UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE Paul-Verlaine de METZ

ECOLE DOCTORALE PIEMES :

Perspectives Interculturelles : Ecrits, Médias, Espaces et Sociétés

Thèse de doctorat de

Sociologie

Présenté par PIERRE Thomas

L'action en force et les forces en action. Sociologie de la force au travail

Thèse dirigée par Jean-Yves TREPOS

Soutenue le 26 Septembre 2011

Jury :

Philippe CORCUFF, maître de conférence en sciences politiques, Université de Lyon 2.

Jean-Marc LEVERATTO, professeur de sociologie, Université de Metz.

Rapporteurs :

Danièle LINHART, Directrice de recherche en sociologie CNRS, Université de Paris VIII et Paris X ;

Robert DAMIEN, professeur de philosophie, Université de Paris X.

Directeur de thèse :

Jean-Yves TREPOS, professeur de sociologie, Université de Metz.

Pour Lucile et Philippe,

Avec affection et reconnaissance.

Remerciements :

Je tiens à remercier l'ensemble de ceux qui, directement ou indirectement, m'ont aidé dans ce travail.

Plus particulièrement, je remercie toutes les personnes, les anonymes comme les autres, qui m'ont accueilli sur leur lieu de travail et leur cours d'action, d'avoir répondu à mes attentes et de s'être montrer disponibles.

Ensuite, c'est à mes soutiens universitaires que je porte les marques de ma profonde reconnaissance. En premier lieu à mon directeur de thèse Jean-Yves Trepos pour sa disponibilité, pour l'ensemble de ses conseils, références et pistes de réflexion qu'il m'a proposé, en bref pour sa profonde bienveillance à mon égard. Ensuite, je tiens à remercier l'ensemble des personnes du dispositif pédagogique du département de sociologie de Metz ainsi que ceux du dispositif de recherche du laboratoire 2L2S. J'exprime notamment toute ma gratitude aux doctorants du groupe Arthemetz pour m'avoir entendu ainsi qu'aux membres du groupe de doctorant animé par notre directeur commun, notamment Quidora Morales la mura, Alexia Serré, Khadija Noura, Zoya Bagatova et Novadene Miller.

Mes remerciements vont également vers Philippe Corcuff pour sa sollicitude ainsi que vers Pierre Tripier pour son attention à mon égard, ses relectures, ses conseils bibliographiques ou d'écritures.

Enfin, je tiens à remercier mes soutiens extra-universitaires dont les apports ont été de tout ordre. Parmi la foule de mes semblables qu'il me faudrait louer je remercie Cyrille, Priscillia, Charlotte, Laura et Victor pour leur aide précieuse. J'adresse également mes pensées à Yassine. Je remercie ma famille pour tout l'amour qu'ils me portent, je pense particulièrement à mes parents, à Jacqueline, Rosa, Alexandre, Valérie, et évidemment à Raphaël et Candice. Il faut particulièrement mettre en exergue Guillaume sans qui ce travail n'aurait peut-être pas vu le jour. Il l'a toujours soutenu par sa *virtù*, elle a été comme une forteresse de sûreté où ma fantaisie pouvait se développer.

A tous un grand merci, comptez sur mon indéfectible soutien dans toutes vos entreprises.

Titre

L'action en force et les forces en action. Sociologie de la force au travail.

Résumé

L'étude s'inscrit dans la continuité des travaux de la sociologie pragmatique concernant les régimes d'engagement dans l'action. Elle vise à compléter l'architecture des compétences au jugement et à l'action des personnes par la modélisation d'un régime d'action stratégique. Il s'agit d'étudier ce régime dans son économie interne et dans ses rapports avec d'autres régimes d'engagement en le considérant comme un appui pour dénoncer et justifier.

L'enquête mobilise différentes ressources qui travaillent ensemble à la production des catégories de description et d'analyse. En premier lieu, l'étude s'appuie sur le corpus théorique de la sociologie pragmatique et de la sociologie de la dispute. Ensuite, c'est une lecture de l'œuvre de N. Machiavel entendue comme grammaire politique de l'action stratégique qui est activée. Enfin, deux enquêtes empiriques communiquent avec ces travaux. L'une concerne des dispositifs d'impartition logistique dans le commerce électronique aux particuliers. La seconde observe le travail de représentation d'une entreprise électorale en campagne.

Le régime d'action stratégique est un principe de perception et de structuration des actions et des situations qui s'appuient sur un principe d'équivalence en puissance. Les situations sont constituées de rapports de force qui se nouent autour de biens à conserver ou acquérir. La mesure des situations comme des relations de puissance permet de réduire l'incertitude sur l'action à entreprendre, d'ordonner les situations et d'opérer une distribution des biens. La *virtù* est la compétence des personnes à l'action stratégique, elle leur permet de s'engager dans ces situations.

Mots clefs : équivalence en puissance ; force ; sociologie pragmatique ; régime d'action ; stratégie.

Title :

Action force and forces in action. Forces sociology at work

Abstract

This study falls within the focus of research on pragmatic sociology concerning engagement schemes of action. This thesis sets out to compliment the competence to judge and the actions by person through a strategic action regime modelisation system. This involves examining this regime within the internal economy and its relation with other schemes of engagement which can be considered as a resource to denounce and justify.

This inquiry employs different resources which impact the production of different categories of analysis and description. First of all, the study is based on the body of theory in pragmatic sociology and disagreements postulated in sociology. Secondly, a focus on the work of N. Machiavelli, equated with political grammar of strategic action. Followed, by an analysis of two empirical surveys linked to the research themes treated. The first survey concerns the planning related to logistical sub-contracting in the electronical commercial domain. The second survey, analyses the work concerning the representation of an electoral enterprise campaign.

The strategic action of regime is a lens to analyze and construct a framework of the actions and situations which are based on the principle of equity of power. The situations consist of power struggles aimed to keep or conserve that which is good. The evaluation of situations such as power relations facilitate the reduction of uncertainty in carrying out actions, in order to classify the situations and proceed to distribution of goods. *Virtù* refers to the competence of people in strategic actions which facilitate engagement in strategic situation.

Keys words : equity of power ; forces ; pragmatic sociology ; action regime ; strategy.

