

LES ARCS, 13-16 MARS 2011

Reconnaissance et partage*

Au-delà des sujets d'actualité intégrant les nouveaux outils de gestion comme les nouvelles règles juridiques ou l'évolution nécessaire de toute organisation hospitalière, les Arcs restent pour les Graphistes un lieu où la hauteur de l'endroit, le blanc de la neige et le petit nombre de membres sont propices à une réflexion sur, certes, nos valeurs mais surtout sur le sens de notre action.

Après la transparence, après la transmission, la reconnaissance était l'objet de ce séminaire de mars 2011. Mais reconnaître sans partager n'avait pas de sens, reconnaître pour soi, reconnaître pour disposer d'un statut meilleur ou de moyens complémentaires sans l'ouverture qui est le partage conduisant à une impasse. Reconnaître, c'est demander aux autres une meilleure lecture de son action, partager c'est redonner aux mêmes ce que l'on demande.

Sans le partage, la reconnaissance conduit à un égoïsme, à la construction idéologique de citadelles professionnelles, catégorielles ou institutionnelles l'application concrète de cette réflexion tient dans la mise en œuvre d'une communauté hospitalière de territoire, qui est à la fois une reconnaissance de l'action du service public et un partage entre acteurs concernés. À travers les interrogations sur le lien social, la réussite collective et les talents individuels, la culture (l'hôpital n'est-il pas un art de soigner?), chacun a pu réfléchir, débattre au sens de ces deux mots et remercier ceux qui ont contribué au succès de ces journées.

Jean-Paul SEGADE
Président du Graph

** Sont présentées ici les interventions des trois premières séances. Les deux dernières seront publiées dans le prochain numéro. Dossier coordonné et réalisé par Krystyna Astier.*

MOTS CLÉS

Linguistique - Reconnaissance - Gratitude - Sociologie - Philosophie - Religion - État - Laïcité - Dépenses sociales - Performance - Concept - Entreprise - Sport - Psychosociologie - Sociologie des organisations - Risque psychosocial - Satisfaction au travail - Analyse - Réflexion - Don - Graph - Congrès - Les Arcs - 2011

1^{RE} SÉANCE

La quête de la reconnaissance, ressort ultime de l'action humaine

LA LANGUE COMME OUTIL DE PARTAGE

Le philosophe grec Euboulidès (4^e siècle av. J.-C.), proposait des paradoxes, dont celui d'Electre : Electre sait qu'elle a un frère, Oreste, mais quand elle est devant lui, elle ne le reconnaît pas. Jusqu'à ce que – chez Euripide – elle le reconnaisse grâce à un signe, une cicatrice sur le front. Il n'y a pas de reconnaissance sans signes.

Les langues sont faites de signes. Le fait de partager les mêmes signes permet la reconnaissance de ce que nous appelons « langue » et qui dépend de l'imbrication de signes de natures différentes : sons, formes, mots. De manière plus large, la réflexion à propos des signes connaît une longue histoire. Umberto Eco nous en propose une belle synthèse⁽¹⁾. Il dénombre trois types fondamentaux : l'index, l'icône et le symbole. Le premier ne porte pas en soi l'intention de véhiculer des contenus ; par exemple, une flaque d'eau n'a aucune intention de signifier l'existence d'une éventuelle fuite d'eau. Le deuxième ne peut véhiculer comme contenu que ce qu'il représente ; ainsi l'image d'un téléphone ne peut-elle indiquer qu'un téléphone. Et le troisième n'est que le fruit d'un accord entre ceux qui l'utilisent, comme par exemple un symbole mathématique ou un mot. Ce qui importe à ce stade est que ce soient des éléments que l'on partage parce qu'on les reconnaît. Et on les reconnaît parce qu'on les partage.

La langue est un système de signes dont les significations sont régulées par les utilisateurs ; c'est ce qu'on pourrait appeler une norme. En effet, on ne négocie pas tous les jours la signification des mots – fort heureusement – et ces significations sont stables, du moins pendant assez longtemps.

Dardo de VECCHI
Linguiste, professeur associé Euromed Management et université Paris Diderot EILA

Ainsi, nous reconnaissons des mots, que ce soit à l'oral ou à l'écrit, parce que nous partageons la valeur de tous ces éléments dans le système de la langue qui les produit.

Il n'est pas inutile de s'interroger sur les conditions et les situations dans lesquelles on sélectionne certains signes du système au détriment d'autres signes. L'interaction entre l'individu énonciateur et son environnement l'autorise ou non à faire des choix. On ne dit pas tout, n'importe où et n'importe quand, même si le système le permet. C'est tellement évident qu'on prendrait ça pour une banalité, sauf quand ça ne marche pas (le cas des apprenants ou des aphasies). Il ne peut pas y avoir de langue sans partage de ses constituants et de leurs règles d'utilisation. Selon le cas, la tolérance est admise (licence poétique, humour, utilisations par les locuteurs non natifs) mais il y a un seuil à ne pas franchir, celui de la violation des règles du système. Dans la suite « le ciel », il est possible pour un francophone de prononcer *le, leu, lé* ou *lè ciel*, mais non *lo ciel*, qui est cependant toléré pour un non-francophone. Notre oreille sait corriger. Nous

« La langue est un mille-feuille dont l'inconscience des variétés de forme et d'usage nous permet de reconnaître et d'inférer, à défaut de savoir pertinemment, avec qui on peut partager ce qui est au-delà de la langue. »

NOTE

(1) U. Eco, *Les Signes*, Livre de poche, 1992.

reconnaissons l'intention de se rapprocher du système, mais nous ne partageons pas l'utilisation.

Depuis l'étude des sons possibles (phonétique) mis à l'œuvre dans une langue pour s'exprimer (phonologie), en passant par leur assemblage spécifique porteur de sens (morphologie et lexicale) jusqu'à leur organisation (syntaxe), tout est une histoire de reconnaissance et de partage. Grâce à cet ensemble, on produit du discours. On peut partager ou non le contenu d'un discours ; cependant, si on y accède, c'est parce qu'on partage le système qui permet de le construire. Si je dis *j'aime la chasse* ou *je déteste la chasse*, le lecteur partage avec moi la valeur de *je*, de *aimer*, de *la*, de *chasse* et de *détester* de telle sorte qu'il peut comprendre ce que je prononce.

Il convient d'ailleurs de très bien distinguer ce qui revient à la langue, ce qui est de l'ordre du linguistique, de ce qui n'y revient pas et qui est de l'ordre de l'extralinguistique. Par exemple, le fait d'aimer ou de détester est extralinguistique, tout comme l'ironie qui peut y être cachée, la phrase pou-

vant signifier alors l'opposé de ce qui a été dit. La « langue » est partagée, puisqu'on reconnaît autant les éléments que la valeur de l'énoncé. Ce qu'on en pense n'a rien à voir avec le système. L'intertextualité, l'implicite, les prérequis intellectuels nécessaires à l'interprétation ne sont pas du ressort de la langue. Lorsque quelqu'un tient un « langage inacceptable », ce sont soit les choix d'éléments utilisés pour s'exprimer soit les contenus intellectuels que nous n'acceptons pas. La langue a affaire aux premiers, pas aux seconds.

Qu'est-ce donc ce qu'on reconnaît ? Tout d'abord des sons. Nous identifions des sons comme faisant partie – ou non – de notre système, voire de nos habitudes. Les conséquences sont nombreuses : aide, collaboration, refus, dénigrement. Des implications purement linguistiques de l'accent, on passe aux implications extralinguistiques. Pour ce qui est des accents, fort heureusement les contextes aident souvent à résoudre les problèmes. Reprenons l'exemple précédent : *j'aime la chasse*. Si quelqu'un dit : *j'aime *la jasse* (* indique une forme erronée ou hypothétique ; → le jasse, jeu de cartes suisse), quatre hypothèses peuvent être avancées par l'auditeur :

- » il a voulu dire *chasse*,
- » il a voulu dire *jasse*,
- » il s'est trompé de genre pour *jasse*,
- » il ne comprend pas *jasse*.

L'incompréhension résulte de la « mauvaise » organisation ou utilisation des sons du système. C'est évident pour un locuteur natif, mais pas pour un apprenant d'une langue étrangère, comme par exemple lorsqu'on apprend une langue à tons, système étrange à nos oreilles. Par exemple, le vietnamien possède jusqu'à six tons applicables aux mêmes voyelles et, selon le ton, une suite comme *ca*, avec cinq tons, peut signifier poisson/mise, chanter/chanson/équipe, tomate/aubergine, le plus ancien/l'entier ou gratter. Dès lors, comment partager des significations quand on ne peut pas reconnaître des différences ni les reproduire ?

Pour ce qui est des formes porteuses de sens (la morphologie), un enfant peut créer, avec une logique implacable, le verbe **viendre*, puisqu'il entend *je viendrai* et *je vendrai* (du verbe vendre). L'acceptabilité est un autre facteur important : on accepte *globalisation* mais non **globalisage*. Dans un cas comme celui de *bravitude*, l'encre coule. Dans toutes les langues, les morphèmes, notamment avec une fonction grammaticale, sont en nombre fini. Nous sommes obligés de les partager. Les lexèmes, un type particulier de morphèmes, fonctionnent comme des noyaux et permettent avec les morphèmes grammaticaux de créer de nouveaux mots. Le lexique est la seule partie de la langue qui est ouverte. Sans cela, nos sociétés ne pourraient évoluer à cause des polysémies incontrôlables.

Finalement, la bonne formation d'une phrase (syntaxe), ce qui n'a rien forcément à voir avec la signification qu'elle véhicule, nous permet de distinguer deux dimensions : la forme et le contenu. Ainsi, la phrase *un caillou italophone pétrit*

le nucléaire possède une structure correcte et reconnaissable, mais sa signification n'est pas partageable. Chez Lewis Carrol, Humpty Dumpty explique à Alice le poème *The Jabberwocky* où la prononciation, la morphologie et la syntaxe sont correctes, mais Alice a besoin d'une explication pour comprendre (nous aussi). Cependant, nous y reconnaissons et voyons un poème :

*Twas brillig, and the slithy toves
Did gyre and gimble in the wabe;
All mimsy were the borogoves,
And the mome raths outgrabe*

« Il était reveure
les slictueux toves
Sur l'alloinde gyraient et vriblaient ;
Tout flivoreux étaient les borogoves
Les vergons fourgus bourniflaient. »

Nous l'avons vu, les quatre piliers de la langue (sons, formes, lexique et syntaxe) jouent un rôle essentiel dans tout processus de reconnaissance et de partage. Cela posé, nous n'avons rien dit encore de la fonction sociale de leur utilisation, de leur reconnaissance et de leur partage.

La sociolinguistique constate que s'il y a un changement dans la société, ce changement se reflète dans l'utilisation de la langue. Ainsi, dans la langue, nous reconnaissons plusieurs choses et d'abord l'appartenance à un groupe. On reconnaît des « accents », mais on reconnaît aussi des secteurs d'appartenance dans une société : classes sociales, secteurs professionnels, âges, etc.

William Labov a exploré ces phénomènes dès les années 60 mais contrairement à la répartition géographique des éléments qui varient dans la langue, c'est la variation dans un même secteur géographique qui l'a intéressée. Entre autres, il a décrit ce qu'il appelle l'hypercorrection de la petite bourgeoisie : ses locuteurs « *outrepassent ceux du groupe le plus élevé dans la tendance à employer les formes réputées correctes et appropriées au style soigné* »⁽²⁾. C'est pour le français la liaison « mal-t-à-propos » dont l'intention est de montrer qu'on sait en faire.

Il apparaît que la langue est comme un mille-feuille dont l'inconsciente conscience des variétés de forme et d'usage nous permet de reconnaître et d'inférer, à défaut de savoir pertinemment, avec qui on peut partager ce qui est au-delà de la langue. Ce qu'on apprend est une variété de référence par rapport à laquelle on se positionne. Cette variante-là est une « norme » (le mot est à prendre avec précaution) par rapport à laquelle on perçoit ou non des écarts. En fonction de ces écarts, il sera possible de reconnaître et de partager les différentes productions faites avec le système.

Nous arrivons donc à une dernière – mais non ultime – étape de la réflexion sur la reconnaissance et le partage à travers la langue. Au-delà des éléments du système, et de leurs mises en rapport, c'est le tour du discours fait avec la langue d'entrer en scène. En effet, la description de ce qui peut être dit n'est pas la description de ce avec quoi cela est dit. Des posi-

tions antagoniques peuvent être exprimées avec les mêmes unités. Tel est le cas du discours raciste, comme l'a montré Matthieu Valette⁽⁴⁾. Racistes et antiracistes se partagent les mêmes unités en langue, mais ils tiennent des discours différents. C'est le cas aussi des textes de lutte contre le tabagisme et le discours des fabricants de cigarettes⁽⁴⁾.

Après ce parcours très synthétique, il apparaît que ce qu'on dit ne doit pas être confondu avec ce avec quoi on dit : le mot « chien » n'aboie pas. Le partage d'unités d'un système permet que les uns et les autres puissent s'y reconnaître dans l'utilisation du système. La reconnaissance des unités permet leur partage. Il serait difficile de parler d'un sujet sans en évoquer un autre. Les opinions sont une autre forme de partage. La pragmatique ou action du langage sur le monde est un autre grand programme de partage et de reconnaissance. Polysémie, ambiguïté, malentendus et rhétoriques voulues ou fortuites ne seraient pas l'affaire des langues mais de leurs utilisateurs.

La culture, cet implicite partagé – comme quelqu'un a dit –, que ce soit au niveau micro ou au niveau macro est le partage d'unités signifiantes, des signes dont la valeur est le résultat d'un accord. C'est dans une culture qu'un signe peut ou non trouver une valeur ou une acceptation, qu'il soit hérité ou créé. Voilà un paradoxe comme celui d'Electre : on partage parce qu'on reconnaît mais on ne peut pas reconnaître sans partager. ●

NOTES

(2) W. Labov, *Sociolinguistique*, Minuit, 1976.

(3) M. Slodzian, M. Valette, « Connaissances prescrites ou connaissances décrites ?

L'apport de la sémantique des textes », Patrimoine 3.0, Actes du 12^e Colloque international sur le document électronique, Khaldoun Zreik, dir., Europa Productions, Paris, 2009, pp. 129-141.

(4) M. Valette, « Détection automatique des documents racistes et xénophobes sur Internet. L'apport de la sémantique de corpus », in *Sciences du langage et demandes sociales*, textes réunis par C. Hudelot et C. Jacquet-Pfau, Limoges, Lambert Lucas, 2007.

Graph

DON ET RECONNAISSANCE

Je voudrais rappeler les significations du mot « reconnaissance ». Premier sens : identifier quelque chose, une personne. Deuxième signification : attribuer de la valeur à une personne ; c'est la reconnaissance de plus en plus thématifiée dans un discours philosophique récent. Troisième signification : gratitude ; j'ai de la reconnaissance vis-à-vis de vous. Parler de gratitude, marquer le lien entre la reconnaissance et le don : avoir de la reconnaissance, en avoir pour un don qui a été fait.

