envoyé du chef de l'État auprès d'un autre chef d'État avec en théorie les pleins pouvoirs (« plénipotentiaire »). Il représente l'ensemble de l'exécutif.

Par définition, la fonction diplomatique s'exerce auprès d'États souverains (ou d'organisations internationales) dont l'ambassadeur doit respecter l'indépendance, les lois et les règlements.

Le diplomate fait, d'une certaine façon, partie de la « cour » au sens monarchique du terme ; il est souvent associé aux cérémonies publiques. Il y a un aspect « ornemental » à la fonction –, ce qui laisse évidemment une place à la caricature. Un langage de courtoisie y est associé.

Contrairement au préfet, qui représente l'État sur une portion du territoire de la République, l'ambassadeur, en dehors de l'administration de son ambassade, n'exerce aucun pouvoir direct. En conséquence, son importance et son succès (ou son échec) dépendent essentiellement de l'influence qu'il est capable d'exercer et qui tient à l'importance du pays qu'il représente pour le pays hôte ; aux moyens humains et financiers dont il dispose ; mais aussi et peut-être surtout à sa capacité d'expliquer et de convaincre, d'où l'importance du langage.

L'ambassadeur doit faire la synthèse de tous les intérêts de la France et des Français dans le pays considéré, essayer de les concilier et souvent de les pondérer : l'éthique, la politique et l'économique ne font pas nécessairement bon ménage.

D'un autre côté, l'ambassadeur doit rapidement analyser la situation du pays où il se trouve, ses forces et ses faiblesses et l'enjeu qu'il représente pour la France.

Le « plan d'action de l'ambassade », document discuté avec l'administration centrale et approuvé par le ministre, est le résultat d'un travail collectif. Plus généralement, la relation épistolaire avec Paris doit être précise et concise, orientée vers l'action. Il faut être lu et convaincre.

Il convient d'ajouter que la fonction diplomatique est, au sein de l'Union européenne, de plus en plus collégiale avec le risque des « consensus mous », qui, trop souvent, caractérisent le langage communautaire aussi bien à Bruxelles que dans chaque capitale ou organisation.

Conclusion partielle : ce qui frappe l'observateur extérieur, selon un sociologue (Walton)

Négociations, palabres et jeux de rôles convenus

Yves GAUDEUL

Ministre plénipotentiaire, ancien ambassadeur de France en Bosnie-Herzégovine, à Haïti et au Nigeria

Le thème général de vos travaux – transparence et langages – révèle, je l'imagine, la préoccupation liée à l'exercice de votre métier d'hospitaliers confrontés tous les jours à la souffrance et à la nécessité de trouver les mots pour en parler et la soulager.

Si vous avez demandé la participation d'un diplomate, c'est sans doute que vous avez pensé que dans sa profession, celui-ci est également confronté à la question de l'adaptation du langage aux situations et aux interlocuteurs les plus divers.

Le langage

Le langage du diplomate s'adapte en fonction de différents aspects de sa mission. On notera d'abord qu'aujourd'hui, le diplomate français s'exprime assez rarement dans sa langue maternelle, mais soit dans la langue du pays hôte, soit en anglais, devenu la langue internationale.

Traditionnellement, on reconnaît trois missions principales au diplomate, et à l'ambassadeur en particulier : représenter, informer et négocier ; missions auxquelles on ajoute celle d'animer la présence française et celle de protéger nos intérêts.

qui s'est penché sur la question, c'est précisément cette importance de langage et de sa variété dans la fonction diplomatique. « Orfèvre de la parole », la recherche du mot juste et adapté à son interlocuteur est le souci constant du diplomate.

La négociation

Remarque liminaire : la négociation est l'un des actes les plus courants de la relation humaine : l'enfant avec ses parents, l'élève avec le professeur, le client avec le fournisseur, etc.

En ce qui concerne la négociation diplomatique, il en existe une belle variété : la négociation bilatérale, la plus traditionnelle ; la négociation multilatérale, de plus en plus courante sur des sujets globaux (droits de la mer, de l'espace, le climat...); la négociation permanente dans certaines organisations (ONU, Unesco, Union européenne, Organisation mondiale du commerce). On notera à ce sujet que les pays membres de l'UE ont délégué à la commission européenne le droit de négocier au sein de l'OMC, avec les tensions que cela crée. Dans ces enceintes internationales, on reconnaît le droit de tous à s'exprimer avec la tendance à la palabre qui peut en résulter. Une attitude de respect de l'autre doit s'imposer, alors que trop souvent les Français sont taxés d'arrogance. Il y a beaucoup à prendre à l'écoute même des plus petits pays.