Sommaire

Remerciements : **5**

Titre **7**

Résumé **7**

Title : **8**

Abstract **8**

Sommaire **9**

INTRODUCTION **13**

Propos liminaire **15**

1. Pratiquer l'enquête sur les disputes **22**
1.1. Posture d'enquête 22
1.2. Incertitude et monde complexe 26

2. Problématique **29**
2.1. Qu'est ce qu'un régime d'action ? 29
2.2. Un régime d'action stratégique. Essai de définition 31

3. Méthodologie de l'enquête **37**
3.1. Les ressources activées 37
3.2. Première heuristique : ressemblance et dissemblance 47
3.3. Seconde heuristique : l'information réciproque 48

PREMIERE PARTIE : CONTRIBUTION A UNE PRAGMATIQUE DU JUGEMENT ET DE L'ACTION **51**

CHAPITRE I : LA SOCIOLOGIE DES REGIMES D'ACTION **55**

Introduction **57**

1. Matière du monde social **59**
Les personnes 59
Les non humains 62
Les forces 65
Les épreuves 69

2. Les formes du monde social **72**
2.1. La justice : l'équivalence morale 73
L'axiomatique des ordres justes 74
Les cités 77
Les conventions 80
Les épreuves de légitimité 82
2.2. Au-delà de l'équivalence : la violence 86
2.3. Les régimes de paix : agapè et justesse 92
2.4. Situation des régimes sous d'autres rapports 95
La coexistence des personnes et des choses 95

Rapport au langage 96
Rapport à la temporalité 98
Formes de rationalité 98
Place de la réflexivité 100
2.5. Les basculements de situations 101

Conclusion 105

CHAPITRE II : LE REGIME D'ACTION MACHIAVELIEN 107

Introduction 109

1. Incertitude et équivalence en régime machiavélien 112
1.1. L'incertitude machiavélienne 113
1.2. L'équivalence en puissance 116

2. Economie interne de l'action machiavélienne 123
2.1. Sécurité et Puissance 123
2.2. L'anthropologie machiavélienne 130
2.3. Nécessité, fortune et virtù 136
La mesure des responsabilités 141
Construire des contraintes extérieures 141
Le travestissement des déterminants 143
2.4. Ordonner et gouverner les humeurs 145
Politiser les passions 148
Parer la fortune 150
Justifier les moyens extraordinaires 151
2.5. La philia et l'économie des méfaits et des bienfaits 153
2.6. Retour à la paix en régime stratégique 160

3. Autres rapports 162
La coexistence des personnes et des choses 162
Rapport au langage 162
Rapport à la temporalité 163
Formes de rationalité 165
Place de la réflexivité 165

4. Les basculements de situations 167

Conclusion 169

DEUXIEME PARTIE : ESSAIS DE SOCIOLOGIE DE LA FORCE AU TRAVAIL 175

CHAPITRE III : SECURISER LES LIVRAISONS 181

Introduction 183

1. Un agencement marchand et industriel 184
1.1. Les conventions 185
1.2. Rapports au flux 190
1.3. Rapport de flux 194
Rapport marchand de flux 194
Rapport industriel de flux 198
1.4. Conclusion 199

2. La mesure industrielle des gestes industriels **202**
2.1. Les litiges et épreuves de prise en charge. 204
2.2. Qualité et traçabilité 208
2.3. Impact marchand des défaillances industrielles 211
2.4. Conclusion 213

3. L'agence 57 : **214**
3.1. Le dépôt : maîtriser le flux physique. 215
Identifier et localiser 216
Emettre une réserve 219
La traçabilité : reporter, inscrire, communiquer 222
Tracer les actions physiques 224
L'information comme force 226
3.2. L'exploitation : mettre en livraison 228
Préalable 228
Contacter et planifier 232
La création de tournée : ordonner les livraisons 236
Stratégies de contact 238
Stratégies d'exploitation 242
3.3. Produire la qualité des livraisons 245
Enregistrer pour défendre 246
Intervenir sur les tournées 247
Aider et tenir les prestataires 248
Maintenir le destinataire à disposition 250
Les litiges 251

Conclusion **253**

CHAPITRE IV : CONQUERIR LE STATO **257**

Introduction **259**

1. Le dispositif d'élection et de campagne **265**
1.1. Epreuve et convention 265
1.2. Des territoires moraux 268
1.3. Concurrence et lisibilité 272

2. La pré-campagne **275**
2.1. La proto-collectivisation 275
2.2. La campagne primaire du P.S. messin 280
2.3. La liste : représentation puissance et « représentation miroir » 288
La représentation puissance 289
La représentation miroir 293
L'agitation des humeurs 296
2.4. Le programme 297
Conclusion 301

3. Faire campagne **302**
3.1. La représentation spectacle, le spectacle de la représentation 304
Les documents 304
Le porte-à-porte 305
Les réunions de quartier 307
Les réunions thématiques 308
Les conférences de presse 310
Les meetings 312
Les visites, inaugurations et manifestations 312

Le comité de soutien 313
Presse 315
3.2. Attaque et défense en campagne 317
3.3. La lisibilité 320
3.4. Fin de campagne 324

Conclusion générale 328

Conclusion de la deuxième partie 333

TROISIEME PARTIE EXAMEN METATHEORIQUE DE LA SOCIOLOGIE DE LA FORCE AU TRAVAIL 341

CHAPITRE V : EXAMEN METATHEORIQUE DE LA SOCIOLOGIE DE LA FORCE AU TRAVAIL 343

Introduction 345

1. Une épistémologie plurielle 347
1.1. Connaissance savante et connaissance ordinaire 347
1.2. Discours sociologique et discours des acteurs 352
1.3. L'arbitraire des choses et l'arbitraire des personnes 354
1.4. Niveau de coordination et d'intégration des ressources 358

2. L'objet de la sociologie des régimes d'action 362
2.1. Clarification : compétence et sens pratique 362
2.2. Le rapport réflexif à la pratique 364
2.3. Sociologie du travail de détermination du monde 371

3. Une sociologie des faits moraux 375

4. Retour sur la seconde heuristique 378

Conclusion 381

CONCLUSION GENERALE 383

1. Ambitions et fondements de l'étude 385

2. Le régime d'action stratégique 388

3. La sociologie de la force au travail 390

4. L'économie de la justice et l'économie de la puissance 393

INDEX RERUM 395

BIBLIOGRAPHIE GENERALE 407

Introduction

Propos liminaire

« La justice sans la force est impuissante, la force sans la justice est tyrannique » nous dit B. Pascal dans ses *Pensées* (Fragment 94). Cependant la problématique de la nécessaire dépendance de la force et de la justice semble bien être tombée dans l'oubli et nos traditions politiques pratiquent une opposition simplificatrice qui ne peut saisir la complexité, et donc la difficulté, de cette articulation. L'alchimie de la force et de la justice m'apparaît comme un phénomène des plus importants à observer. Le problème posé par le clermontois semble bien être celui de la légitimité de l'exercice d'une force, rejoint par là par M. Weber et sa notion de « violence légitime ». Mais sans aller jusqu'à la violence, il faut remarquer que quotidiennement les personnes font usage de forces qui se montrent à voir sous la forme d'une autorité (celle du père, du supérieur hiérarchique, de l'expert…), sans que celle-ci ne soit remise en cause ni qu'on puisse l'appeler violence. Certes, l'absence de critique à l'égard de cet exercice peut être le fruit d'une *servitude volontaire* ou d'une collaboration tactique dans l'attente du moment opportun pour se révolter.