Remarque quant au terme *symbolon* : le « symbole » est l'objet brisé en deux, partagé entre partenaires d'hospitalité. C'est de là que vient le mot « symbole », avec des significations extraordinairement variées selon les usages philosophiques, psychanalytiques ou autres... Il est intéressant de garder l'origine du mot, qui a précisément rapport à la question du don : le symbole reconnaît un don qui a été fait. Il y a donc un lien très étroit entre la question de la reconnaissance et la question du don et, bien sûr, celle du partage, qui est une modalité de la relation de don.

Ce sont des thèmes extraordinairement complexes et riches ; comment baliser un parcours à travers ces termes ?

Le plus simple est de présenter le travail fait par la *Revue du Mauss*, créée en 1981 ; « Mauss » signifie deux choses :

- » Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales, traduisez « anti-économiste », une manière de s'opposer à la tentation ;
- » un hommage à Marcel Mauss, neveu et héritier spirituel, intellectuel d'Emile Durkheim, fondateur de l'école sociologique française fin 19^e/début 20^e siècle. Il est l'auteur d'un texte, le plus important de toute l'histoire des sciences sociales, intitulé *L'Essai sur le don*. Je résume en une phrase le cœur du propos de Mauss : « *L'homme n'a pas toujours été un animal économique, il n'y a que fort peu de temps que l'homme est devenu un animal économique [...]. L'homme économique n'est pas derrière nous dans l'histoire de l'humanité, il est devant nous.* » De fait, il était devant Mauss et nous sommes en passe de devenir des hommes économiques.

Alain CAILLÉ
Sociologue, professeur
à l'université Paris-X
Directeur
Revue du Mauss

Comment interpréter ce mouvement de l'histoire ? Je vous propose de procéder en trois temps :

- » l'histoire de la constitution de la *Revue du Mauss* : pourquoi a-t-elle été créée, quels en sont les enjeux ;
- » l'arrière-plan anthropologique du don et de la reconnaissance ;
- » quelques implications contemporaines : que peut-on faire de cette leçon anthropologique pour réfléchir sur notre société actuelle ?

Je voudrais avant cela résumer en une phrase l'essentiel de mon propos : qu'ai-je l'impression que nous avons trouvé au cours des trente ans de travail de la *Revue du Mauss*, une revue interdisciplinaire de philosophie et de sciences sociales. Nous avons le sentiment d'avoir trouvé une manière assez particulière d'interroger la société, d'interroger le rapport social dont l'idée essentielle est notre rapport de don et de contre-don et la recherche de la reconnaissance que nous convoitons. Pour éviter les équivoques que le terme « don » suscite dans nos traditions culturelles, associé à l'idée de charité, à un fort passé religieux. Or, ce n'est pas de cela qu'il s'agit : le don peut être aussi bien le don de bienfaits qu'un don de méfaits, un don de coups, comme à la boxe, un don de cadeaux qui gratifient, qui font plaisir, mais aussi un don de maux ou un don de mots. On peut reprendre toute la question de la langue sous l'optique du don et du contre-don qui circulent dans les échanges langagiers.

Comment en sommes-nous venus à formuler cette manière de voir la société, de voir les rapports internes ?

Reprenons l'histoire de la *Revue du Mauss* et les raisons de sa création en 1981, la suite d'une surprise qu'il vaut la peine de rappeler, surprise face à une évolution assez sidérante dans le monde de la pensée, dans le monde des sciences sociales et de la philosophie morale et politique. Ce que nous constatons à l'époque, c'est non pas une révolution dans la pensée, mais une révolution dans la division intellectuelle du travail. Depuis deux siècles, la répartition du travail intellectuel entre les disciplines est la suivante : les économistes se réservent l'étude de ce qui se passe sur le marché des biens et services en s'appuyant sur l'hypothèse que les sujets humains sont des hommes économiques, autrement dit des individus séparés, égoïstes ou indifférents les uns aux autres. Ils savent que cette représentation du sujet humain est fautive, mais suffisante pour expliquer le marché des biens et services, dans l'économie de marché. D'ailleurs, ils l'abandonnent aux sociologues, aux psychologues, philosophes, anthropologues, etc. Or, ce qui s'amorce dans les années 1960 aux États-Unis, qui se répand dans les années 1970 et qui culmine dans les années 1980, c'est petit à petit le fait des économistes à admettre que finalement leur hypothèse apparemment simpliste permet d'expliquer ce qui se passe non seulement sur le marché des biens et services mais aussi dans toutes les sphères de l'action sociale. On peut donc calculer, même s'il n'y a pas de prix marché, la rentabilité différentielle des différents actes : est-ce que c'est rentable de se marier ? Cela rapporte combien sur une vie de 50 ans par exemple ? Est-ce que le crime paye ? À quel taux d'intérêt ? Est-ce que croire en Dieu est rentable (pari pascalien), etc. ? Donc la science économique, science partielle qui se présente comme la science sociale totale, ce qui nous sidère complètement. Alors que les autres disciplines donnent raison à ce mouvement d'impérialisme de la science économique dans le champ de la pensée. C'est le cas des courants dominants de la sociologie de l'époque – du côté libéral un Raymond Boudon, un Michel Crozier en sociologie des organisations – qui considèrent que la sociologie est simplement une généralisation de l'économie néoclassique néolibérale avec quelques petites complications, et du côté néomarxiste, un Pierre Bourdieu qui présente sa sociologie comme « *une économie générale de la pratique* », qui repose sur l'idée que les sujets humains calculent. La différence entre les deux camps ne porte pas sur cette idée-là. Les deux participent de ce que j'appelle un même « axiome de l'intérêt », c'est-à-dire l'idée que les sujets humains sont intégralement régis par des calculs d'intérêts. La différence est que, du côté libéral, on met en scène des calculs d'intérêts conscients, sur le modèle de la science économique dominante, alors que du côté marxiste lié à la psychanalyse, on met en scène des calculs d'intérêts inconscients. Mais dans les deux cas, l'être humain est présenté comme une machine régie par des intérêts. On trouve le même mouvement du côté de la philosophie politique dont la grande œuvre *Théorie de la justice* (1971) de John Rawls pose en

substance la question suivante : quelle institution politique désirable et juste choisirait des hommes économiques ordinaires (autrement dit des sujets mutuellement indifférents) ?

C'est face à cette évolution assez stupéfiante de la pensée dans les années 70/80 que nous avons voulu réagir en créant la *Revue du Mauss*. Ce que nous allons découvrir, qui est évidemment d'une importance tout à fait considérable, c'est cette révolution dans la pensée ou cette révolution plus précisément dans le travail intellectuel. Cette évolution intellectuelle idéologique aura précédé d'une bonne dizaine d'années la mondialisation ou globalisation. La mondialisation, c'est l'internationalisation mais, plus profondément, la généralisation du marché à toutes les sphères de l'action sociale ; c'est la soumission de toutes nos pratiques à une règle d'efficacité économique et plus précisément à une règle de rentabilité financière qui s'impose à toutes nos actions. Et cette généralisation de la coordination marchande et financière a été légitimée à l'avance par cette révolution intellectuelle. Il y a dans le travail que nous essayons de mener des enjeux à la fois théoriques de connaissance et évidemment éthico-politiques.

Sur quelles ressources peut-on s'appuyer pour critiquer cette généralisation du modèle économique en sciences sociales et dans la philosophie morale et politique ? Il y en a à

« **La mondialisation, c'est l'internationalisation mais, plus profondément, c'est la généralisation du marché à toutes les sphères de l'action sociale ; c'est la soumission de toutes nos pratiques à une règle d'efficacité économique et plus précisément à une règle de rentabilité financière qui s'impose à toutes nos actions.**

la fois beaucoup et peu. Beaucoup de ressources parce que, au fond, toute l'histoire de la philosophie et de la littérature montre comment les êtres humains ne se réduisent pas à une mécanique de l'intérêt. C'est ainsi qu'ils deviennent des sujets proprement humains, que c'est là qu'ils trouvent leur grandeur, ce qui leur permet de viser une reconnaissance proprement humaine. Mais le problème de cette gigantesque tradition philosophique, littéraire ou psychologique, c'est qu'elle est extraordinairement riche, peu appropriable et peu maniable. La grande force des économistes réside, au contraire, dans le simplisme de leurs hypothèses et dans la facilité avec laquelle à partir de leurs hypothèses on peut fabriquer des modèles formels qui vont être modélisables, mathématisables. Si nous n'avons à opposer au modèle économique que l'infinie diversité, l'infinie complexité de la littérature, de l'art, du cinéma, de la philosophie..., eh bien nous aurons beaucoup de mal à résister.

Quelles sont les ressources proprement théoriques qui visent à la racine le modèle économique ? Là, je fais un retour à Marcel Mauss : *L'Essai sur le don* est une des ressources principales. Quelle est la leçon des « sauvages » restituée par ce texte qui rassemble toute la lit-

térature ethnographique disponible à l'époque pour nous montrer ce qui se passe dans les sociétés archaïques, celles que l'on a parfois appelées des sociétés « sauvages » ?

Marcel Mauss est très prudent ; c'est un savant très engagé politiquement (collaborateur et ami de Jean Jaurès), totalement engagé dans le mouvement d'un socialisme français, héritier de la tradition du socialisme associationniste du 19^e siècle, un socialisme ouvert à la démocratie et principalement soucieux de la cohésion du monde associatif.

Marcel Mauss, en rassemblant tous les documents ethnographiques disponibles à son époque, découvre que ces sociétés archaïques ne reposent pas sur le marché mais sur le don.

Deux précisions :

» la société archaïque repose sur ce que Marcel Mauss appelle la triple obligation donner/recevoir/rendre : on ne peut pas vivre dans cette société sans être obligé de faire des dons, de se montrer généreux ; on ne peut pas refuser un don qui vous est fait, sauf à perdre la face, et on ne peut pas rendre un don qui nous a été fait. Voilà la règle fondamentale des sociétés archaïques, il faut que les dons soient faits et qu'ils circulent ;

» que signifie l'obligation d'entrer dans le cycle du don ? C'est l'obligation de se montrer généreux, d'afficher sa générosité. Il s'agit de don ostentatoire : tout le monde doit voir que l'on est généreux, mais l'est-on vraiment ? C'est là la question de toutes les grandes religions, la seule qui est sûre dans ces sociétés archaïques ; il faut montrer que l'on est plus généreux que son rival.

Car, troisième idée, ce don originel n'est pas de l'ordre de la charité. La charité viendra beaucoup plus tard avec les religions. Il s'agit au contraire d'aplatir son rival, de le mettre à l'ombre de son don. Le don, c'est une forme de guerre, une forme paradoxale de guerre puisqu'elle permet de faire la paix ; il permet de passer de la stérilité à la fécondité. Voilà la découverte essentielle de Mauss : le don premier est une forme de guerre ; Mauss parle de « don agonistique ». Le don est l'opérateur politique par excellence, il est au cœur d'une triple alliance qui structure la société archaïque.

Que faire de la découverte de Marcel Mauss aujourd'hui ? En quoi est-ce que cela nous concerne encore ?

Nous ne vivons pas dans les petites sociétés régies par la triple obligation de Marcel Mauss, mais dans une grande société, dans des sociétés complexes, alors que reste-t-il de cette règle ?

Nous avons avancé sociologiquement, depuis une quinzaine d'années, à partir du jour où nous nous sommes dit que finalement ce système du don, dégagé par Marcel Mauss, est beaucoup plus présent dans notre société qu'on pourrait le penser. Si on veut prendre toute la mesure de la persistance du système du don aujourd'hui, il faut prendre conscience du fait que nous vivons dans deux types de rapports sociaux différents, deux types de socialités différents, entre lesquels nous basculons en permanence sans trop nous en apercevoir. Socialités, que j'appelle respectivement « sociabilité primaire » et « sociabilité secondaire ».

La socialité secondaire est celle de la modernité qui règne sur le marché, dans les entreprises, dans les administrations, dans les institutions, dans la science. L'efficacité fonctionnelle des personnes y importe plus que la personnalité.

La socialité primaire est empiriquement le monde, la famille, le voisinage, l'alliance, la camaraderie, les amitiés, les petites associations, etc. La personnalité des personnes y importe plus que l'efficacité fonctionnelle.

Une fois posée cette distinction, on a pour hypothèse que la socialité primaire reste régie par la triple obligation de donner, recevoir et rendre. On peut alors faire retour à la socialité secondaire et jeter sur le monde de l'entreprise, des institutions, un regard assez différent de celui habituellement porté. En effet, de quoi s'aperçoit-on ? Que ce monde reste traversé par les exigences de la socialité primaire, qu'au sein même des entreprises, des institutions, fonctionnement des réseaux de personnes qui restent structurés par l'obligation de donner, recevoir et rendre.

Pour comprendre véritablement ce qui détermine le fonctionnement effectif des entreprises, des administrations, des institutions, il faut comprendre la place qu'occupent les relations de don et de contre-don, autrement dit les réseaux de socialité primaire et l'exigence de reconnaissance.

Que peut-on faire de ces idées si l'on se penche maintenant plus finement sur le fonctionnement des organisations ? Il faut donner toute sa place à l'idée de la présence des relations de don et de contre-don et de la reconnaissance. Je ne peux ici que vous renvoyer au livre du sociologue Norbert Alter, *Donner et prendre*, dans lequel Alter montre que la condition même de l'efficacité d'une entreprise, d'une institution, c'est l'effectivité des réseaux de don et de contre-don entre les salariés qui échangent 36 000 choses : toutes les informations techniques, les tours de main, les savoir-faire, les informations sur l'humeur du patron, les soutiens psychologiques, les nouvelles de la famille... C'est ce qui permet de tenir. Voilà une première dimension de dons qui circulent comme du sang à travers toute une entreprise et qui irriguent en quelque sorte.

Il y a une autre dimension du don : le don à l'esprit de l'entreprise lui-même, la passion pour le travail que l'on fait. Or toute la culture actuelle du reporting et du benchmarking est délétère pour cet esprit du don, pour ce qui fait en fait marcher les organisations. En l'imposant, on tue la poule aux œufs d'or.

Nous voyons bien que ce nouveau monde ne pourra pas durer très longtemps, ce monde du marché et de l'évaluation quasi marchande généralisés, ce monde dans lequel il n'y a que des *Homo economicus*. Déjà, il ne dure plus en Europe occidentale, aux États-Unis, parce que les taux de croissance ne suivent plus. Cela a duré aussi longtemps que la démocratie a pu s'appuyer sur des taux de croissance forts que nous ne connaissons plus pour différentes raisons. Il en existe encore dans les pays en voie de développement, pays dits « émergents », qui ont des taux de croissance vertigineux, mais ils ne dureront pas très longtemps à la fois pour des raisons économiques et surtout écologiques ; la Chine ne tiendra pas très longtemps écologiquement à ses taux actuels.