Deux cas concrets de négociation

La desserte aérienne de Berlin (1988-1989)

Alors que la République fédérale d'Allemagne (RFA) à l'Ouest et la République démocratique d'Allemagne (RDA) avaient accédé à la pleine souveraineté, Berlin, pour des raisons historiques liées aux péripéties de la guerre froide, vivait encore en 1988 sous le régime d'occupation. Sa desserte aérienne, essentielle pour les habitants enclavés dans la RDA, ne pouvait être assurée que par les compagnies des trois puissances occupantes (États-Unis, Royaume-Uni et France pour ce qui était de Berlin-Ouest). Au cours d'une visite à Berlin, le président Reagan avait constaté l'insuffisance de cette desserte et promis un accroissement sensible du nombre de sièges offerts. Il fallait cependant pour cela le consensus des trois puissances.

Dès l'ouverture de la négociation, il est apparu clairement que les Américains, à

l'origine de l'initiative, entendaient obtenir la totalité du bénéfice de l'augmentation. Or les compagnies Air France et British Airways étaient également intéressées à l'affaire.

Devant les prétentions excessives et maladroites des Américains, le retrait français de la négociation et le retour à Paris a dramatisé la situation, tout en permettant de mettre au point une stratégie adaptée : la création par Air France, en partenariat avec Lufthansa, d'une compagnie de droit français, EuroBerlin, permettait d'obtenir l'appui discret mais efficace du gouvernement allemand. Après bien des péripéties, il a été décidé d'accorder à toutes les compagnies la totalité des droits qu'elles demandaient. Dans ces conditions, les compagnies aériennes américaines ont renoncé à accroître leur offre et EuroBerlin a bénéficié de l'essentiel du trafic supplémentaire. Le succès était complet.

Le traitement de la dette du Nigeria au Club de Paris (2005)

Depuis son accession à l'indépendance en 1960, le Nigeria avait accumulé une dette publique considérable, qui, en 2005, atteignait 31 milliards de dollars pour un budget annuel de 15 milliards environ dont un milliard pour le seul paiement des intérêts de la dette.

Or cet argent avait pour l'essentiel servi à financer des projets incohérents ou à alimenter la corruption. Cette situation constituait un blocage économique mais aussi psychologique à la croissance économique de ce pays potentiellement riche (premier producteur africain de pétrole et de gaz) et le plus peuplé d'Afrique (150 millions d'habitants).

Avec le retour de la démocratie, les autorités nigériennes et le Parlement en particulier, ont estimé que le paiement de la dette était un fardeau trop lourd et injuste. La ministre des Finances, une ancienne vice-présidente de la Banque mondiale, a alors proposé de régler définitivement le problème en payant cash une partie, à négocier, mais aussi faible que possible de la dette grâce à une « cagnotte » constituée du fait de la hausse considérable des prix du pétrole.

Les Anglais, premiers créanciers du Nigeria, et qui voulaient faire un geste significatif à l'occasion de l'année de l'Afrique, ont accepté de négocier.

En France, deuxième créancier et deuxième investisseur, le président de la République, le quai d'Orsay et les milieux d'affaires étaient favorables à un traitement généreux et cela a été dit au président Obasanjo lors de sa visite officielle en France du 24 au 26 mai 2005.

Malheureusement, le ministère des Finances, qui a la charge de présider le « club de Paris » où se traitent les questions de dettes publiques des États, a pour des raisons de principe manifesté son opposition à la solution envisagée, qui a cependant prévalu, laissant au Royaume-Uni le bénéfice d'un geste généreux et des avantages politiques et économiques qu'il était possible d'en tirer. La France n'a donc pas tiré tout le profit possible d'une remise de 3,6 milliards de dollars sur une créance de 6 milliards, encaissant cependant très rapidement le reliquat de 2,4 milliards payé quasiment cash. L'unité de vue et d'action est une condition essentielle d'une négociation réussie.

Conclusion

Votre première séance était consacrée à la « tour de Babel hospitalière » ; dans un sens on peut dire que le diplomate, à travers son action, essaie de mettre de l'ordre dans la « tour de Babel mondiale ». Très longtemps, il l'a fait dans l'esprit d'établir la domination d'une race, d'un peuple ou d'une nation sur une autre. Cette approche existe toujours.

Ce qui est nouveau et encourageant, c'est la montée de deux notions, souvent complémentaires, à savoir qu'il est possible de bâtir un monde plus juste et équitable d'une part et qu'il y a des enjeux mondiaux qui ne peuvent pas trouver de solution dans le cadre d'une diplomatie fondée sur les égoïsmes nationaux et les rapports de force traditionnels d'autre part.

Cette idée de responsabilité globale, mondiale, est relativement facile à énoncer ; sa mise en œuvre est évidemment beaucoup plus complexe et exigera pour le diplomate d'effectuer une véritable révolution conceptuelle et méthodologique.

Il reste donc à trouver les mots justes pour d'abord conceptualiser, puis convaincre de la nécessité du changement et enfin de pratiquer une transparence réelle pour ne pas inquiéter excessivement les différents protagonistes.

En ce sens on peut dire que la recherche d'un langage adapté est un préalable à l'action. •