Cependant : « La supériorité sentie et acceptée, c'est le lien primitif et légitime des sociétés humaines ; c'est en même temps le fait et le droit » [1]. Cette phrase (sortie de son contexte) laisse à penser que la légitimité est cet endroit où se conjuguent la force et la justice. Par ailleurs, dans sa *Politique*, Aristote étudie les dominations illégitimes dans les différents régimes politiques. Elles interviennent lorsque, étant égal sur un point, on veut l'être en tout ; ou alors lorsque, étant supérieur sur un point, on veut l'être en tout. La légitimité apparaît alors comme la forme d'un rapport de force proportionné au rapport d'égalité ou d'inégalité sur un point (Aristote, 1995). La légitimité est donc une forme de domination proportionnée, elle trouve bien sa source dans un ascendant mais il n'est pas débridé, abandonné à son arbitraire. Il n'est pas étonnant, au regard de cette formulation, que cette conjugaison pose de nombreux problèmes tant théoriques que pratiques.

L'opposition de la force et de la justice fait sentir toute sa puissance dès que l'on entend la proposition de domination proportionnée. Elle ne sied pas à nos oreilles alors qu'il s'agit certainement de la meilleure formule pour exprimer la légitimité dès lors qu'on y ajoute à quoi se mesure la proportion (ce qu'on observera nous-même). Mais on y sent

[1] Guizot F., 1821, p.164. Cité dans Castel R., 1995, p. 238.

le danger de l'usurpation et de l'aliénation du dominé. C'est dans cet interstice que je voudrais vous emmener. Il s'y mêle force, domination et légitimité.

N. Machiavel nous découvre ces liens subtils de la force et de la justice, ce sont eux qui font un grand prince : avoir le peuple ami ; savoir combattre avec les lois, à la manière des hommes ; mais aussi avec la force, comme les bêtes[2]. On peut en effet considérer que le prince héritier bénéficie de cette supériorité sentie et acceptée qui rend son principat aisé à conserver « s'il ne survient une force extraordinaire et excessive qui l'en prive ». On trouve également dans la notion de légitimité l'explication de ce que peuvent être les armes propres qui sont de l'ordre des armes qui reconnaissent une légitimité au prince et qui le suivent pour cela même. Voilà pourquoi elles sont fidèles et vaillantes dans la défense du prince. Elles ne sont pas seulement tenues par la force, elles ne sont pas non plus assujetties à un autre prince, elles reconnaissent un ascendant à leur capitaine, elles l'acceptent et le suivent.

Mais si Machiavel analyse finement cette liaison, toujours est-il qu'il vise la sécurité et la puissance du prince, et pour le prince, être ou paraître légitime assure sa sécurité intérieure. Ainsi, la guerre est toujours le motif dernier pour lui. L'intérêt c'est que le Florentin ne clôt pas le débat, il l'ouvre plutôt car il écarte le premier réflexe, celui de considérer que la légitimité est de l'ordre du droit et non de celui du fait.

La problématique ainsi posée est une illustration de celle que je me propose de traiter. Il a fallu être attentif à ne pas résorber cette tension de la justice et de la force mais bien plutôt d'en trouver les traces dans la vie quotidienne, les modes d'articulations que nous avons déjà signalés (l'opposition étant une forme de relation), et les modes de résolutions. Mais il ne fallait pas non plus entériner la distinction, la rendre absolue jusqu'à se fourvoyer dans un manichéisme qui se veut toujours moins naïf qu'il n'est.

[2] Machiavel N., (1980), chap. XVIII pour l'homme et la bête ; le peuple ami étant un schème machiavélien qui traverse l'œuvre. La citation, quelques lignes en dessous, est extraite du chapitre II. Les armes propres (encore plus bas) sont également un schème machiavélien, on peut se référer au chapitre XIII du *Prince* et au livre II, chapitre XX des *Discours* (2004).

J'en viens maintenant à ce qui est l'objet premier de cette étude. Lors de mes premières recherches, je me suis inscrit dans une sociologie des régimes d'actions. Je ne reviens pas immédiatement sur cette sociologie, mais il faut mentionner qu'elle se concrétise avec l'ouvrage *De la justification, les économies de la grandeur* (Boltanski L., Thévenot L., 1991)[3].

L'un des problèmes notés, notamment en référence à ce que les auteurs nomment sociologie classique[4], est celui qui porte sur les objets de recherche. La sociologie de la dispute porte un intérêt quasi-exclusif à la question de l'engagement des références à la justice dans les disputes. Ce faisant elle minore les dimensions conflictuelles de la vie sociale : violence, domination, stratégie, pouvoir… particulièrement pris en charge par la sociologie classique. Toutefois, et l'accord est unanime, il est clair que dans les disputes le « recours à la force » (Tréanton J-R., 1993, p.631-632 ; Gautier C., 2001, p.212, 216) ou à la « violence » comme « moyen de pression » (Juhem P., 1994, p.93-94 et 96) est une des possibilités que le modèle doit se ménager. Cette absence de la violence et des intérêts est amplement notée, certains allant même jusqu'à demander une « cité de la désobéissance » (Negri T., 2003, p.6).

L. Boltanski a travaillé dans ce sens (dans A.J et E.C., voir Boltanski L., 2002, p.285) en approchant au plus près de la violence (et de la démesure en général), des forces sociales et de leurs usages. Cependant, il m'a semblé qu'il y avait plus qu'une juxtaposition des régimes comme le laisse parfois apparaître la lecture (il s'agit toujours du risque lorsqu'on produit des catégories), et que les articulations explorées entre force, justice et violence réduisaient singulièrement le champ des situations auxquelles le modèle pouvait accéder.

Par ailleurs, il restait le mode de l'action le plus exploré par la sociologie classique : celui de l'action stratégique. Cette dimension était importante en vertu de ses rapports avec la violence et la justice. En effet, la stratégie ne se résorbe pas dans la violence et

---

[3] J'utiliserai pour les références aux travaux de L. Boltanski (que nous suivrons particulièrement) les abréviations suivantes : A.J. pour *L'Amour et la Justice comme compétences*, Paris, Métailié, 1990 ; E.G. pour *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991 (avec L. Thévenot) et E.C. pour *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999 (avec E. Chiapello). Par ailleurs, j'emploie également, comme équivalent de sociologie des régimes d'actions, sociologie de la dispute ou sociologie de la critique. J'utiliserai également le qualificatif de sociologie pragmatique. Il ne désignera que la sociologie pragmatique de la crititique.