Eh bien voici qui nous laisse face à une question d'une simplicité dramatique. Jusqu'à présent, notre adhésion à la démocratie a reposé sur la perspective d'un enrichissement indéfini pour tout le monde. Qu'allons-nous faire lorsque cette croissance ne sera plus au rendez-vous ? Il nous faudra apprendre à vivre autrement, à définir une société d'État économique stationnaire dans laquelle il pourra se passer beaucoup de choses mais qui ne se reposera pas sur une croissance indéfinie. Cela nous force à imaginer en urgence, un post-néolibéralisme. ●

Graph

Le Groupe de recherche et d'applications 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, réaliser ou 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.

Elle sollicite ainsi l'ensemble des équipes de direction, développe les échanges dans l'expérience commune pour une meilleure connaissance du milieu professionnel. C'est ainsi que naissent des groupes d'études sur des thèmes d'actualité et que s'établissent des relations privilégiées.

Mais l'ambition du Graph est aussi de développer les axes de recherche ouvrant les pistes de l'avenir et d'affirmer ainsi la présence des hospitaliers dans l'évolution continue de nos sociétés, rappelant, si besoin est, les règles éthiques auxquelles ses membres sont attachés.

Le Graph permet à ses membres d'avoir un haut niveau de réflexion sur des thèmes pointus de la société actuelle. Chaque année, le séminaire des Arcs les réunit en un lieu où ils bénéficient de la participation exceptionnelle d'intervenants prestigieux qui se font un plaisir de venir exposer leurs expériences et débattre sur leurs sujets de prédilection.

Le Graph, c'est rester dans la curiosité, un état de disposition 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...

2^E SÉANCE

Partage des valeurs et richesses de la reconnaissance

Le lien social interrogé

RELIGION, ÉTAT, LAÏCITÉ

La sortie de la religion, c'est le passage dans un monde où les religions continuent d'exister, mais à l'intérieur d'une forme politique et d'un ordre collectif qu'elles ne déterminent plus ⁽¹⁾. La sortie de la religion, c'est au plus profond la transmutation de l'ancien élément religieux en autre chose que de la religion.

Les notions de «laïcisation» et de «sécularisation» sont d'origine ecclésiale. Elles sortent de l'effort de l'institution pour se définir par contraste. Elles désignent ce qui n'est pas de l'Église ou ce qui sort de sa juridiction. D'où une grave limitation de principe: elles n'évoquent qu'une simple autonomisation du monde humain par rapport à l'emprise législatrice du religieux. Or, c'est beaucoup plus et autre chose qui se joue: une re-composition d'ensemble du monde humain par réabsorption, refonte et réélaboration de ce qui revêt en lui, des millénaires durant, le visage de l'altérité religieuse. Une capacité explicative ou compréhensive dans les deux catégories, dont on ne conteste pas leur pertinence descriptive.

Pourtant, elles passent à côté du fond de ce phénomène qui fait l'originalité de notre monde. Elles ont leur emploi à leur niveau; elles n'épuisent pas le problème, c'est tout! Nous avons affaire, à l'échelle des derniers siècles, au basculement de domination du religieux. Désormais, l'ordre politique n'est pas déterminé d'avance par la religion, l'ordre politique n'est pas supérieur à la volonté des citoyens (dont les convictions sont essentiellement privées). Il ne suffit pas ici de parler du passé, comme si nous arrivions après un processus historique déjà consommé. La sortie de la religion continue. Les Églises n'ont plus vraiment l'autorité pour déterminer la croyance, sans même parler d'imposer le dogme. On est dans l'individualisation du croire et la privatisation du sentir. Le processus de sortie de la religion est en train de transformer la religion elle-même pour ses adeptes.

La laïcité en France vient de très loin. Son parcours, ses enjeux, ses formes ne deviennent vraiment intelligibles que lorsqu'on leur restitue toute leur profondeur historique. L'histoire de la laïcité en France est intimement liée à l'histoire de l'État, l'État en tant que l'un des principaux opérateurs du processus de sortie de la religion.

Mahnaz SHIRALI
Sociologue
Chargée de recherche,
Maison des sciences
de l'homme, Paris

Phase «absolutiste»: de la fin des guerres de religion à la Révolution française et très précisément à la constitution civile du clergé qui en représente une sorte de dénouement. Seconde phase: du concordat napoléonien à environ 1975, pour la concordance de cette date avec la crise économique.

La loi de 1905, qui stipule que «*la république ne reconnaît ni ne subventionne aucun culte*», constitue le moment de vérité de cette période, la «phase libérale et républicaine».

L'État souverain, l'État du roi «de droit divin», l'État qui s'impose en France comme l'État de la raison pacificatrice. La raison d'État en réponse politique à la déraison belliqueuse de la foi dont témoigne l'affrontement des confessions. L'État ne peut promouvoir la paix qu'en se déli-vrant de l'adhésion confessionnelle, qu'en s'installant au-dessus des Églises, au nom d'une légitimité religieuse propre qu'il tire de sa relation directe avec Dieu.

Cette situation, primordialement celle de la France, se retrouve un peu partout en Europe dans la première moitié du 17^e siècle: dans les provinces calvinistes; dans la très catholique Italie (avec les démêlés de la papauté et la république de Venise); en Angleterre (elle sera à l'origine de la révolution de 1640), dans l'Allemagne ravagée par la guerre européenne des religions qu'est la guerre de Trente Ans.

Cette situation, qui donne à l'État comme pouvoir de paix une raison d'être fondamentalement religieuse, est la situation source de la pensée politique moderne. ●

NOTE

(1) M. Cauchet,
*La Religion
dans la démocratie*,
Gallimard, 2000.

PARTAGE ET IMPORTANCE DES TRANSFERTS SOCIAUX

La France connaît un excès de dépenses sociales, ce qui entraîne certains inconvénients pour notre développement économique. Cela se traduit chez nous par une préférence pour le chômage, c'est-à-dire d'un côté beaucoup de prestations sociales, de l'autre une incapacité à créer de vrais emplois. Si nous nous comparons par exemple à l'Allemagne, nos dépenses sociales publiques représentent 30,8 % du PIB contre 27,8 % chez nos voisins. Soit trois points de PIB en plus pour nous, c'est-à-dire 60 milliards d'euros. C'est beaucoup.

Juste un bref retour sur le passé : je me suis beaucoup occupée de dépenses sociales pendant ma vie administrative et je continue à m'y intéresser. Je suis admirative de la façon dont certaines choses ont évolué. Essentiellement pour les dépenses de santé : l'Ondam et la loi HPST sont des progrès. Mais il reste beaucoup à faire.

La Sécurité sociale s'est beaucoup éloignée de son objectif d'origine. En 1945, il s'agissait de « *garantir à chacun de disposer en toute circonstance d'un revenu suffisant pour lui assurer à lui-même et à sa famille une existence décente quels que soient les risques encourus ou tout du moins un minimum vital en toute occasion.* » On savait déjà que la Sécurité sociale pouvait engendrer des effets négatifs. Je cite les fondateurs : « *Elle peut détruire chez l'individu tout esprit d'initiative et d'entreprise, elle peut endormir les travailleurs dans la satisfaction d'une médiocrité permanente, elle peut voir s'édifier une administration énorme avec un personnel bureaucratique et paperassier.* »

Les dépenses sociales en France ont un poids excessif.

La France est le pays de l'OCDE où les dépenses sociales sont les plus élevées. Nous sommes aussi l'un des pays les plus redistributifs, qu'il s'agisse des cotisations très progressives ou des prestations. Quand on considère les prélèvements sociaux ou fiscaux, il y a toujours trois contraintes : l'efficacité, la rentabilité, l'équité. En France, on a mis l'accent sur l'équité entendue au sens de redistribution.

Autre caractéristique française : l'importance de la part assurée par la collectivité : 30 % sont pris en charge par la collectivité publique contre 3 % par les assurés. Aux États-Unis, sur un total de dépenses sociales de 27 % du PIB, 17 % sont pris en charge par la collectivité, 10 % par les assurés.

La France est le pays en tête des dépenses sociales et des dépenses sociales publiques. Cependant, nous ne sommes pas les premiers en termes d'indicateurs de bien-être et de santé. La France est dans la petite moyenne : l'indicateur de bien-être y est à 7, à 8 au Danemark, à 7,5 aux États-Unis... D'un côté la France dépense un maximum, de l'autre elle n'a pas

les résultats qu'elle devrait avoir. Si l'on considère l'emploi, on a des résultats médiocres. La France a l'un des taux de chômage les plus élevés des pays de l'OCDE.

La France fait face à un problème de soutenabilité, cela signifie qu'elle est dans l'incapacité de financer ses dépenses sociales par les recettes de cotisations. Le régime général de la Sécurité sociale avait un déficit de 10 milliards en 2008, de 20 milliards en 2009, de 23 milliards en 2010 ; en 2011, il sera de 18 milliards (prévision 14 en 2012). La branche maladie du régime général est la plus déficitaire des quatre branches de la Sécurité sociale.

Cet effet ciseaux entre nos dépenses et nos recettes existe depuis de nombreuses années. Le chiffre envisagé aujourd'hui entre les produits et les charges est d'environ 4 % (ce qui est énorme). Les recettes augmentent de 2,5 % par an, les charges de 6,5 % par an. Cette accumulation de déficits représente au total 95 milliards de dettes à financer.

Si l'on considère la Sécurité sociale et les autres dépenses sociales, la santé représente 35 % des dépenses sociales de la France, la vieillesse 46 %, l'emploi seulement 6 %, le logement 3 % et l'exclusion sociale 1 %. Lorsqu'on regarde ces chiffres, on est en droit de se demander si la France est sur la bonne redistribution en termes de dépenses.

Évidemment, on a fait des économies. Cela fait des années que la France fait des plans de redressement et il est vrai qu'elle a des résultats. Mais nos prélèvements restent largement au-dessus de ceux des autres pays. Nous retrouvons cette caractéristique dans la dette publique : en France, la dette publique représente 83 % du PIB, pour l'Allemagne, 75 % du PIB. En Allemagne, malgré la crise, le taux de chômage a diminué (il est à 5,7 %) contre 9 % en France.

La Cour des comptes a comparé la France et l'Allemagne : la France est en fort décalage par rapport à l'Allemagne. Pour les prélèvements obligatoires, en Allemagne, les ménages payent environ 71 % de la dépense totale et les entreprises 28 % ; en France, c'est l'inverse : 55 % pour les entreprises, 45 % pour les ménages. L'Allemagne a baissé les prélèvements payés par les entreprises qui pesaient sur la masse salariale, la France les a augmentés.

La France a atteint la limite de ce qui était raisonnable et quand on analyse notre économie par rapport à celle de l'Allemagne, on s'aperçoit que l'Allemagne recrée des emplois alors que la France n'y arrive pas et désindustrialise. Cela s'explique en partie par notre excès de dépenses sociales et par la façon dont sont répartis les prélèvements obligatoires. ●

3^E SÉANCE**Les talents individuels,
à la base de la réussite collective ?****LE SPORT, UN LIEN AVEC LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE ?**

Le monde du sport est celui de l'entreprise, au sens large du terme. L'hôpital est une entreprise. À partir du moment où deux personnes sont ensemble, elles doivent fonctionner à deux, en fonction de leurs spécificités. Je veux vous démontrer que le monde de l'entreprise et le monde du sport ont des objectifs identiques, des valeurs communes.

La société moderne est fondée sur le culte de la performance : gagner, réussir, c'est l'objectif de chacun d'entre nous. Effectivement, l'évolution de notre société, de plus en plus basée sur l'individualisme, renforce ce culte de la réussite. Culte omniprésent dans le milieu sportif, amateur ou professionnel. Une entreprise et un sportif ont des objectifs communs, ont des points communs, des objectifs à atteindre, une remise en cause individuelle, la mission de défier et tenir tête aux concurrents. La culture des performances fait partie du quotidien dans l'entreprise. Le but d'une entreprise est d'être économiquement rentable.

D'une manière générale, le sport intéresse un large public, dont les managers d'entreprises. Il peut également offrir une modélisation de la recherche de performance, un terrain d'observation sur l'art de motiver les hommes et de créer un esprit d'équipe ou plutôt, une culture et un langage communs à l'organisation donc quelque part, l'art de faire réussir des individualités ensemble.

Quels sont les valeurs communes et les objectifs identiques, pourquoi y a-t-il des valeurs communes entre le sport et l'entreprise ? Je définirais, avec mon esprit sportif, le terme « partage », par le fait de donner une partie de ce que l'on a, de ce que l'on détient. Et la reconnaissance, à mon sens, c'est le fait d'admettre la légitimité de quelqu'un ou de quelque chose. C'est un acte, par lequel on reconnaît qu'on a reçu quelque chose. Le sportif a un objectif de haute performance (décrocher une médaille au championnat d'Europe, au championnat du monde, aux jeux Olympiques, le summum du sport amateur). Pour y parvenir, il a des sous-objectifs intermédiaires qu'il met en place pour atteindre l'objectif de haute performance. Ce sont des tournois internationaux, où il va pouvoir évaluer son état de forme, évaluer où il en est dans sa préparation pour atteindre son objectif final.

Bruno WARTELLE
Ancien capitaine
de l'équipe de France
de boxe

Dans l'entreprise, on retrouve l'idée d'objectif commun, qui n'est pas le même objectif. Le sportif a un objectif de haute performance, l'entreprise a un objectif de résultat, elle définit aussi des objectifs intermédiaires pour atteindre ce résultat. Le parallèle que l'on peut faire entre le sportif, qui veut atteindre une haute performance et l'entreprise qui a un objectif de résultat, est évident. Pour atteindre le résultat, l'entreprise comme le sportif, met en place des moyens, des moyens que j'appelle « triptyque » (moyens humains, financiers et matériels).

S'impose à présent la question : comment ? J'évoque une équipe dans les deux cas ; bien entendu, le sportif, comme le chef d'entreprise, ne peut parvenir tout seul au résultat. Le sportif dispose d'une équipe d'encadrement, des personnes qui ont le même objectif que lui : atteindre une haute performance et qui vont l'aider à y parvenir. Pour le chef d'entreprise, c'est sensiblement la même chose : il a des collaborateurs, salariés de l'entreprise, qui ont aussi un objectif de résultat. Chacun dans cette équipe a un rôle à jouer dans la quête de performance.

Le sportif et le chef d'entreprise doivent montrer leurs capacités à gérer des situations complexes, toujours dans l'optique de rechercher une haute performance pour le sportif, pour le chef d'entreprise, décrocher un contrat juteux. Pour pouvoir gérer ces situations complexes, le sportif et son équipe d'encadrement comme le chef d'entreprise et ses collaborateurs, doivent montrer une adaptabilité ; c'est quelque chose de primordial,

à mon sens, le fait d'être capable de s'accorder pour répondre aux projets d'équipe. La remise en cause et l'adaptabilité ne sont pas là seulement à l'instant; il faut qu'elles soient présentes en continu, c'est là la difficulté. Une continuité primordiale pour atteindre une haute performance sportive ou un résultat pour l'entreprise.