[4] Il est difficile de définir ce qu'est la sociologie classique ou la sociologie critique. Le trait qui les rassemble par opposition à la sociologie des régimes d'actions est leur activité de dévoilement. Cependant cela ne signifie pas qu'elles soient toutes sur le même plan, les coordonnées épistémologiques des sociologies ainsi nommées ne sont pas compatibles entre elles sur tous les axes permettant de les situer. On peut dire que cet objet « sociologie classique » est une chimère intellectuelle forgée et mobilisée pour dégager certaines spécificités de la sociologie des régimes d'actions. C'est dans ce sens qu'il faudra prendre ses occurrences (y compris au chapitre V).

ne déroge pas systématiquement à la justice. Comment rendre à la sociologie de la critique cette dimension de la vie sociale et surtout des disputes ? C'est-à-dire comment réintégrer l'objet stratégie, avec l'ensemble de notions que cela appelle, comme la tactique, la ruse, la force, les intérêts, le pouvoir, les alliances, la domination…, dans une sociologie de la dispute orientée vers les revendications en justice ?

Certaines études ou lectures me permettaient de pousser ce questionnement. L'étude menée en D.E.A. sur le harcèlement moral au travail faisait apparaître des dénonciations qui n'étaient pas de simples dénonciations d'injustices (*Mémoire, 2005*)[5]. C'est tout à la fois la dimension perverse, tactique et violente qui y est dénoncée[6]. Les auteurs (individus ou collectifs) de ces faits étaient qualifiés dans un registre qui n'entrait pas dans l'humanité : ce sont des barbares, des sauvages, des prédateurs… Pourtant il y avait une continuité : les mêmes objets, les mêmes êtres s'y trouvaient déployés, mais dans une situation de travail que l'on peut caractériser comme une situation de siège. Par ailleurs, le harcèlement moral est qualifié de violence perverse, il s'agit d'un piège qui se referme sur une proie sans que ni elle ni son entourage, ne l'aperçoivent. La problématique de ces affaires, pour la victime, l'entourage, les juges, est leurs caractères incertains et opaques : est-ce une agression ou une fragilité psychologique ? « Comment démêler le vrai du faux ? » (Hirigoyen M.F., 2001). On pouvait voir qu'une dénonciation de violence et de stratégie pouvait être lue (interprétée ou réduite) comme un ordre des choses mal perçu par la victime qui serait alors paranoïaque. Les régimes d'action se trouvent étroitement liés, et les acteurs s'efforçaient de distinguer la blague de la volonté de diminuer, distinguer ce qui est la cause de l'agression et ce qui est son effet et ne pas prendre l'un pour l'autre[7].

Il me semblait également que les travaux de la sociologie de la critique se focalisaient grandement sur la fin de l'action c'est-à-dire sur la cause défendue, la dénonciation et

[5] Concernant ces références - inaccessibles aux lecteurs si elles n'ont pas fait l'objet d'une publication, comme c'est le cas ici – elles seront signalées en bibliographie mais sous une rubrique spécifique intitulé « études précédentes utilisées ». Lorsque je m'y réfère dans le texte, j'indique entre parenthèse la mention « mémoire » suivie de l'année, le tout en italique.

[6] Sur le harcèlement moral en général et non pas uniquement au travail on peut consulter Hirigoyen M.F., 1998, 2001 ; Leymann H., 1993 et Dejours C., 1998, 2000, entre autres. Il y a évidemment de nombreux articles qui en discutent la notion juridique et le thème est très exploité en psychologie. Par ailleurs, le harcèlement moral prend place dans les problématiques de la souffrance et du plaisir au travail et interroge ainsi le monde de l'entreprise dans son organisation et son management ; voir entre autres Ariès P., 2002 ; Le Goff J.P., 1996, 1999 et 2003.

[7] A cela s'est ajoutée une réflexion sur la guerre et ses justifications, schèmes existant dans la philosophie et le droit depuis Grotius mais qui remontent certainement bien au-delà. Particulièrement présents de nos jours, ces faits avaient le même caractère trouble que le harcèlement moral mais les intérêts (impérialistes, économiques, électoraux…) y étaient moins pervers qu'ambitieux (voir Deramaix P., 2001 ; Sacriste G., Vauchez A., 2004).

sur l'épreuve finale au détriment de l'ensemble des moyens de défense érigés en vue de cette épreuve. L'exemple du harcèlement moral permettait d'aborder des dénonciations d'une fin illégitime (la domination ou la destruction) qui s'appuyait sur des moyens autorisés, comme les prérogatives du supérieur hiérarchique. D'un autre côté, on apercevait des acteurs qui, pour défendre leur cause, ne restaient pas dans l'indignation ni la plainte en justice. Le caractère trouble de l'agression ne permettant pas de produire de preuve formelle, la victime et ses alliés se faisaient stratèges, ils érigeaient des défenses sur les lieux de travail et des plans d'attaque au tribunal. Ainsi donc les régimes sont extrêmement liés dans les situations, et la fin et les moyens de l'action peuvent y emprunter des références diverses.

Ce questionnement sur la place de la stratégie dans la sociologie des régimes d'actions était implicite, voir préparé, dans le modèle de la justification lui-même ainsi que dans ses appuis. Premièrement, on peut signaler que le principe de l'égoïsme se trouve inscrit dans le modèle de la cité à travers la formule d'investissement et l'axiome de bien commun. Ce point a été étudié dans E.C. Les auteurs y ont cherché tant la dénonciation de l'égoïsme que la manière d'être égoïste ; il a donc été abordé positivement et négativement. De la même manière, on peut dire que l'axiome de bien commun indique que toutes les actions ne visent pas un tel bien, que les grands n'agissent pas forcément pour le bien de l'ensemble de la communauté politique, c'est-à-dire que les gouvernants ne gouvernent pas systématiquement pour le bien des gouvernés.

Par ailleurs, dans de nombreux comptes-rendus de recherche utilisant le modèle des E.G., les dénonciations s'apparentent à une dénonciation de stratégie. Bien souvent, le dévoilement révèle une intention, une ambition, un intérêt. Mais relever ces dénonciations comme des dénonciations de stratégie demandait un niveau d'explicitation et de déconstruction plus important de la part des acteurs. Toujours est-il qu'on aperçoit déjà les régimes s'effleurer[8].

Si l'on prend pour point de départ de ce questionnement l'appui que constitue la philosophie politique, les interrogations restent ouvertes. En effet, des ordres illégitimes y apparaissent systématisés, la force est également capable de produire un ordre dans la cité. Que l'on pense aux régimes déviés d'Aristote ; à la servitude volontaire ; au régime

[8] Ainsi, dans les précédentes enquêtes, j'avais trouvé des dénonciations de ce type: le bureau syndical veut avoir la main mise sur le syndicat et supplanter le conseil seul légitime pour la prise de décision (Pierre T., 2008, p.138-139) ; le harcèlement permet de contourner les voies ordinaires du licenciement afin de pousser vers la sortie sans frais (*Mémoire, 2005*).

despotique de Montesquieu ou encore à certains aspects de la philosophie de Hobbes. Comme il y a une politique (et donc un ordre politique) de la pitié (voir A.J.), il y a une politique de la puissance. La force, comme la justice, est capable de produire un ordre politique, d'attribuer les places de cet ordre et d'y distribuer des bienfaits : le droit du plus fort n'est pas un chaos ; cependant, il s'agit bien d'un ordre d'un autre ordre et, encore une fois, la référence à Machiavel et à ses préceptes sur le bon usage des cruautés ou de l'ingratitude par exemple, semble ici incontournable pour comprendre l'économie propre de cet ordre.

On peut donc dire qu'il y avait une demande sociologique qui réclamait l'introduction d'un régime d'engagement stratégique dans les disputes ou, tout du moins, qui en constatait le manque. Les précédents indices me permettaient d'entrevoir la faisabilité de l'étude d'un régime d'action stratégique ainsi que l'esquisse d'un dispositif de recherche.

Le régime d'action stratégique se présente comme une modalité du jugement et de l'action, comme situation et ordonnancement de forme stratégique. Il fallait tout à la fois en faire émerger les lignes forces, c'est-à-dire sa structuration interne ainsi que ses différences avec les autres régimes afin de le reconnaître et de permettre la saisie des agencements stratégiques. Les rapports avec les autres régimes devaient également dessiner leurs interactions. En effet, la modélisation d'un régime d'action stratégique était nécessaire au travail d'investigation empirique des disputes mais il devait être articulé aux autres régimes.

La recherche ainsi entendue est un travail de prolongement et non de réforme, le but étant bien de fournir un outil permettant de suivre les disputes dans leurs différentes dimensions et modalités. Le questionnement vise à s'interroger sur une manière stratégique d'agir. Quel est ce type d'action, quels êtres y sont engagés, selon quelles modalités ? Comment se produit un ordre dans ce régime et comment se stabilise-t'il ? Mais également, comment critique-t'on cet ordre, cette action ? Ou encore peut-on se justifier à partir de ce régime, peut-on y dénoncer la justice et alors, quels sont les critiques réciproques ainsi que les justifications qui ont cours ?

Ainsi donc si L. Boltanski étudie la « critique critique », je m'intéresse à « la critique au sein de la mêlée », celle qui « n'est pas la passion du cerveau, mais le cerveau de la passion. Elle n'est pas un scalpel, elle est une arme. Son objet est son *ennemi*[9], qu'elle veut, non pas réfuter, mais *anéantir*. (…) La critique n'a pas besoin de se mettre d'accord avec elle-même sur cet objet, car elle est au clair avec lui. Elle ne se présente plus comme *fin en soi*, mais seulement comme *moyen*. Sa passion fondamentale est l'*indignation*, son œuvre essentielle la *dénonciation*. (…) La critique qui s'occupe de ce contenu, c'est la critique au sein de la *mêlée*, et dans la mêlée il ne s'agit pas de savoir si l'adversaire est un adversaire noble, si c'est un égal, s'il est un adversaire *intéressant* ; il s'agit de l'*atteindre* » (Marx K., 1971, p.59-63).

Avant d'aller au-delà de cette présentation, je voudrais exposer certaines données concernant la sociologie des régimes d'actions ; à savoir la posture d'enquête et la notion de monde complexe. En effet, il s'agit bien d'un travail de prolongement. L'objectif est de constituer un régime d'engagement stratégique intégré au cadre de la sociologie pragmatique mobilisé par les auteurs de références. Cela signifie que j'entends conserver tant certains postulats que la posture d'enquête propre à la sociologie pragmatique. Le questionnement prend alors la forme d'un test : peut-on parler de stratégie sans opérer par soi-même de dévoilement ?

[9] Souligné par l'auteur. Dans les citations, lorsque le caractère change, je suis l'auteur. Dans les cas où cette manipulation serait de mon fait, je vous le signalerai.

1. Pratiquer l'enquête sur les disputes

1.1. Posture d'enquête

Il s'agit d'exprimer ce que j'appelle la posture d'enquête. Le terme de posture exprime à la fois l'idée de position ainsi que celles d'une manière de tenir la position. Le propos se rattache au déplacement de l'asymétrie entre le chercheurs et les acteurs produit par la sociologie des régimes d'actions[10]. Ce point est capital parce que l'exigence qu'il porte me semble bien mal comprise et rarement poussée à son paroxysme.

Dans l'épistémologie de la sociologie classique, les acteurs vivent dans une illusion à travers laquelle ils subissent, sans l'apercevoir, la nécessité objective. Ce faisant, le travail du sociologue est de dévoiler la réalité objective masquée sous l'illusion, l'idéologie, la prénotion, en bref sous ses justifications : « les acteurs entretiennent un rapport de mauvaise foi avec la réalité sociale » (A.J., p.39).

La sociologie de la dispute entend relativiser cette asymétrie et prendre la réalité des acteurs au sérieux. Cela ne doit pas être conçu comme un engagement éthique mais méthodologique. Car on peut déjà dire que les prénotions des acteurs sont quelque chose de l'objet que l'on observe, et que l'on ne peut pas retrancher ce quelque chose sans laisser échapper l'objet.

Mais cette nécessité d'observer une continuité (c'est-à-dire une asymétrie où le savoir et le travail de connaissance se trouvent plus équitablement répartis) entre les savoirs ordinaires et les savoirs savants apparaît également lorsque l'étude des disputes et des opérations de qualification la met à jour et que l'on constate « une relation entre les principes d'explication en usage dans les sciences sociales et les principes d'interprétation mis en œuvre par les acteurs… » (E.G., p.23).

Ainsi, pour notre part, on considérera que les dénonciations savantes et les dénonciations ordinaires sont similaires dans leur forme, c'est une même compétence qui est à l'œuvre. Ce qui les différencie c'est leur instrumentation, c'est-à-dire le dispositif de preuve, les ressources mises en œuvre. La notion même d'objectivité doit

[10] Ce déplacement de l'épistémologie pragmatique concernant les rapports entre connaissances ordinaires et connaissances savantes sera rediscuté au chapitre V pour caractériser plus précisément certains aspects de notre travail. Je n'en dis que le nécessaire.