La notion de partage dans le domaine sportif, il faut l'aborder sous deux formes, le partage de la victoire et le partage de l'échec. Partager avec votre équipe d'encadrement une victoire est bien plus facile que partager un échec. Pour l'athlète, réaliser une grande performance est un aboutissement qu'il partage dans un premier temps principalement avec son entraîneur, sa famille, ses proches, son équipe d'encadrement. À l'inverse, lors de l'échec, il va chercher seul à déterminer quelles en sont les raisons pour pouvoir s'adapter à nouveau et ne pas reproduire les mauvaises attitudes.

Le chef d'entreprise doit également partager la réussite des objectifs fixés en amont. Pour cela il peut octroyer des primes, comme dans le sport. On peut aussi prévoir une augmentation de salaire, un changement de poste si quelqu'un fait montre de ses compétences dans un domaine. De même, s'il s'épanouit dans son domaine, s'il a décroché un contrat juteux, pourquoi ne pas lui proposer la gestion d'un domaine en fonction des compétences qu'il a montrées?

Une forme très importante de remerciements envers ses collaborateurs ou ses salariés est l'organisation de repas communs. Organiser un temps privilégié en commun est toujours préférable que de ne rien organiser, c'est un signe de reconnaissance du chef d'entreprise à ses salariés.

À l'inverse, si l'entreprise n'a pas réalisé l'objectif de départ, le chef d'entreprise est dans l'obligation d'en chercher les raisons. Dans le cas où elles ne sont pas liées à la conjoncture, qu'elles sont diverses et variées (la faute d'un salarié, par exemple), les conséquences peuvent aller jusqu'au recadrage, au blâme, voire au licenciement.

À travers mon expérience et ma vie de sportif de haut niveau, le fait de vivre de 250 à 300 jours avec les mêmes personnes crée un véritable esprit d'équipe. Par exemple, quand l'un des boxeurs est sur le ring, toute l'équipe est là pour le supporter en cas de victoire et le reconforter en cas d'échec. Lorsque vous tissez des liens, vous acceptez de partager la victoire et l'échec. Quand vous êtes capitaine d'une équipe, vous acceptez de gérer les conflits, de faire le relais entre les athlètes, l'entraîneur, l'équipe d'encadrement, le directeur technique national, voire le président de la fédération en cas de faute grave, vous acceptez tout ça...

Quand vous êtes amateur, vous êtes dans un système où vous êtes aidé par l'État (d'ailleurs, continuez à acheter des jeux à gratter, vous financez ainsi le sport en France), vous êtes dans un système où les entraîneurs, les kinés... sont payés par l'État. Vous connaissez tous l'Institut national du sport et de l'éducation physique à Vincennes; un sportif y entre à partir du moment où il est inscrit sur la liste des athlètes de haut niveau du ministère des Sports. Il s'engage dans un projet double: sportif et professionnel, ou de formation.

Basculer dans le professionnalisme, c'est quelque chose de différent, c'est entrer dans une logique économique. Avec le sen-

timent de devenir un produit commercial, de faire du rendement, de gagner, de continuer à gagner pour monter... Alors que «monter» signifie monter dans les classements, gagner de l'argent...

Après l'approche du partage de la victoire et de l'échec, abordons la reconnaissance, celle de l'entraîneur pour son équipe d'encadrement, celle du chef d'entreprise pour ses salariés. Dans le mode du sport, la réalisation d'une performance sportive amène pour l'entraîneur et l'équipe le bénéfice d'une reconnaissance dans le monde sportif.

Pour le chef d'entreprise, la reconnaissance passe d'abord par la communication. Dans mon travail au quotidien, je suis chargé de communication. Communiquer avec mes salariés dans un premier temps avant de communiquer en externe. L'art de communiquer en interne pour le chef d'entreprise, c'est formuler par écrit ou oralement des remerciements, une forme de reconnaissance pour le salarié qu'il appréciera. Un chef d'entreprise doit prévoir en signe de reconnaissance une évolution de carrière à proposer à ses salariés ou un changement de poste. Mais un chef d'entreprise est lui aussi en quête de reconnaissance, une motivation pour décrocher d'autres contrats après avoir rempli les premiers objectifs.

Les critères de performance d'un salarié et d'un sportif sont communs: critères individuels, physiques, physiologiques, psychologiques et mentaux (gestion du stress), mais aussi critères sociaux (vie sociale, vie privée, loisirs...). Le problème est identique pour un salarié et pour un sportif: des conséquences vont rejaillir pour l'un dans son travail, pour l'autre dans son implication à l'entraînement.

Les parallèles et les liens sont donc multiples entre le monde du sport et celui de l'entreprise. ●

Graph

RECONNAISSANCE ET PARTAGE : APPRÉHENDER LES ENJEUX, PRÉVENIR LES DÉRIVES

Parmi les principales attentes des cadres et des salariés dans les organisations privées ou publiques, la reconnaissance arrive très souvent en tête des études sur la satisfaction au travail, ce qui démontre le déficit sur ce registre. Pour analyser les fonctionnements et les dysfonctionnements des repères de bon sens et comprendre comment se créent et se multiplient les sources de démotivation, voire de psychopathologie, nous proposons un schéma d'intelligibilité que nous appelons « RSI »⁽¹⁾, une traduction opérationnelle de celui que Jacques Lacan a proposé pour expliquer le fonctionnement psychique normal.

La Réalité/R, c'est ce qui est ici et maintenant. Ce sont les conditions de possibilité et la faisabilité des situations que nous rencontrons sur le plan professionnel, la limite du cadre dans lequel nous nous situons pour agir ; c'est aussi la perception que nous avons de ce qui se passe. Enfin, c'est le fonctionnement d'une organisation, le positionnement des acteurs, la transparence des projets et des actions. Il s'agit d'énoncer ce qu'on va faire, de dire quel état des lieux on est capable d'établir (réalité économique, financière, sociale, environnementale), comment on en tient compte, quel est l'écart entre l'image qu'on « vend » à l'extérieur et l'image interne. Dans la Réalité, nous rencontrons tous les éléments qui nous sont donnés pour ouvrir la voie à notre projet et toutes les conditions dans lesquelles nous décidons de l'ouvrir. Or, le problème, c'est que nous vivons toujours cette Réalité sur le mode du ressenti et que ce ressenti est toujours sous la pression de l'Imaginaire. La Réalité est bien souvent la source de malentendus considérables, le registre du quantitatif est très souvent sollicité ; on parle de chiffre d'affaires, de marges, de moyens, etc. En quoi la réalité est-elle structurante pour les individus au travail ? Quels sont les éléments tangibles et objectivables sur lesquels s'appuyer, constitutifs de repères ?

L'Imaginaire/I, c'est l'ensemble des perceptions, représentations et associations d'images et d'idées qui prennent leur envol à partir de la Réalité, mais qui ont la particularité de vivre et de se développer de manière autonome. Ce n'est pas seulement le reflet de cette Réalité, mais sa reconstruction. Pour vivre une situation, nous avons besoin de lui trouver un sens qui soit en adéquation avec notre propre volonté de vivre. Cette volonté, nous la trouvons induite par nos rêves, nos fantasmes et nos désirs profonds, mais aussi par notre curiosité à l'égard de tout ce qui n'est pas nous. Or, livrée à elle-même, cette volonté serait toute-puissante. Elle larguerait les amarres et nous entraînerait dans un monde d'où la réalité serait finalement exclue. La civilisation et la culture contemporaines le savent si bien

Christian LUJAN
Psychosociologue

qu'elles ont produit tout un monde virtuel qui n'en continue pas moins de prendre son sens par rapport à la Réalité, mais qui pourrait à la limite s'en débarrasser, si l'on n'y prenait garde. Fort heureusement, l'Imaginaire rencontre les limites que lui impose le Symbolique.

Le Symbolique/I est une opération psychique qui vise à l'intégration du multiple dans une unité plus grande qui donne tout leur sens aux éléments qui la composent. On peut comprendre l'intensité psychologique qui l'habite, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif, si l'on se réfère à la racine sémantique *symbolon*, ces deux parties en bois que les familles des sociétés « archaïques » réunissaient lorsqu'elles se rendaient l'hospitalité. On prend conscience de ce qu'est le symbolique à partir du moment où l'on réalise que tel individu ou tel groupe doit nécessairement prendre le risque de rencontrer l'autre, de le découvrir et de l'accepter comme il est s'il veut survivre durablement. En effet, il peut choisir la violence et tenter d'exterminer l'autre, ou de l'asservir, mais cela ne se produit que s'il est le plus fort, au prix de lourdes pertes intérieures, et le temps qu'il demeure le plus fort (car il s'expose à son tour à être exterminé). En revanche, plutôt que d'opter pour la violence, il peut accueillir l'autre, se faire reconnaître par lui, travailler avec lui pour que la nouvelle réalité qui se construitienne compte de toutes les spécificités. Le Symbolique est donc ce qui permet de relier les choses et de donner une place au sens. Il est donc ce qui permet de mettre les individus en lien. Le Symbolique renvoie également aux questions de la loi, de la place de chacun, de la fonction et du rôle : quel est mon rôle dans l'organisation en fonction de l'intitulé de mon poste, quel est l'écart entre la fonction que j'occupe, le rôle qui m'est attribué et

la place que l'on m'attribue et que je me donne... On constate très souvent un certain nombre de distorsions génératrices de malentendus sur le registre de la reconnaissance. Le Symbolique fait également référence aux valeurs, aux codes, aux normes, aux règles, à la loi. Il est fréquent de constater des failles sur ce registre où les écarts entre Dire et Agir viennent renforcer les malentendus évoqués plus haut.

Au centre du tableau (*graphique 1*), à la croisée des chemins, il y a le Sens. Le Sens n'est pas seulement un résultat, c'est la cause et le mode opératoire de ce qui fait fonctionner ensemble R, S et I, R, S et I développent des logiques de sens différentes. R peut présenter l'ordre ou le chaos (et toutes les constructions intermédiaires), I le fantasme ou le délire (et là aussi toutes les nuances intermédiaires), S la structure ou l'histoire (et toutes les interférences possibles et imaginables). Le Sens contient ce qui est sensé (que l'on appelle souvent le raisonnable) et ce qui est insensé (la folie). Il ne disparaît jamais, y compris dans l'absurde. Assez souvent, il entre en conflit avec le plaisir, mais lorsque désir et sens convergent, c'est le bonheur.

» **Entre Réalité et Symbolique: le Rite** : si l'on veut comprendre l'état d'une culture interne, un point sur les rites s'impose. Les rites sont ces moments récurrents formels et informels auxquels on participe parfois bon gré mal gré. Quelques exemples : comment est-on intégré dans une organisation ? Comment est-on accueilli ? accompagné ? Comment s'en va-t-on ? Quels sont les moments clés d'un individu au travail ? Le rite – quand il est structurant – favorise la constitution du lien social et de l'interaction entre les individus, la question étant : sommes-nous sensibles à l'évolution et à la transformation des rites, voire à leur disparition ?

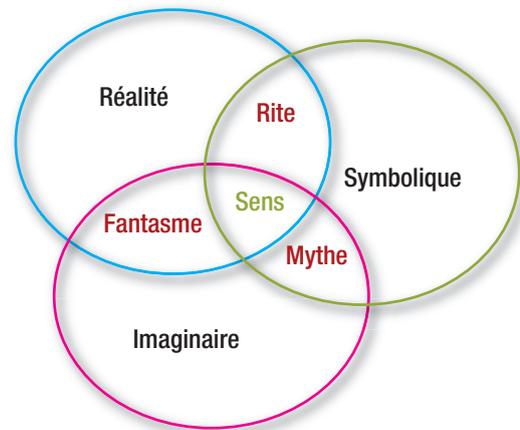
» **Entre Réalité et Imaginaire: le Fantasme** : cette instance nous permet de fabriquer des scénarios que nous n'allons pas forcément suivre dans la réalité. Nous savons combien la question du fantasme – en particulier dans la relation managériale – est parfois une arme particulièrement destructurante, comme par exemple agiter des peurs, générer des malentendus, alimenter des rumeurs, etc.

» **Entre Symbolique et Imaginaire: le Mythe** : qu'est-ce qui relie les individus entre eux ? Quelle est la chaîne de représentation qui aide à la fois à se construire, à interagir, à bâtir un projet ? Quels sont les moments fondateurs ? Les figures emblématiques ? Comment la mémoire est-elle organisée et transmise ? Quelle traçabilité des moments faciles et moins faciles ? En quoi est-on plus ou moins prisonnier des mythes ? Quels sont les tabous, les passages interdits, les amnésies ?

Quels scénarios pouvons-nous rencontrer ? En quoi participent-ils ou non à la question de la reconnaissance et du partage ?

» **Scénario 1: l'hypertrophie de la Réalité** : aujourd'hui, le pilotage est centré sur la performance, l'équilibre budgétaire, la rentabilité : les chiffres prennent une place tout à fait prépondérante. Distinguons le nécessaire principe de réalité, pour recadrer, repositionner, du choix délibéré ou imposé de culture froide axée prioritairement sur le résultat, la performance et très peu sur le lien social – au-delà de ce qui participe du résultat. Un pilotage qui ne mettrait l'accent que sur la réalité est créateur d'une machine à tuer le lien social

» **FIGURE 1**
Le schème d'intelligibilité RSI



parce que l'on assiste à des relations beaucoup plus tendues et dures, à des jeux de pouvoir beaucoup plus serrés. L'hypertrophie de la réalité met en danger tous ceux qui ont d'une certaine manière ont des difficultés à interagir avec les autres. Ce scénario opacifie l'Imaginaire et ne laisse guère de place aux instances de symbolisation. Ici les logiques de reconnaissance sont directement reliées à la performance et les règles de partage se veulent apparemment réglementées dans un process plus ou moins lourd.

» **Scénario 2: la sous-estimation de la Réalité** : la sous-estimation de la réalité peut générer des malentendus et des souffrances inutiles. Par exemple la sous-estimation de la charge de travail, de l'investissement et de l'implication dans l'entreprise. On sait combien ces questions-là sont au cœur des risques psychosociaux aujourd'hui car cela touche à la question de la reconnaissance et de la place occupée. Un pilotage s'inscrivant dans cette perspective est de nature anxiogène, les effets pervers sont multiples, le risque d'envahissement de l'imaginaire est permanent. On peut parfois rencontrer des postures dépressives au sens de Freud, ne pas nier la réalité mais chercher à la déplacer, ce mécanisme de défense est une tentative de parade à l'angoisse, les coûts cachés se retournent sur l'individu lui-même quand le corps prend le relais de la souffrance psychique.

» **Scénario 3: la détérioration ou l'hypertrophie du symbolique** : il y a détérioration du symbolique lorsque les acteurs

NOTE

(1) Ch. Lujan et al., *Quand le travail rend fou. Pour que ça change*, L'Harmattan, 2011.

NOTE

(2) Ch. Lujan et al., *Quand le travail rend fou. Pour que ça change*, op. cit.

n'ont pas tenu leur place à un moment clé. On cherche désespérément le pilote, on attend en vain les régulations. Les pouvoirs informels priment sur le formel ; certaines organisations adorent avoir un certain « flou artistique » pour vivre heureux, vivons cachés. Cette détérioration du symbolique se manifeste donc par des déficits graves dans la prise de décision, la régulation personnelle et interpersonnelle, la médiation, la négociation, l'évaluation et le contrôle.

» **Scénario 4: l'hypertrophie du Symbolique**: on a ici l'impression que certains acteurs se prennent pour leur costume. Ils prennent une place surdéterminée et cela provoque des glissements de rôles. L'hypertrophie du symbolique tue l'imaginaire et opacifie la réalité ; si trop de rites tuent le rite, il est en de même pour le symbolique. Ce n'est pas seulement des comportements managériaux excessifs, le syndrome des mois hypertrophiés, c'est aussi une profonde iniquité dans le traitement des situations de travail, des moyens déployés. Les logiques de reconnaissance sont noyées dans l'univers de l'indifférencié ; la musique du « je », relègue au troisième plan la partition du « nous » pour laisser se déployer celles du « vous » et du « eux ». Cela a pour conséquence de laminer les questions de reconnaissance, de partage et de lien social.

» **Scénario 5: l'hypertrophie de l'imaginaire**: du fait de la détérioration du symbolique, les individus vont véritablement se sentir déstabilisés car la machine à fantasmes va pouvoir prendre une place considérable. Ce scénario de l'imaginaire envahissant et destructeur est un scénario dans lequel les acteurs ne se positionnent plus de manière structurée, les repères sont considérablement fragilisés, les risques de tensions sont à leur maximum. Les violences relationnelles s'appuient sur cette stratégie communicationnelle.

» **Scénario 6: un imaginaire pauvre ou hypotrophié**: ce scénario peut être associé à un mécanisme de défense, où la posture basse est le dernier refuge de l'autorégulation. Chacun est à sa tâche, sans plus. La machine tourne. L'équilibre homéostatique est de règle. La créativité n'est pas de mise car la duplication du Même donne le rythme à la vie organisationnelle, structurelle et communicationnelle. C'est aussi une machine à malmener la motivation, à générer de la perte de savoir-faire et de compétences: ceux qui restent se sédentarisent sur leur rocher et ne limitent le lien social qu'à ce qu'ils considèrent être l'essentiel.

À chacun d'entre nous d'identifier les avantages et les désavantages de ces différents scénarios et des incidences sur la reconnaissance et le partage. En réponse à ces distorsions, trois postures managériales – interdépendantes – peuvent apporter les premiers éléments de réponse pour favoriser la reconnaissance et le partage et se projeter plus sereinement dans l'avenir.

» **Le travail d'acteur**⁽²⁾: il met l'accent sur l'implication de tous les individus dans l'environnement de travail ; il rend chacun responsable de ses contributions à la vie commune de l'organisation, dans la mesure où il favorise l'accès aux représentations de ce que sont les décisions d'une organisation, qu'il soit en position de les prendre ou pas. Ce travail suppose la prise en compte de la particularité et de la complexité de chaque individu, ainsi que de chaque structure : paradoxes, contradictions, pulsions de vie et de mort, capacité de créer, capacité de nuire, amour, haine, etc. ;

» **le travail de deuil**: par « travail de deuil », nous entendons la contrainte psychique à laquelle chacun se trouve confronté, lorsqu'il doit prendre conscience de la réalité, et notamment de la perte qu'elle lui inflige. La réalité est souvent prise dans le filtre des perceptions et des représentations individuelles et collectives. Le sujet ne veut pas toujours voir la réalité telle qu'elle est, c'est-à-dire avec tous ses aspects d'imperfection ; c'est pourquoi il lui oppose des aménagements imaginaires dont il a le plus grand mal à se séparer: par exemple, un nouveau responsable qui prend ses fonctions doit ajuster en permanence ses désirs à la réalité. Cela ne va pas sans une certaine souffrance, engendrée par la limitation obligée de sa volonté de puissance. Le travail de deuil est le mécanisme psychologique indispensable pour ne pas se laisser perturber, voire emporter, par cette souffrance et pour continuer à avancer avec lucidité ;

» **le travail de projection**: il organise la gestion des ruptures dues aux diverses stratégies de changement ; pour se projeter dans l'avenir, il faut savoir appréhender le passé et en tirer les leçons, sans en être prisonnier. C'est la condition *sine qua non* de la mise en route d'un véritable pouvoir de l'imagination ;

» **le travail de mémoire**: il assure la prise en compte des acquis et leur intégration dans une histoire collective. Pour qu'il puisse y avoir transmission de pouvoir et de savoir entre dirigeants ou entre collaborateurs ou entre les deux, il faut qu'il y ait deux volontés positives partagées. Les premiers doivent accepter de transmettre, ce qui signifie se dépouiller d'un certain secret, les seconds de recevoir et d'entendre ce qui est transmis sans être dans une attitude de rejet systématique. ●

L'AUTEUR

Psychosociologue depuis plus de vingt ans, Christian Lujan intervient dans le secteur public. Il accompagne des dirigeants, des équipes d'encadrement, des professionnels du secteur santé, sanitaire et social, recherche scientifique, collectivités territoriales, universités, audiovisuel, etc., via le coaching individuel et collectif (titulaire SF coach), la supervision ou l'analyse des pratiques professionnelles. Il enseigne depuis plus de vingt ans dans différents établissements en France et à l'étranger (ESCP-Europe, EDC, ESA-Alger, ESA-Beyrouth, université Paris-VIII où il est professeur associé).

MOTS CLÉS

Reconnaissance - Partage - Musique - Chef de chœur - Chorale - Chant - Cinéma - Banque - Cuisine - Restaurant - Création - Équipe - Humanitaire - ONG - Médecins du monde - Sélection sociale - Grande école - Système éducatif - Graph - Congrès - Les Arcs - 2011

LES ARCS, 13-16 MARS 2011

Reconnaissance et partage/2*

4^E SÉANCE

Les arts pour bien vivre ensemble

**RECONNAISSANCE DES TALENTS,
 PARTAGE DE L'AMOUR DE LA MUSIQUE**

Comment démontrer que, à travers le chant, le partage d'un même objectif conduit à la découverte et à la reconnaissance d'une véritable unité dans le groupe? Ma première expérience a été la découverte de la communion, de ne faire qu'un, par l'immersion dans l'harmonie. Enfant, un camarade m'avait amené à ma première répétition de chœur, à l'âge de 9-10 ans. Soudain, avec ma voix de soprano, je me suis trouvé au milieu de l'harmonie, au milieu de la polyphonie. Cette harmonie marquée par l'expérience de chant de mes congénères m'a remplie d'un sentiment d'unité, d'appartenance à un tout. Cette répétition a déterminé ma vocation de chef de chœur, pas de musicien, parce que la musique est plus complexe.

On reconnaît immédiatement l'harmonie omniprésente dans la nature: chaque objet qui vibre, fait entendre un son, une note. Mais elle n'est pas unique, elle est composée d'harmoniques (au nombre de sept). Elle a un écho en nous-mêmes, chaque objet qui vibre émet ses notes, mais nous n'en entendons qu'une; le cerveau analyse les composantes du son de plusieurs harmoniques. Au fur et à mesure qu'on avance dans les harmoniques, l'énergie faiblit de manière naturelle et l'écho s'amplifie en nous.

Loiseau chante, pourtant il n'a jamais appris à chanter. Le nouveau-né se présente par un cri qu'il va vite vouloir moduler. C'est donc un réflexe qui fait partie de la nature humaine.

Mon défi majeur est de démontrer que, contrairement à une idée reçue, tout le monde peut chanter. Cette possibilité a des consé-

François POLGAR
 Chef de chœur

quences très fortes, car souvent les gens sont persuadés qu'ils ne peuvent pas chanter parce en raison d'un environnement familial ou culturel défavorable.

Dans la famille, si on dit: «*Papa tais-toi, tu chantes faux*», ça ne signifie pas qu'il chante faux. En réalité, il entend faux et il reproduit ce qu'il entend. En partant de cette hypothèse, tout le monde peut chanter: il suffit d'éduquer notre oreille puis de passer de l'audition à la reproduction. Il peut y avoir des exceptions mais j'ai très rarement entendu des gens qui chantaient faux.

L'environnement culturel est le second obstacle. Pourquoi dit-on que les Français chantent moins bien ou qu'ils ne sont pas aussi bons musiciens que les Allemands et les Autrichiens? C'est évidemment une question de formation.

Disposer d'une formation musicale, vocale dès le plus jeune âge, bien construite et d'un environnement culturel favorable à la musique, peut tout changer. Le chant est un puissant acteur du développement humain et spirituel.

** Sont présentées ici les interventions des deux dernières séances. Les trois premières ont été publiées dans le numéro précédent.*

Dossier coordonné et réalisé par Krystyna Astier.



**Pour arriver à une fusion,
il faut qu'il y ait une
compréhension absolue
et un réel amour entre les personnes.**

Une grande partie de mon activité est consacrée à la formation vocale, musicale et chorale des enfants. Je travaille beaucoup avec un chœur d'enfants pour les amener au plus haut niveau possible d'interprétation, à dépasser le plaisir de chanter ensemble. En animant la maîtrise de Neuilly, j'ai constaté que l'instinct artistique est particulièrement présent chez les enfants. Cela s'explique par le fait que leur goût n'est pas encore déformé ni par les *a priori*, les techniques, ni par des conditions socioprofessionnelles comme chez les musiciens professionnels. Sa portée pédagogique est forte et cultive des valeurs qui sont celles de l'effort et de la persévérance. Ce sont des valeurs vouées à disparaître au profit de la facilité et de ce que j'appellerais le zapping. Devoir lutter régulièrement pour qu'un enfant s'accroche à des activités et qu'il ne passe pas du judo au foot, du foot au rugby, du piano à la guitare... Ces deux valeurs sont essentielles à travers la répétition, support même de l'apprentissage. Par définition, la répétition est fastidieuse et monotone. Pourtant, elle est le pilier même du travail musical, quel qu'il soit.

C'est le rôle d'un chef (de chœur ou d'orchestre) car son travail se passe en amont, pendant les répétitions. Son rôle consiste à faire partager en faisant reconnaître, en utilisant une gestique (une attitude corporelle), des sons qui sont à jouer et donc à partager. La gestualité va s'ancrer dans la mémoire des musiciens: la nuance, le phrasé ou le tempo travaillé pendant les répétitions. C'est ce travail qui permet aux musiciens de jouer ensemble, donc de partager.

La différence entre le chef et le musicien existe dans le fait que le musicien recon-

naît et, en reconnaissant, partage tandis que le chef fait reconnaître et, en faisant reconnaître, fait partager. Mais attention, ce dernier n'est pas un démiurge qui impose sa volonté de puissance à un orchestre ou à un chœur, c'est leur réminiscence.

Comment garder son enthousiasme en répétant régulièrement et souvent avec autant d'ardeur? Le moteur de cette persévérance est l'objectif à atteindre qui est la qualité du concert, de la représentation. Pour arriver à ce stade, il faut susciter chez les jeunes choristes une véritable volonté de se dépasser. C'est pour cette raison que le chant choral pour les enfants est considéré comme l'école de la vie.

Le concert véhicule le sentiment de partage et de reconnaissance ultime pour les chanteurs. C'est la réaction du public qui, par ses applaudissements, reconnaît la valeur du travail présenté. C'est aussi l'individu du groupe qui est gratifié dans la reconnaissance d'un talent collectif car il est applaudi pour la réussite du groupe.

La chorale et le chœur seraient-ils un lieu où l'individu se perd dans le collectif sans perdre son individualité, donc une image de la société idéale? Un souvenir de mon professeur de philosophie en terminale, qui se moquait de moi, car je chantais à la chorale: «*La chorale, utopie, monsieur Polgar, utopie!*» La possibilité de ne faire qu'un en étant plusieurs était quelque chose lui paraissait utopique.

Dans le milieu très spécialisé des chœurs professionnels (je suis resté douze ans à l'Opéra de Paris, dix ans à Radio France), la situation est plus complexe, dominée par l'ego surdimensionné de chaque individu. Un chanteur professionnel est souvent un artiste échoué dans ses ambitions individuelles, qui n'a pas réussi à s'imposer comme soliste par exemple. Or, on lui demande de faire disparaître ses ambitions en reconnaissant la primauté du groupe. D'où sa résistance et son refus, conscient ou inconscient, de partager.

Le souvenir de ma première répétition de chorale, mais également de mon enthousiasme de la première minute sur le plateau de l'opéra Garnier, ensuite celui de la Bastille. Pour un artiste, passer d'un théâtre à l'autre est une expérience extraordinaire. Partager la magie du théâtre, de la scène, des projecteurs, de tout ce qui rend ce monde du théâtre extrêmement exaltant. Pourtant, sur un plan humain et sur un plan spirituel, je ne changerais pour rien au monde mon travail avec le chœur d'enfants contre un travail dans le milieu professionnel, un milieu extrêmement difficile. Ma passion est de faire chanter tout le monde, c'est un challenge, faire chanter ceux qui ne sont pas faits pour ça. Faire chanter les professionnels? Rien de plus facile, techniquement, ils sont formés et savent chanter.

Voici deux anecdotes vécues qui démontrent mes deux postulats: tout le monde peut chanter et tout est question d'harmonie, de reconnaissance et de partage quelle que soit l'expérience des choristes au départ.

La première est celle que j'appelle l'expérience de Prague. J'avais été sollicité par les dirigeants de la Société Générale qui avaient du mal à faire travailler ensemble leurs responsables. Le problème résidait dans le fait qu'ils étaient isolés dans leur tour d'ivoire. De plus, ils avaient reçu l'ordre de quadrupler le chiffre d'affaires en cinq ans. Après réflexion, ces responsables ont décidé de démontrer à leurs supérieurs que les cours de chant

pourraient faciliter le travail ensemble. J'ai découvert le monde de la banque lors d'un séminaire, entouré de vingt-cinq importants directeurs. Outre ces hauts responsables, soixante-quinze collaborateurs participaient. On a annoncé à ces «25 élus», réunis un lundi matin devant un piano, qu'ils devraient chanter le mardi soir lors d'un concert *Le Cœur des prêtres* du deuxième acte de la *Flûte enchantée*. Pour faciliter la tâche, nous avons choisi la musique du film *Christophe Colomb* pour la mettre en voix. À noter que sur les vingt-cinq, un seul avait chanté auparavant. Dans un premier temps, j'ai classé les différentes voix pour constituer les groupes. Nous avons travaillé de 9h jusqu'à midi, puis de 14h30 à 19h.

J'ai eu droit à un raccord d'une demi-heure avec l'orchestre pour remettre tout en forme. Il a fallu expliquer aux soixante-quinze autres (qui évidemment n'étaient pas au courant) que le PDG, dans sa grande bonté, pour terminer la journée du séminaire, leur offrait un concert dans une église.