être partagée : comme le sociologue, les acteurs se veulent d'être objectifs dans leur jugement et affirment que leur subjectivité n'est pas intervenue.
Au-delà de cette observation, la relativisation de l'asymétrie s'impose lorsqu'on étudie les disputes. En effet, le sociologue doit « renoncer » à se doter de « principes explicatifs qui auraient été extérieurs au champ des valeurs à l'œuvre dans la vie sociale et, en quelque sorte, plus puissants » que ceux des acteurs et il se doit de suspendre (je dis bien suspendre) par là même ses opérations critiques pour observer celles qui ont cours dans la vie sociale (Boltanski L., 2002, p. 283). Observer la dispute exige la suspension de la critique afin d'observer la rencontre des arguments, des principes moraux, des deux partis.

Enfin, cette posture théorique doit être relayée sur le plan empirique dans la pratique même. Cependant suspendre son activité critique équivaut à suspendre une grande partie de son jugement, et cela n'est pas aisé tellement celui-ci nous sert en toute situation.
Etudiant la capacité de jugement des personnes le sociologue doit uniquement enregistrer les qualifications que ceux-ci attribuent aux situations, aux humains et aux objets. C'est cette raison qui fait que les auteurs des E.G. ont forgé le vocable d'actant pour désigner les êtres ayant part (« engagés ») à l'action et uniquement ceux-là. Nous conserverons quant à nous les vocables d'acteurs pour les personnes et d'objets pour le reste des êtres. L'effort consiste bien à ne pas opposer un principe explicatif supposément plus fort que ceux des acteurs. Il convient de s'en tenir aux principes et caractéristiques pertinentes pour les acteurs.
Voici l'expression de cette posture par F.Chateauraynaud, la première est tirée d'une série d'axiomes (numérotés entre crochet) de la forme affaire dans la sociologie de la dispute :

> *« Le chercheur n'a pas accès à une objectivité supérieure à celle qui est produite par les êtres qui font les épreuves [2.3.]. Toute affaire est complexe [2.4] mais la complexité est plus ou moins réductible selon le travail qu'il faut accomplir pour faire un compte rendu acceptable et relativement simple de l'affaire et pour lui trouver une clôture solide [2.4.2]. Plutôt que de réduire la complexité en se substituant aux acteurs, le chercheur doit décrire l'ensemble*

des procédés de réduction mis en œuvre [2.4.2.1.]. » (Chateauraynaud F., 1991, p.168-169)

« *L'exercice sociologique consiste à suspendre toute évaluation raisonnée de la factualité pour observer la manière dont chaque protagoniste élabore et discute les faits* ». (Chateauraynaud F., Torny D., 1999, p.265)

La sociologie de la critique est donc bien une construction des constructions des acteurs (Berger P., Luckmann T., 1986) et dès lors le sociologue ne peut intervenir dans son objet c'est-à-dire qu'il ne peut pas participer à la construction de premier ordre.

Par ailleurs, en anticipant, on peut dire que les êtres sont multiples en puissance, plusieurs qualifications peuvent leur être appliquées. Mais ils n'en endossent que peu en acte. Il s'agit donc de ne pas confondre une capacité intérieure avec sa manifestation extérieure ; une qualification possible avec celle attribuée effectivement. On conçoit que le sociologue risque facilement de faire émerger une qualification ou un engagement qui n'est pas pertinent pour les acteurs.
La détermination des manifestations de qualités ou de compétences à l'action, c'est-à-dire la détermination de ce qui de puissance est devenu acte, est du ressort des acteurs. Le sociologue étudie la manière dont les acteurs se disputent ou non lors du travail de détermination de ce qu'est monde et par là, observe les diverses puissances qui peuvent se manifester en acte afin d'expliquer les contraintes à l'activation de ces qualités dans une dispute. Le travail du sociologue (qui a été celui de L. Boltanski et de L. Thévenot et qui sera le notre dans cette étude) est donc de se doter d'un cadre d'analyse des compétences permettant d'aller sur le terrain et d'observer les acteurs en relever les manifestations. Mais il ne peut pas *a priori*, c'est-à-dire avant toute observation empirique, savoir quelles compétences sont à l'œuvre dans une activité sociale.
Ainsi donc pour le sociologue de la critique les personnes ordinaires comme le savant, sont douées de jugement, celui-ci est plus ou moins soutenu dans les situations, mais elles exercent, quoi qu'il arrive, cette capacité. Le sociologue, de son côté, observe cette activité de jugement en situation[11]. Il ne dote pas les acteurs d'une mauvaise foi,

[11] Il me faut signaler que le modèle des E.G. se forme sur un questionnement concernant « ce dont les gens sont capables », dont font partie les actions comme les opérations de jugement. Les termes « qualifications » et

mais de compétences différenciées dont la compétence à la mauvaise foi fait partie, comme on le verra. Seule l'observation peut désigner lesquelles participent à l'action. On dote les hommes comme les femmes, les savants comme les profanes, l'ouvrier comme le cadre… des mêmes compétences. Ces compétences sont des manières d'agir. La distinction porte sur leurs ressources et la valeur de celles-ci par rapport à une situation. On peut donc tous être justes, violents, fourbes, charitables… On peut être l'un et l'autre alternativement. Par ailleurs, la capacité à dénoncer un rapport de force demande la même compétence que celle de l'utiliser, et feindre le désintérêt exige une compétence au désintéressement. Comme le prêtre doit connaître le péché pour le reconnaître, le combattre et poser des actes de rédemption, la dénonciation porte en elle un « savoir coupable » (Hughes E.C., 1996, p. 100-101).

Enfin, il s'agira de pousser à bout cette posture et de l'appliquer à l'ensemble des dimensions du travail des acteurs pour définir le monde et l'action. Sur ce point certaines critiques ont été particulièrement fécondes. On considérera ainsi que ce n'est pas au sociologue de juger la pertinence de certaines variables qui peuvent définir les personnes en action. Ce sont les acteurs qui les objectivent, qui invoquent le passé des personnes pour en expliquer les comportements présents. Les acteurs savent également produire des agencements mettant en lien un comportement présent et une variable lourde, une caractéristique sociodémographique ou un trait de personnalité. Cela se voit aisément lors des affaires de harcèlement moral où la construction d'une série temporelle d'acte rend intelligible l'agression et définit l'agresseur, dans sa personnalité et dans ses intentions.

L'autre point important sur lequel nous pousserons à bout la posture concerne le travail de détermination de ce qui est déterminant. On laissera les acteurs déterminer si le réalisé est un produit de déterminants extérieurs aux personnes, s'ils en sont directement responsables ; si la situation est déterminée et irréversible ou indéterminée et réversible. Le sociologue observe donc le travail de détermination de ce qu'est le monde et du caractère déterminé ou non des situations. Il est donc dans l'incertitude sur ces points.