Pour commencer, j'ai dirigé l'ouverture de la *Pie voleuse* de Rossini. Ensuite, embarrassé, je me suis tourné vers le PDG en lui annonçant: «*Écoutez, je suis embêté parce que je voudrais interpréter le chœur des prêtres de La Flûte enchantée mais malheureusement je ne dispose pas de chœur.*» Lui aussi a fait semblant d'être étonné: «*Que vous voulez que je fasse, je ne vais tout de même pas vous apporter une chorale!*» J'ai répondu: «*Écoutez, je ne sais pas comment, mais il faut faire quelque chose.*» À ce moment-là, il a demandé à l'assemblée: «*Quelqu'un voudrait-il donner un coup de main à M. Polgar?*» Après un temps de réflexion, il y en a un qui a fait: «*Oui, allez j'y vais*» et évidemment mes vingt-cinq se sont proposés «spontanément». Pour eux, le challenge était de chanter devant leurs équipes. Ce qui les a motivés dans le travail; ils voulaient que leurs équipes reconnaissent leurs compétences. Finalement, tout le monde peut chanter.

Ma seconde expérience est celle du tournage *Des hommes et des dieux*. J'étais appelé pour assister à une réunion à la maison de production Why Not, producteur principal du film. J'ai rencontré Xavier Beauvois, réalisateur, la directrice de production et le scénariste. Ils m'ont expliqué leur projet de film sur l'histoire de l'assassinat des moines de Tibhirine. Dans un souci de réalisme, ils ne voulaient pas que les acteurs chantent en *playback*. Les moines devaient chanter dans treize scènes. Il m'a été proposé d'apprendre aux acteurs un répertoire que je connaissais très bien. À ma surprise, sur les sept acteurs, six n'avaient jamais chanté.

Comme le tournage devait commencer, Xavier s'engageait à organiser au mieux les répétitions. Pendant la recherche de la salle pour les répétitions, j'ai proposé de faire travailler les acteurs dans une église pour davantage de réalisme, à Neuilly, à la chapelle Sainte-Croix, où je travaille avec la maîtrise et qui, par chance, était libre tous les soirs. J'ai donc relevé le défi d'apprendre aux acteurs les chants en un mois, sans savoir que chaque acteur travaillait sur d'autres tournages (Lambert Wilson tournait *La Princesse de Montpensier*). En novembre, je me suis retrouvé avec dix répétitions, avec une présence qui variait en fonction de la disponibilité des acteurs: à la première il y en avait quatre, à la deuxième trois... et jamais les mêmes. La seule fois où tous les acteurs se sont retrouvés ensemble, c'était la dernière, à quelques

jours du tournage. Pour s'en sortir, nous avons préparé à leur disposition des fichiers MP3 qu'ils écoutaient en boucle dans le métro, dans l'autobus...

J'avais des *a priori* sur le milieu du cinéma, l'image superficielle des gens blasés qui viennent travailler quand ils veulent. Je me suis retrouvé devant des équipes extraordinairement professionnelles, des acteurs qui se sont accrochés au travail comme si leur vie en dépendait. Même si, quinze jours plus tard, la production m'a téléphoné pour me dire: «*Il faut absolument que tu viennes au Maroc, parce qu'ils ne vont jamais y arriver, ils te réclament à corps et à cri...*»

Effectivement, il n'y avait plus personne pour leur donner le ton, le rythme... J'ai passé deux semaines à leurs côtés, pendant le tournage des scènes de la chapelle. C'est là que le côté hyperprofessionnel du groupe m'a le plus surpris: on répétait ensemble le ou les chants prévus le lendemain, quelle que soit l'heure, parce qu'il fallait le faire. Un matin, lors d'une répétition avec les acteurs en costume, j'ai eu l'impression d'être dans un monastère avec des moines autour de moi.

Cette image, tout à fait surprenante, est le fruit de l'intelligence du réalisateur qui a réussi à fusionner ce groupe d'acteurs en une vraie communauté. D'ailleurs, ce que l'on voit dans le film est absolument palpable: on oublie les acteurs qui jouent des rôles. Cette unité et le chant ont soudé ce groupe.

Une dernière anecdote: j'ai croisé à la radio un chef de chœur russe qui avait compris nos difficultés avec le chœur. Un jour, juste la veille du départ, à la fin de la séance, il a dit aux choristes: «*Le problème de votre chœur, c'est que vous ne vous aimez pas. Le jour où vous vous aimerez, vous chanterez vraiment bien.*» Cette réflexion m'a profondément marqué et m'a permis de comprendre que pour arriver à une fusion, il faut qu'il y ait une compréhension absolue et un réel amour entre les personnes. ●

PARTAGE DES SAVEURS ET SECRETS DE LA GRANDE CUISINE

En cuisine, les moments et/ou espaces de reconnaissance et de partage sont, entre autres, la relation avec le client, le partenariat salle/cuisine, la création... Il y a deux types de reconnaissance : celle que l'on reçoit et celle que l'on donne. Mais avant de développer cela, petit retour sur mes origines.

Je viens de Val Thorens, montagne insolite où l'on apprend à être solitaire. Tout au long de ma carrière, tout se réfère au côté animal : j'étais plutôt fait pour l'école buissonnière, m'occuper des cailloux, des rivières et de tout un tas de choses plus intéressantes que les études. Plus tard, dans ma carrière de skieur, et même de grand skieur, j'ai vécu des expériences que je ne pouvais pas partager : l'extrême ou les endroits où j'allais vagabonder. À l'inverse, dans la cuisine, que l'on soit seul ou en équipe, c'est toujours dans le but de partager, de recevoir, de faire plaisir.

À 22 ans, j'ai ouvert ma première affaire : *Le Moulin de Lourmarin*. Les premiers soirs, je pleurais en rédigeant mes cartes, cherchant des idées à mettre en valeur dans ma cuisine, dans mes plats.

Depuis vingt-deux ans, je cuisine par éducation, par souvenir, par odeur, par mémoire. Mon travail et ma cuisine sont à l'image d'un vécu, un réflexe insensé, un langage que je ne peux pas expliquer.

À mes débuts, mes proches m'ont fait confiance. D'abord ma maman, héritière de quarante ans de travail de mon grand-père, m'a poussé à réussir, à être reconnu dans mon métier. En tant qu'ancien sportif, je me devais d'être parmi les vingt meilleurs cuisiniers. Mon objectif, à 20 ans, était la reconnaissance et ne pas décevoir mon entourage. Il y avait un fil conducteur dans cette énergie.

Un travail difficile où à la fin de service ou en fin de soirée, mon équipe me maudissait, n'avait pas envie de poursuivre, surtout quand on fait à trois ou quatre ce que l'on devrait faire à quinze. Un service qui commence, c'est vraiment douze *rounds*, où pendant six à sept heures, il faut mettre tout en

place, pour que, au moment où il démarre, on soit libre de nos mains, de nos têtes et que chaque commande, annonce et plat soient comptés. Car le but premier de la cuisine est tout de même de satisfaire le client en lui faisant partager nos envies et notre créativité.

Pour les clients, quand on a 20 ans et que c'est long, on dit : « Ah c'était long, mais c'est bon », puis quand on a une étoile « Ah c'est toujours bon, mais déjà c'était long, un peu trop long », cela devient dérangeant, puis quand on a deux étoiles, si c'est long c'est carrément plus bon.

Heureusement, la plupart de nos clients reviennent trois ou quatre fois dans l'année ; certains nous découvrent par hasard, parce que nous sommes en haut d'une montagne où il n'y a qu'une route...

Dans notre métier, dès qu'on monte dans les échelons, la seule solution, c'est de ne jamais se laisser transpercer par une quelconque remarque ou attaque, ne pas s'étouffer et s'enfermer. Il faut les surmonter, les analyser puis redescendre et les appliquer. Mais toutes ces difficultés sont les meilleurs enrichissements à nos solutions et à notre travail. Apprendre à s'en sortir pour ne pas en être stressé, ne pas être tendu. Chez moi, la porte est toujours ouverte et la réponse « *Il n'y a pas de cuisinier* » ou « *Ce n'est pas l'heure* » n'existe pas ; d'ailleurs l'impossible n'existe pas non plus chez moi.

Grâce à cela, tous nos clients passés par hasard sont devenus des fidèles et des proches. Être commerçant, ce n'est pas une question d'étoile ou de reconnaissance, c'est une question de choix de vie, c'est l'art du travail bien fait.

Quand le client comprend cela, aime, revient pour cela, nous encourage, nous pousse plus loin, quand les clients nous disent : « *Oh cette année c'est encore mieux, oh votre cuisine a encore changé!* » Tandis que moi, ça fait vingt ans que j'ai l'impression de faire la même chose et de copier les idées, d'appliquer la même volonté. Le meilleur compliment que je puisse recevoir, c'est : « *Quand on mange vos plats, on sent que vous vous faites plaisir.* »

Cette satisfaction du client ne peut être obtenue seulement s'il existe un véritable partenariat cuisine et salle. Au-

Edouard LOUBET
Meilleur cuisinier
de France, 2011

aujourd'hui, ce partenariat est moins difficile à obtenir. Mais il y a quarante ans, entre la salle et la cuisine, existait une vraie guerre. C'était plus qu'une guerre, les serveurs s'appelaient les loufiats, les cuisiniers les lourdauds, les poivrots... La situation a évolué, avec les formules de management, les écoles... Aujourd'hui, avec un CAP, BEP ou un BTH, on a une expérience en salle, en cuisine et à la réception. C'est pourquoi j'ai l'habitude d'inverser les rôles afin qu'un réceptionniste qui se retrouve en cuisine, alors qu'il n'aime pas du tout ce métier, se rende compte des difficultés et des contraintes, ce qui lui permet de faire attention à ses demandes ou à son comportement. J'aurais pu être menuisier ; c'est un métier d'odeur et manuel, sauf que chez le menuisier, quand un meuble n'est pas prêt, on demande au client de revenir le lendemain. Quand vous commandez au cuisinier un filet de bœuf, bleu ou saignant, au bout de 8-10 minutes, on se retourne et on se demande ce qui se passe. Si en plus le serveur n'a pas un bon contact avec son client, qu'il fuit devant un problème, le client s'en rend compte et ça devient catastrophique.

Je suis autant en salle qu'en cuisine ; en plus, je suis assez théâtral et bon menteur car, en cas de problème avec un client, je lui présente des excuses et, comme par magie, tout s'arrange... Le client est mis à l'honneur. Par conséquent, surprendre par une quelconque action, avec parfois pas grand-chose, témoigne de notre engagement, en tous les cas ne gâche pas nos efforts. Mon rôle consiste à faire tampon entre la salle et la cuisine, à créer une atmosphère, à mettre les serveurs en difficulté pour qu'ils comprennent qu'il faut être sincère avec le client. Bref, être un chef de cuisine, c'est un art de vivre.

Depuis quinze ans, je me bats pour le patrimoine gastronomique français. Je suis heureux qu'il soit enfin reconnu par l'Unesco. Cette récompense ne signifie pas que nous sommes meilleurs que les autres, mais que nous avons un réel art de vivre. Nous sommes les seuls dans le monde à avoir une telle diversité de climats qui donne autant d'origines et de traditions, dans chaque région et dans les richesses qu'on partage sur nos tables.

Pour souder une équipe, avec le même dialogue et la même étincelle, j'ai quelques outils, notamment la cueillette. En plus de passer en cuisine, mes serveurs participent régulièrement à la cueillette au jardin. Quand naissent dans l'équipe des tensions ou des problèmes, j'ordonne : « *Demain matin tout le monde à 7h!* » Se créent alors des pôles d'énergie, des dialogues entre les protagonistes. Finalement, j'arrive à régler les conflits en déstabilisant les gens. Le temps de cueillette en commun est un temps de paix et de cohésion.

Autre moment de partage et de reconnaissance : la création. La création, c'est une fraction de seconde mais qui représente vingt ans de travail, des idées qui sont en train de fleurir, de vagabonder... Des souvenirs, des moments partagés.

Le temps de création est assez compliqué : je sors mes cartes à la dernière minute et mets mon équipe devant les faits. Au lieu de quinze jours pour comprendre, nous avons vingt-quatre heures pour que les réflexes répondent deux fois plus vite.

Ma façon de m'exprimer est, pour eux, un désastre, mais même avec un mois d'avance pour créer ma carte, l'urgence reste ma préférence.

« En cuisine, que l'on soit seul ou en équipe, c'est toujours dans le but de partager, de recevoir, de faire plaisir. »

Au fur et à mesure, la facilité s'installe ; je travaille avec les personnes qui ont une ancienneté en cuisine de dix/douze ans, en salle de six/sept ans. Parfois, il suffit de reprendre des plats d'il y a deux/trois ans, de les resservir sans difficulté.

Les étoiles m'obligent désormais à chercher la facilité autrement... Je crée un plat puis un autre.

Ma dernière création date de trois ou quatre ans. À la fois en grand maître de la Confrérie de la pomme de terre de la Mona Lisa de Pertuis et en tant que bon Savoyard, j'ai opté pour la tartiflette et les truffes.

Pendant deux ans, j'ai cherché à mettre en valeur la pomme de terre et la truffe. Comment préparer ma patate ? À la vapeur, mixée... ? Une machine à faire des guirlandes de pommes de terre ou de carottes a été le dédic. Ensuite, pour me rappeler la tartiflette, j'ai adopté une cuisson à la vapeur de vin blanc. À noter que pour faire une bonne tartiflette, il faut déglacer au vin blanc des oignons et des lardons, créer le mélange d'odeurs et de fumets d'oignons, de lardons et de vin blanc pour donner son goût à la pomme de terre. Quant à la truffe, j'allais la mettre dessus, mais il manquait toujours mon petit accent savoyard. C'est par hasard, dans un concours culinaire, dont j'étais le parrain et dont le thème était le vacherin. Les organisateurs avaient choisi ce thème par rapport à l'interdiction du marché du vacherin suisse.

J'ai donc choisi le vacherin et c'était le goût qu'il fallait pour ma tartiflette. J'ai ainsi proposé une guirlande de pomme de terre Mona Lisa de Pertuis, cuite à la vapeur de vin blanc sur un écrasé de pomme de terre à la truffe, le tout servi avec une émulsion de vacherin. En bon commerçant, je râpe la truffe devant mes clients. J'adore cette création car elle me représente complètement, parce qu'elle est brute, simple et pleine d'expressions au niveau gustatif. Dans ma cuisine, les expressions gustatives sont primordiales, ce qui compte c'est que tout soit fort en goût.

Cependant, la reconnaissance a ses inconvénients. Bien que la création soit magique et irréaliste, pleine de confusion et de bonheur, elle exige une rigueur de travail, avec tout ce que cela représente, notamment en termes d'hygiène.

Et puis, il faut toujours quelqu'un pour faire la une du *Vaucluse matin*; mieux choisir Loubet que le vendeur de frites au bord de la route. Il y a vingt ans, j'étais l'ennemi de la presse parce que je les traitais de tous les noms. Pour vendre du papier, ils attribuaient des numéros 1, 2, 3 mondiaux. Selon moi, un chef de cuisine n'a pas de ligne d'arrivée ni de chronomètre. Sans jamais être premier, on peut avoir sa clientèle et être aimé de ses clients. Mes clients n'aimeront pas Paul Bocuse et ceux de Paul Bocuse peut-être ne m'aimeront pas. C'est encore un partage de sensations, d'affinités.