« rapprochements » sont autant des actions que des activités cognitives (toujours nécessaires pour agir, même si on peut les placer hors de la conscience).

1.2. Incertitude et monde complexe

La distinction entre les sociologies critiques et la sociologie de la critique prend également appuie sur le primat de l'incertitude pour la seconde. Elle s'oppose à ce que P.Corcuff (1998) appelle des « sociologies bulldozers » qui, se cantonnant à l'étude des rapports de pouvoir objectif et invalidant d'autres principes d'actions, notamment ceux qu'invoquent les acteurs, rabattent toutes les situations sur le même plan, toutes les situations sur une situation de conflit et un utilitarisme plus ou moins subtil.
La sociologie des régimes d'actions entend relever, quant à elle, le « défi *Pulp Fiction* » (Corcuff, 1998) : les acteurs y affrontent des situations différentes et troubles, ils mobilisent des compétences disparates : à l'amour, à la justice, à la violence… Monde pluriel et identité fragmentée, l'existence sociale est un miroir brisé. Elle vise à assumer dans un même cadre les différentes facettes de ce monde complexe, en bref d'en assumer les tensions comme les acteurs doivent le faire ou d'observer les acteurs en train de faire face à ces tensions. En effet :

> *« …une science sociale qui ne tiendrait compte que des intérêts égoïstes et des motifs inconscients ou cachés, aurait toutes les chances de dessiner un monde invivable et, par conséquent loin du monde dans lequel nous agissons, une science sociale qui mettrait tout l'accent sur les motifs altruistes de l'action aurait bien un caractère irréel et irénique… »* (Boltanski L., 2002, p. 287)

On le voit la posture d'enquête n'est pas pour rien dans cette distinction. C'est la place ménagée à l'incertitude des situations qui est en question. Les sociologies bulldozers ne laissent aucune place à l'incertitude. Elle n'existe pas pour le sociologue qui a à sa disposition un schème d'explication stabilisé. Elles entrent dans le procès de détermination du monde social, elles participent à la dispute mais depuis une autre arène que celle où elle se joue.
Ainsi, dans cette étude, le monde est incertain : les choses pertinentes, l'importance des êtres, les épreuves qui nous font y accéder, la nature humaine et les compétences que nous mettons en jeu. Plus important pour nous, avant toute observation, c'est-à-dire avant toute détermination par les acteurs, on ne sait pas de quelle force chacun dispose

ni quelle est la force la plus forte. L'étude d'un modèle de compétences au jugement impose ce postulat. Qui plus est lorsque l'on étudie les disputes. En effet, dans une dispute l'état des choses passées, présentes et futures est incertain par le fait même que la question se pose et que des parties se forment autour des différents états du monde proposés. Le modèle de compétence au jugement postule donc un monde complexe, trouble, mettant ainsi à l'épreuve le jugement et l'action des personnes. Dans ce cadre, les régimes d'actions se présentent comme des modes de réduction de l'incertitude fonctionnant comme des formes de stabilisation ou de clarification des situations permettant d'étayer le jugement des personnes en actes. Pour ne pas omettre des voies de réflexion, je mentionne, bien que cela soit hors de ma compétence, que l'on peut poser l'hypothèse que ces compétences au jugement ont un pendant cognitif en termes d'outil de qualification des êtres et des situations.

Ce postulat de l'incertitude n'est pas uniquement valable pour les acteurs, il l'est même plus pour le sociologue quand il en fait la base de sa méthodologie. Le sociologue s'interdisant d'intervenir dans le procès du monde que pratiquent les acteurs, il s'oblige à conserver une incertitude quant aux situations, aux poids des arguments[12], à la performativité des ressources, aux motifs passés ou futurs des acteurs, à leur historicité… Il n'y a accès uniquement par l'observation des acteurs. Posture d'enquête et principe d'incertitude sont donc liés méthodologiquement.

Pour le sociologue, il s'agit de se doter d'un modèle de compétence à l'action qui puisse assumer « l'hétérogénéité de l'action » (Dodier N., 1993, p.66 et 69) c'est-à-dire que le modèle doit pouvoir suivre les différentes configurations des disputes en se dotant d'outils d'observation et d'analyse permettant de saisir ces dimensions.

Mon travail s'inscrit dans cette volonté et nécessité. Son objectif se reformulant ainsi : « paramétrer » un régime d'action stratégique tout en conservant – produisant « un schéma opératoire » de « l'hétérogénéité de l'action ». C'est-à-dire que je vise à produire un cadre d'étude des phénomènes et situations stratégiques. Ce cadre doit compléter le modèle de compétence à l'action existant, il doit venir l'étoffer et aider à l'observation de l'action dans un monde complexe et incertain. Par ailleurs, sa présence rendra le monde d'autant plus complexe qu'un autre mode d'engagement sera mis à jour, mode plus conflictuel qui répond aux attentes mentionnées. L'objectif est donc de

[12] On est proche du principe méthodologique de « symétrie » chez M. Callon, 1986, comme non hiérarchisation *a priori* des formes de description, explication, interprétation du monde. En plus d'être un principe, j'en fais également une opération de méthode concernant la terminologie qui doit rendre, autant que faire ce peut, l'incertitude de l'action et son hétérogénéité.

fournir une première modélisation opératoire pour effectuer des enquêtes empiriques mais qui ne prétendra pas à l'exhaustivité et à la permanence.

2. Problématique

La problématique à donc pour fondement le constat des déplacements effectués par la sociologie de la dispute et celui d'une incomplétude. Tout se passait *comme si* le renversement de la posture d'enquête avait entraîné celui des objets (ou l'inverse) : à la sociologie classique, le dévoilement de la violence et des stratégies ; à la sociologie des régimes d'actions, l'étude des motifs moraux et de l'appel à la justice. La proposition étant donc de construire un régime d'action stratégique tout en conservant la posture d'enquête de la sociologie de la dispute.

Toute recherche doit saisir son objet et donc en dessiner les contours, même s'ils restent provisoires au début d'une recherche, ce qui est conseillé (Mauss M., 1971, p.30). C'est à cette tâche que nous nous attacherons céans. Mais il convient de préciser ce que signifie l'expression régime d'action stratégique. Je commencerai par spécifier ce que j'entends par régime d'action, puis je travaillerai à la définition de celui qu'on appellera tactique-stratégique ou machiavélien, en suivant particulièrement les travaux de P. Corcuff (1994, 1998) qui fût le premier à poser un essai de modélisation de ce régime[13].