Dans le monde de la cuisine, on doit être une famille en plus d'une équipe pour

faire face aux contraintes; ça doit être un monde en osmose. C'est pourquoi, quand je forme le personnel dans ma maison, seulement un sur vingt s'accroche au wagon. C'est comme aux urgences et, à ce rythme, beaucoup n'accrochent pas après une année de travail avec moi.

Les meilleurs restent deux à trois ans, ensuite, pour la majorité, ils se mettent à leur compte très jeunes; certains durent, d'autres vont voir ailleurs. Dans tous les cas, ceux qui sortent de chez moi réussissent ailleurs. Ma méthode, c'est plutôt un apprentissage de la vie, pas de la cuisine car un cuisinier qui sort de l'école ne sait pas que le premier sou qu'il gagne ne vient pas de ce qu'il vend mais ce qu'il a gagné à l'achat, quand il a négocié un euro de moins sur son kilo de carré d'agneau. Par exemple, j'ai six hectares de jardin; quand je retrouve des carottes dans les poubelles, mes cuisiniers me répondent, interpellés: «*Ben, chef, c'est du jardin, on les a pas payées.*» Alors je suis obligé d'expliquer qu'on les a semées, récoltées, épluchées, car ils ne comprennent toujours pas que cette production coûte deux fois plus cher.

À mon avis, la reconnaissance est toujours un choix de vie, malgré un gros loyer en ville et les trois étoiles qui m'obligent à être plein midi et soir. D'autre part, certains restaurateurs prennent la grosse tête parce qu'ils fréquentent «le monde», sont proches des *people*, ont les moyens et remplissent leur restaurant du matin au soir. Je ne juge pas, car pour venir me voir – je suis dans la campagne –, il faut faire un effort.

Mon souci, c'est de garder deux étoiles sans me couper de mon monde, de ma région, aller vers les autres, sur les marchés, à encourager les paysans. Pour avoir cette reconnaissance qui est en moi, ma simplicité, mon être, ma générosité. La reconnaissance des miens, c'est la meilleure reconnaissance que je puisse recevoir.

Avoir cette reconnaissance, c'est l'apothéose. Quand j'ai eu une étoile, une deuxième étoile, j'ai eu envie de pleurer et de rire en même temps; pleurer parce que je me souvenais de ce que j'ai dû endurer, rire parce que, finalement, c'est important mais il n'y a pas de chronomètre, donc tout dépend du voisin, de la région, des règles, des politiques.

Avoir une ou deux étoiles, c'est génial; difficile de répondre à quoi ça tient; en tout cas, c'est le fruit d'un énorme courage, de passion, de partage et de régularité.

Comprendre pourquoi Olivier Roellinger a attendu douze ans sa troisième étoile? Pourquoi certains l'ont eue au bout de deux ans, pourquoi cette année deux étoiles ont été attribuées après six mois d'ouverture sans aucun contrôle?

Par ailleurs, il faut accepter d'être jugé. En 1999, j'avais décidé de ne plus être jugé: j'ai demandé à tous les guides d'arrêter de me nommer. La réponse était formelle: les droits des lecteurs m'empêchent de les interdire au moins de parler de moi, sans me noter.

Finalement, en vieillissant je me suis amélioré et, désormais, j'accepte le jugement.

Je crois que la meilleure reconnaissance que je puisse avoir, c'est cette équipe qui est fière de travailler avec moi et avec laquelle je suis fier de travailler. C'est pour cela que je peux leur faire confiance et les laisser travailler seuls afin de pouvoir partir retrouver ma femme. C'est la plus belle de mes récompenses. ●

5^E SÉANCE

Reconnaissance et partage en action

HUMANITAIRE : S'ADAPTER OU RENONCER

Un certain nombre d'évolutions et d'événements de ces quarante dernières années font qu'aujourd'hui, les organisations non gouvernementales (ONG) ne renvoient pas toujours une image positive ou ne sont plus automatiquement perçues de manière positive. Je veux ici partager des éléments d'analyse qui permettent de comprendre pourquoi l'action humanitaire qui, dans son esprit au départ, véhicule des valeurs de solidarité internationale et de compassion, n'est plus automatiquement accueillie à bras ouverts sur le terrain. Mon propos est axé sur le mouvement humanitaire contemporain représenté par la génération des « sans frontières », née avec la guerre du Biafra en 1968, parce qu'il y a dans cette identité commune à Médecins sans frontière (MSF) et Médecins du monde (MDM) un certain nombre de caractéristiques propres qui sont de nature à expliquer en partie les évolutions des perceptions à l'égard des humanitaires.

Je vais d'abord évoquer les situations qui, de mon point de vue, témoignent des symptômes des évolutions de cette perception, analyser les mécanismes conduisant à des perceptions négatives voire à de l'insécurité et aborde quelques pistes de travail et de recommandations.

Les symptômes

Le premier constat est que nous manquons d'informations chiffrées et quantitatives sur ce que représente la question de l'insécurité. Une enquête réalisée par une équipe anglo-américaine conduite par Abby Stoddard, portant sur la période 1996-2006, dénombre 1 000 décès sur le terrain, dont 80 % concernent le personnel local qui paie le lourd tribut de ces questions d'insécurité. Une deuxième étude de l'*American Journal of Disaster Medicine* montre que sur la période

Dr Pierre MICHELETTI
Ancien président
Médecins du monde
France
Professeur associé,
Institut d'études
politiques, Grenoble

étudiée, 50 % des décès sont dus à des actes de violence délibérée. Sachant que l'autre moitié des décès sur le terrain est due aux accidents et aux maladies aiguës.

La même équipe de Stoddard a rendu une étude sur l'année 2008 qui établit une accélération du phénomène de l'insécurité : 155 incidents de sécurité et 122 décès en 2008, 27 décès sur le terrain en 1998.

Il faut cependant nuancer le propos étant donné que le système de surveillance s'est affiné, d'où le facteur de multiplication.

Ces questions d'insécurité relèvent aussi, pour les responsables humanitaires, d'une analyse plus perceptuelle et de données plus subjectives qui conduisent, en terrains sensibles, à ne pas forcément attendre des incidents graves pour replier temporairement ou définitivement les équipes sur le terrain.

Au-delà de la question de la sécurité pour les équipes, il est question de la capacité que nous avons à nous déployer sur l'ensemble des terrains. Traiter de la question de l'évolution de la perception et de la question de l'insécurité revient à traiter de fait de la capacité à intervenir.

Analyses et diagnostic étiologique

Il y a dans la violence dirigée contre les humanitaires une violence dirigée contre certaines de nos caractéristiques, spécifiques au mouvement des « sans frontières » auquel nous appartenons. Les principales ONG présentes sur le terrain, en volume, sont d'abord et avant tout des organisations issues de pays occidentaux. Ce mouvement des ONG est avant tout favorisé par des financements issus de pays occidentaux et mis en œuvre par des ONG issues de ces mêmes pays. L'aide humanitaire fournie par ces ONG occidentales exporte notamment un modèle, à l'heure actuelle remis en cause.

De plus, le mouvement humanitaire est une constellation hétérogène, à grande majorité occidentale, regroupant des ONG de tailles différentes et qui se différencient aussi par la nature des relations qu'elles entretiennent avec leur pays d'origine et leur État. On distingue trois niveaux dans ces relations, allant d'une tradition ancienne de travail de certaines ONG (notamment scandinaves) avec leur ministère des Affaires étrangères à des ONG plus libérales (modèle anglo-saxon) et à des ONG qui se positionnent résolument comme un outil de contre-pouvoir (modèle méditerranéen). Nous sommes un peu les héritiers de cette dernière dynamique. Le caractère confessionnel ou non d'une ONG est une autre caractéristique qui conditionne son travail selon les situations internationales et leur complexité. La relation forte qu'entretiennent les ONG avec les médias, consubstantielle de l'émergence de la génération des « sans frontières » est parfois qualifiée d'« addiction réciproque » ou de « dépendance croisée ». Mais cette relation obéit aussi à des logiques plus raisonnées : les médias ont besoin de nous et nous avons besoin d'eux. Les médias parlent des terrains de crise sur lesquels nous intervenons, mais ils parlent éga-

lement de nous, ce qui agit sur notre notoriété au sein du grand public et donc sur nos finances.

Ces quarante dernières années, nous sommes sortis du monopole occidental de l'information. L'apparition de chaînes comme Al Jazeera aux côtés de CNN ou BBC permet aux populations, notamment du sud, de zapper d'un point de vue à l'autre.

Enfin, en quarante ans, certaines choses ont changé. Au niveau des contextes d'intervention, le rééquilibrage international s'est fait dans trois directions :

» le rééquilibrage économique, avec le rôle prépondérant des économies émergentes : sur les 500 premières entreprises mondiales, en 2007, une quarantaine sont chinoises, une vingtaine indiennes. Ce rééquilibrage économique est une lame de fond et non un épiphénomène ;

» le rééquilibrage politique, qui s'illustre notamment par le souhait de trois pays africains (Afrique du Sud, Nigeria et Égypte) d'intégrer le Conseil de sécurité des Nations unies et, de ce fait, de devenir des arbitres des affaires du monde ;

» La forte revendication identitaire que nous retrouvons dans bien des conflits de ces dernières années (Kosovo, ex-Yougoslavie...). La question ethnique, tribale est aujourd'hui intriquée avec le politique. Il est difficile d'être sur le terrain sans se préoccuper de cette revendication identitaire et de cette aspiration plus globale d'altérité.

Enfin, certains événements de l'histoire contemporaine sont venus agir comme des accélérateurs de la violence à l'égard des humanitaires :

» la chute du Mur de Berlin à la fin des années 1980, qui a mis fin à la polarisation Est/Ouest du monde. Ainsi, certains mouvements armés qui bénéficiaient de l'appui d'un des deux blocs ont vu se tarir les aides financières ou en armement dont ils bénéficiaient. Dès lors, les équipes humanitaires évoluent dans des contextes où les différents groupes armés sont sortis d'une lecture strictement politique et d'une forme d'organisation du conflit qui respecte une logique et une hiérarchie de type militaire, y compris dans la guérilla ;

» la montée en puissance du dogme et de la rhétorique du « choc des civilisations » dans la politique des États-Unis et de ses alliés depuis les attentats du 11 septembre 2001. Le mouvement humanitaire ressenti comme le fruit de l'Occident se trouve piégé dans une nouvelle polarité manichéenne avec une rhétorique opposant « le Bien contre le Mal », « les Croisés contre les Infidèles ». Dans les pays d'intervention où des groupes armés extrémistes se reconnaissent dans cette opposition entre Occident et monde arabo-musulman, les humanitaires deviennent alors, puisque issus de l'Occident, des ennemis potentiels et symboliques ;

» la question des Territoires palestiniens et de la Bande de Gaza en particulier. Gaza est en l'occurrence la traduction caricaturale du traitement des affaires internationales de façon asymétrique avec une règle du « deux poids deux mesures » en fonction de qui est partie prenante du conflit.

Dans la plupart des terrains complexes sur lesquels évoluent les organisations humanitaires, les trois types de mécanismes décrits pour expliquer une évolution négative de la perception de ces mêmes humanitaires sont intriqués.

La situation que connaît un pays comme l'Afghanistan est éminemment symbolique du cumul de ces difficultés. Les différents facteurs de la violence décrite y sont présents : un conflit international avec la présence de troupes étrangères d'occupation, troupes étrangères majoritairement occidentales. Un conflit qui a des composantes tribales et religieuses et où le poids du narcotrafic est primordial puisque l'Afghanistan produit plus de 90 % de l'opium cultivé dans le monde nécessaire à la production de l'héroïne.

L'Afghanistan est aussi particulièrement emblématique de la confusion des genres à laquelle on peut assister sur les différents types de terrain d'intervention. C'est un pays où les soldats des troupes d'occupation qui font la guerre en uniforme déclarent aussi se livrer à des actions humanitaires au travers de la mise en œuvre des fameuses *Provincial Reconstruction Teams* (PRT). On y trouve des soldats qui font la guerre en civil puisqu'ils travaillent pour des sociétés militaires privées. Enfin, on y trouve des civils qui font de l'humanitaire et dont certains affichent clairement une position proche vis-à-vis de la politique de leur gouvernement d'origine, se montrant parfois aux côtés des troupes étrangères d'occupation issus de ce même pays.

Militaires... Militaires qui font la guerre, militaires qui font de l'humanitaire, civils qui font la guerre, civils qui font de l'humanitaire avec ou sans les militaires... La confusion est à son comble.

Recommandations et pistes de travail

Après avoir décrit un certain nombre de symptômes et consacré une part non négligeable à analyser les causes de l'évolution de la perception du mouvement humanitaire, voici quelques pistes de réflexion et recommandations qui peuvent aider à maintenir le mouvement humanitaire dans sa capacité d'intervention.

Nous devons dorénavant mobiliser les compétences nécessaires en termes de ressources humaines et d'outils de travail pour donner les moyens à nos équipes d'établir une analyse fine de la situation locale avant toute implantation de projet. Cette analyse préalable implique une connaissance de tous les leaders présents sur le terrain, une connaissance de la perception que ces leaders se font de l'implantation éventuelle d'un projet et l'acceptation dont nous faisons part ou pas de leur part.

C'est notre capacité à entrer en contact avec nos réseaux locaux qui devient le véritable gage de notre sécurité.

Nous devons, en France comme sur le terrain à l'étranger, affirmer et revendiquer notre identité spécifique d'organisation non gouvernementale. Toute confusion entre humanitaire et militaire, toute confusion entre logique humanitaire non gouvernementale et politique étrangère de nos États conduit à entamer le crédit qu'on nous octroie en matière d'impartialité et d'indépendance dans nos interventions.

Nous devons faire évoluer nos pratiques en évitant d'exercer une aide médicale strictement technique véhiculant le modèle biomédical inculqué pendant nos études et tout en pre-

nant en compte les représentations à l'égard de la santé ou de la maladie des populations auprès desquelles nous intervenons.

En plus des nécessaires évolutions de nos pratiques sur le terrain, il est important d'adopter des positionnements politiques plus globaux.

En effet, une organisation comme Médecins du Monde se doit de se montrer cohérente dans son discours en France et sur ces terrains d'intervention. Les ONG ne peuvent pas être solidaires et généreuses sur les terrains à l'étranger et se montrer indifférentes à certaines pratiques telles que l'expulsion des étrangers malades en France par exemple.

Enfin, il convient d'envisager une véritable métamorphose pour sortir d'un modèle que je décris comme étant majoritairement imprégné du monde occidental. « Désoccidentaliser » l'aide humanitaire devient une nécessité. Il faut sortir d'une situation de monopole et aller chercher les potentialités présentes dans les pays émergents. Cela consiste à se donner les moyens de se sortir de l'équation actuelle qui veut que l'aide humanitaire internationale représente les intérêts des grandes puissances occidentales véhiculés par des organisations d'origine occidentale. C'est tout l'enjeu de demain pour les organisations humanitaires. ●

« Désoccidentaliser »
l'aide humanitaire
devient une nécessité. Il faut sortir
d'une situation de monopole et aller
chercher les potentialités présentes
dans les pays émergents.

LA SÉLECTION SOCIALE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

La problématique de l'ouverture sociale de l'enseignement supérieur se limite assez fréquemment à celle des grandes écoles. Les pouvoirs publics s'y intéressent assez fortement depuis quelque temps, ce qui provoque parfois quelques polémiques.

Pour mesurer l'ouverture sociale, on mobilise en général deux grands indicateurs : la catégorie socioprofessionnelle (CSP) des parents et le statut de boursier. Les grandes écoles, notamment les plus prestigieuses, ont une proportion de CSP modestes très inférieure à celle de la population en général, donc peu de boursiers. Un constat particulièrement facile à faire au niveau des grandes écoles, qui sélectionnent leurs élèves à l'entrée, sur concours nationaux. Les étudiants ainsi sélectionnés suivent un cursus qui ne comporte plus de sélection et obtiennent ainsi, sauf rarissime exception, leur diplôme. Cette sélection s'opère en fait très en amont et touche aussi l'université. Quand en 6^e on a 16 % d'enfants des classes supérieures, ils sont 51 % au niveau du bac général. Cela s'accroît en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), avec un taux de 55 %. À l'université, on observe la même sélection sociale au fur et à mesure que l'on passe du 1^{er} cycle au 3^e cycle. Le 3^e cycle représente l'étape la plus sélective ; si l'université ne sélectionne pas à l'entrée, elle le fait dans la durée et les résultats en termes de profils de CSP au fil de cette sélection sont tout à fait comparables à ceux observés lorsque les écoles sélectionnent dès le départ. Quel que soit le type d'établissement, grande école ou université, certaines filières du supérieur sont socialement très sélectives ; le management, la santé, la culture, les filières d'ingénieurs se détachent tout particulièrement avec une proportion de plus de 45 % de CSP supérieures. À l'université, au niveau des concours de l'agrégation des professeurs de médecine, l'ouverture sociale – comme la présence féminine – est aussi réduite.

Ces éléments montrent que dès que le système français éducatif sélectionne, il produit les mêmes effets de sélection sociale. Un autre indicateur est le taux de boursiers. Le gouvernement mobilise cet indicateur pour faire évoluer les choses dans les grandes écoles, avec un objectif de 30 % de boursiers dans l'ensemble des écoles à l'horizon de deux ans. Sur cet indicateur, les écoles dominantes dans leur domaine affichent des taux faibles : HEC 8 %, les Mines ou les Ponts 12 %, Polytechnique 13 %. Ce constat d'une ouverture sociale en décalage par rapport à la réalité de la société est désormais considéré comme socialement

François MANGIN
Directeur de la stratégie
et de la responsabilité
sociale à la Rouen
Business School

peu acceptable. Le gouvernement se focalise sur les grandes écoles, demande qu'elles s'ouvrent davantage et leur fixe des objectifs de 30 % de taux de boursiers. Face à cette situation, quel dispositif a été mis en place pour partager plus largement l'accès aux grandes écoles ?

Le diagnostic de la situation est le suivant : si les élèves des classes défavorisées ne réussissent pas aux concours, c'est qu'ils ne s'y présentent pas parce qu'ils n'ont pas assez confiance en eux et qu'ils s'autocensurent. Il faut donc travailler en amont pour susciter plus d'intérêt des élèves des CSP défavorisés, ce qui permettra d'avoir davantage de candidats dans les classes préparatoires, davantage de candidats aux concours et finalement davantage d'étudiants issus de ces CSP. Pour accroître ce flux entrant, les grandes écoles, avec la bénédiction du ministère, ont donc mis en place des dispositifs de tutorat avec des grappes de quatre ou cinq lycées de leur territoire. Des lycéens, sélectionnés par leurs professeurs sur la base de leur potentiel scolaire avec prise en compte de critères socio-économiques, intègrent une « cordée de la réussite » : pendant les trois années du lycée, ils sont accompagnés par des étudiants d'une grande école : découverte des métiers, des trajectoires professionnelles, de la maîtrise des codes sociaux, activités d'ouverture culturelle (musées, opéra...), des activités de confiance en soi (prise de parole, exercices d'improvisation...). Cela doit leur donner envie et confiance de se lancer dans cette course d'obstacles que représente l'accès à ces filières sélectives.

Ce dispositif, imaginé notamment par l'Essec, s'est beaucoup généralisé. Il mobilise des étudiants des grandes écoles qui sont vraiment sur une logique de partage, d'ouverture, pour faire découvrir les clés de l'ambition et du succès à des jeunes qui n'y penseraient pas spontanément.

Résultats : des jeunes intègrent les écoles alors qu'ils n'auraient pas eu l'envie et le courage de se lancer dans cette course d'obstacles. En même temps, le dispositif agit plutôt lentement et touche une tranche assez limitée de lycéens, d'autant plus que, sur les trois ans, certains abandonnent. D'où des débats politiques assez vifs entre les écoles et le ministère sur la rapidité du changement et le risque de recours à des quotas, à effet beaucoup plus rapide.

Ce qui est frappant, notamment dans les réunions du groupe d'ouverture sociale de la Conférence des grandes écoles, c'est qu'on raisonne sans considérer de façon plus large le cadre dans lequel on se place. Le raisonnement, c'est qu'il y a un obstacle, le concours; trop peu de gens franchissent cet obstacle et il faut les motiver et les entraîner à le franchir. On muscle psychologiquement et culturellement les lycéens pour qu'ils se lancent et franchissent un obstacle qu'on ne remet absolument pas en cause par ailleurs.

Élargir le cadre de sélection

On ne remet pas en cause l'obstacle, parce qu'on vit dans l'idée que c'est le meilleur modèle: il est égalitaire. Et les grandes écoles représentent quelque chose qui a fait ses preuves dans la durée. Donc on reste dans la conviction qu'on a une bonne façon de former les cadres du pays.

On peut cependant se demander si cet obstacle n'a pas des effets importants en termes de formatage des individus et des conséquences sur ce qu'ils vont faire après.

Comment peut-on évaluer l'efficacité d'un système éducatif sélectif destiné à former l'élite? Si l'élite produite est apte à relever les enjeux actuels et futurs de l'économie et de la société.

Il y a un indicateur assez intéressant: la place de la France dans les dépenses en recherche et développement. C'est une mesure indirecte de la créativité naturelle d'un pays (comme le taux de brevets...). Or en France, elle baisse régulièrement, et la France est loin derrière de nombreux pays développés. Dans un monde où l'économie de la connaissance et de l'innovation joue un rôle important, il est pour le moins perturbant qu'un pays ayant un aussi bon système de sélection des élites affiche un résultat aussi peu satisfaisant.

On peut affiner: est-ce que le taux de confiance dans l'avenir, est-ce que la capacité à résoudre les grands problèmes, est-ce que la capacité à avancer du pays est au même niveau que les autres, voire bien meilleure? Quand on regarde la confiance, l'innovation, le dynamisme, la rapidité de résolution de problèmes majeurs comme la préférence pour le chômage, les retraites, etc., il est difficile de prouver que c'est meilleur en France qu'ailleurs...

On doit alors se demander quel est le rôle joué par le système de sélection de l'élite. En arriverait-il à sélectionner des gens pas très confiants, pas très innovants, pas très créatifs, qui laissent traîner les mêmes problèmes pendant vingt ans sans jamais les résoudre?

Avec cette interrogation en tête, on peut relever divers indices en observant concrètement le mode de fonctionnement de la sélection et de la formation de nos élites. Je vous propose de passer en revue quelques thèmes: développement de la confiance, notion de performance individuelle, esprit critique, bagage culturel.

» La confiance: le système éducatif inhibe très tôt la confiance en soi de l'élève. Il développe la crainte de l'erreur et repose sur l'appréciation «peut mieux faire». En langues, par exemple, un élève ne s'exprime pas parce qu'il sait qu'il n'a pas le «bon» niveau, qu'il n'est pas assez bon pour parler. Dès que le système commence à devenir sélectif, les professeurs annoncent aux élèves que leurs notes vont baisser: en seconde par rapport à la troisième, en prépa par rapport à la terminale... À l'étranger, on

« L'enjeu est de remettre à plat les critères de sélection et le contenu des formations pour produire des cadres plus créatifs, plus innovants, plus ouverts, plus confiants.

valorise davantage l'enfant. Une caractéristique parfois exaspérante des Anglo-Saxons est leur façon de valoriser les choses de façon emphatique: *great, excellent, amazing*. Mais si vous prenez un gamin de 6 ans à qui on dit «c'est super» pendant douze ans chaque fois qu'il fait quelque chose de bien, ce n'est pas le même résultat que si on lui répète «peut mieux faire»... Cela en casse beaucoup. Ceux qui passent acquièrent effectivement une forme de confiance. Chez certains, cela passera par de l'arrogance, une confiance apparente, agressive, pas vraiment sûre d'elle-même.

» La performance individuelle: le système éducatif valorise la performance individuelle, surtout dans les contextes concurrentiels où les places sont limitées (prépas, médecine, etc.). Les étudiants qui arrivent en école ont été formés à réussir un concours sur des bases de performance individuelle, éventuellement compétitive; quand vous leur dites «maintenant on va faire du travail en groupe», ils n'ont pas trop l'habitude et ça fonctionne assez mal. On valorise en outre l'agilité, la rapidité. Le travail en groupe est souvent perçu comme une contrainte; ça ralentit; on est plus efficace tout seul, on va plus vite. On refuse en fait de perdre du temps pour l'interaction avec les autres, surtout si on les pense moins rapides que soi. C'est quelque chose d'assez frappant et qui touche même les activités associatives des étudiants: il y a des activités de groupe mais il y a une division du travail très forte et chacun dans son domaine ne perd pas le temps de travailler avec autrui. Il y aura un résultat collectif qui va être l'addition de performances individuelles, mais sans performance collective.

» L'esprit critique. En France, on forme à l'esprit critique. Par exemple, imaginer toutes les conséquences d'un phénomène, notamment les effets pervers, qui vont s'opposer aux effets attendus d'une action. Il y a une sorte de sport national de repérer davantage d'effets pervers que le voisin, ce qui prouve qu'on raisonne mieux que lui. Quand une idée est avancée en réunion, on va passer un temps infini à analyser toutes les bonnes raisons pour lesquelles ça ne peut pas marcher. Il faut vraiment croire à son idée et être blindé pour la promouvoir!

» Les codes sociaux et le bagage culturel. La culture générale est extrêmement valorisée. Elle met du temps à s'acquérir, à se polir, à se roder. Ce serait intéressant d'analyser la figure du parvenu en France, le mépris pour la réussite rapide et le manque de culture qui va avec... Vous avez des sociétés où le parvenu, c'est un entrepreneur qui réussit, qui s'achète ensuite une culture, puis éventuellement devient mécène, puis à la fin crée une chaire ou une fondation. En France, le capital culturel prime, cela s'acquiert au fil du temps, des générations, cela fait oublier l'origine de la fortune. Il permet de briller, en société

comme lors des épreuves orales des concours. Ce mépris d'une figure de réussite entrepreneuriale rapide, largement diffusée dans le système éducatif, ne peut pas ne pas avoir d'effets sur la projection d'un jeune dans une trajectoire de réussite.

L'impact sur les processus de décision et de changement

Quelles sont les conséquences d'une sélection qui valorise ces éléments? Une élite passée par les bons filtres a appris à réfléchir vite, dix fois plus vite que la moyenne de la population, elle a les bons outils. Quand il faut résoudre un problème, quand il faut imaginer une solution, elle ne va pas perdre de temps avec la société civile pour essayer de voir quelles seraient les solutions. Elle a déjà réfléchi, très vite, d'autant plus vite qu'elle a réfléchi seule, et elle a la solution.

Apparaît ainsi un modèle extrêmement *top-down* de la décision. On pourrait beaucoup développer cet aspect, l'incapacité française à discuter avec la société civile, à passer des compromis, à négocier petit morceau par petit morceau avec le terrain au lieu de faire immédiatement à Paris une loi générale et impersonnelle qui sera difficile à appliquer. Sur cet aspect des choses, la France est très spécifique.

Autre conséquence: une difficulté extrême à prendre en compte la diversité et la différence, à reconnaître et à tirer parti de la diversité. Là encore, il serait possible de beaucoup développer. Et de voir qu'il y a aussi une forte spécificité française.

Changer les critères de sélection

Si l'on en revient au système de sélection et de formation des élites, en tenant compte de ces éléments, ne devrait-on finalement pas retravailler sur l'obstacle? Dans les effets pervers que l'on vient de passer en revue, nombreux ne sont pas sans lien avec la nature de l'obstacle. Reconcevons donc l'obstacle avec l'objectif d'augmenter la confiance, l'innovation, une régulation sociale plus ouverte et plus fluide... L'enjeu ne serait plus de sélectionner sur les maths ou la culture générale, mais d'identifier des gens qui ont confiance, qui sont entrepreneurs, innovants et surtout capables de discuter avec une société civile, d'écouter et de s'inspirer des différences et de la diversité.

La question de l'ouverture sociale de l'enseignement supérieur n'est pas la question principale: l'enjeu est de remettre à plat les critères de sélection et le contenu des formations pour produire des cadres plus créatifs, plus innovants, plus ouverts, plus confiants. En revanche, si l'on parvient à mettre en place cette nouvelle sélection, il y aura inévitablement des conséquences en termes d'ouverture sociale. Parce que, quand on regarde bien la société française, il ne manque pas d'endroits peu favorisés où il y a des formes de dynamisme, de confiance, d'entrepreneuriat et d'ouverture dont le pays, l'économie et la société ont cruellement besoin. ●

(offre d'emploi)

Le centre hospitalier départemental de La Candélie

Établissement spécialisé en santé mentale
situé à Agen (Lot-et-Garonne)

recherche UN ATTACHÉ D'ADMINISTRATION HOSPITALIÈRE (H/F)

Direction des services économiques

Placé sous l'autorité du directeur adjoint chargé des services économiques, le titulaire du poste assure l'encadrement de 12 agents.

Aptitudes requises: capacité d'encadrement, connaissances approfondies dans le domaine de l'achat public, expérience dans poste similaire très appréciée.

Poste accessible aux fonctionnaires par voie de mutation, de détachement ou d'intégration directe. Également ouvert au recrutement par voie contractuelle (rémunération à déterminer en fonction de la formation initiale et de l'expérience acquise).

Logement en villa de type F5 et participation aux gardes administratives.

Renseignements complémentaires auprès de :

Monsieur Roger Arnaud, directeur adjoint chargé des services économiques et techniques
Tél. : 05 53 77 68 92

Adresser CV et lettre de motivation à :

Monsieur le directeur - Centre hospitalier départemental de La Candélie - 47916 Agen Cedex 9
Tél. : 05 53 77 67 00