2.1. Qu'est-ce qu'un régime d'action ?

Traitons en premier lieu de la notion de régime d'action. Les régimes d'actions sont des formats d'action ou de situation, mais j'utilise surtout la notion de forme proche de son sens aristotélicien[14]. Les formes sont des modèles sur lesquels les rapports entre les êtres se construisent.

---

[13] Je saisis l'occasion pour remercier P. Corcuff de m'avoir fait parvenir « le premier essai de modélisation » résultant du travail du Groupe d'Etudes Machiavéliennes du CERIEP de l'IEP de Lyon (1994). En me faisant parvenir le document, il l'avait qualifié « d'archéologique », ce qui n'enlève rien à la valeur que ce premier essais pouvait avoir pour ma problématique en termes de confirmation ou d'infirmation, ou encore e manière de saisir l'objet. Cette valeur permettait aussi à ce jeune doctorant que j'étais d'affermir sa conviction concernant la faisabilité de cette modélisation.

[14] L'usage de ces notions permet à la fois de traiter les actions de structuration et l'étude de l'activité de jugement. Par ailleurs, les formes n'ont pas d'existence tant qu'elles ne sont pas composées à la matière. L'analogie n'est pas entièrement légitime et il n'est pas question de revendiquer une métaphysique, il s'agit d'un usage détourné de ces catégories. Ce que j'entends par matière sera exposé au chapitre I. L'usage de ces notions est apparu en premier lieu parce que les E.G. s'appuyaient pour une part sur la philosophie politique et morale antique (grecque plus précisément), avec les notions de mesure et de démesure. La référence à la métaphysique, quant à elle, passe par les notions de puissance et d'acte (Aristote, 1974). En second lieu, parce qu'elles sont des catégories machiavéliennes pour qui le prince doit établir une « forme politique adéquate à la matière sociale » et dans la « forme de ses ambitions » (*Discours*, Livre I, Chap.55).

Cette notion signifie que les formes servent à organiser une matière sociale, elles la mettent en forme (Thévenot L., 1986). Cela vaut pour les dispositifs, qui sont subjectivant (Agamben G., 2007, p.26-27) et qui peuvent exiger certaines formes à l'action et à son sujet, mais aussi pour les personnes qui s'efforcent de mettre en forme leur action ou la situation.

Les régimes d'actions se trouvent être autant des attributs des situations que des personnes. D'une part, il s'agit de « façons typiques de se comporter dans certaines situations » (Corcuff P., 1998, p.3 ; voir aussi Dodier N., 1993, p.67-68). Leur existence chez les personnes est caractérisée comme compétence au jugement pratique, compétence partagée par (et non distribuée entre) par tous les acteurs. D'autre part, ils sont des principes de structuration et de stabilisation des situations. Ils mettent les êtres de la situation dans un certain rapport et en dégagent ainsi des lignes de jugement et d'action.

Ainsi, les régimes d'action sont les outils par lesquels on peut appréhender la dynamique de l'ajustement de l'intériorité à l'extériorité[15]. Chaque régime d'action constitue « un mode d'articulation de dimensions *macro-sociales* (des situations et des comportements pré-agencés, ayant une validité plus grande que telle ou telle situation particulière) et de dimensions *micro-sociales* (des situations localisées et des acteurs individualisés) » (Corcuff P., 1998, p3).

Ce sont donc des manières d'agir, de penser, de sentir, ou pour le dire autrement, se sont des appuis internes praxéologiques, cognitifs et affectifs. Ils constituent des manières d'user des objets ou des situations, de se mouvoir dans le monde. Mais ce sont aussi des caractères de l'extériorité, des appuis externes, s'imposant à divers degrés aux personnes par la médiation des situations qu'ils agencent : ces manières d'agir sont relatives à des situations. Les régimes d'actions sont donc des principes de structuration – perception[16]. En conséquence de ce caractère, on peut dire qu'ils sont autant produits de l'action que producteurs de l'action.

---

[15] Cette distinction propre au langage de l'action n'est toutefois pas assez exacte dans un cadre sociologique. Il ne faut pas oublier que l'intérieur n'est pas séparé de l'extérieur et que pour une part, ils se confondent. L'acteur est partie prenante de la situation, il la définit autant qu'il est défini par elle. De la même manière le sujet de l'action est toujours celui qui lui est assujetti. La double existence des régimes d'actions instrumentalise ce rapport en fondant une continuité entre l'extérieur et l'intérieur. Certaines données que nous n'étudierons qu'au chapitre V font varier cette symbiose : l'engagement d'une réflexivité et le degré d'arbitraire des choses notamment.

[16] A un autre degré, les forces (la nature des êtres), peuvent être également entendues comme des principes de perception. Cependant, les régimes d'actions servent à structurer ces forces et ces êtres en les stabilisant dans certaines relations. Les forces ne structurent pas tant les situations qu'elles ne leurs donnent une texture, une qualité.

Ce caractère duel permet que l'intériorité et l'extériorité puissent se rencontrer harmonieusement ou non, instrumentant ainsi le principe d'incertitude. La pluralité des compétences au jugement permet des désajustements, il n'y a pas systématiquement une nécessité de réussite ou d'échec, il y a de l'incertitude.
Ensuite, même si cela est déjà apparu, il faut clairement signaler que ces formes d'action ou de situation s'appliquent à des relations, à des rapports entre des êtres.
Enfin, les régimes d'action représentent chacun ce qu'on appellera un sens de la réalité dans un monde complexe c'est-à-dire de sentir et de reconnaitre ce qui fait le monde, ce qui est réaliste de ce qui est illusoire.

Parallèlement, les régimes d'actions et leur modélisation sont des outils sociologiques permettant de saisir la réalité empirique. Ils représentent un cadre qui sert à l'investigation. Bien entendu, le risque est de plaquer systématiquement ce cadre à toutes les situations comme les « sociologies bulldozers ». C'était un des premiers écueils de cette enquête. La voie d'exploration choisie fut en premier lieu déductive. Il s'agissait de situer le régime machiavélien dans le cadre de la sociologie des régimes d'action. Pour autant, il fallait que ce premier paramétrage reste très ouvert afin de ne pas tuer dans l'œuf la modélisation et son opérationnalité empirique. La conservation d'une incertitude a donc été primordiale dans ce travail et la modélisation n'a donc pas vocation à clore l'enquête, bien au contraire, elle est un préalable.
La pluralité des compétences à l'action instrumente alors l'incertitude et rend difficile de plaquer un cadre sans aspérité sur l'action. L'incertitude sera instrumentée par d'autres notions comme celle de force on le verra.

2.2. Un régime d'action stratégique. Essai de définition

Je me porte maintenant vers le régime d'action stratégique, qui est donc autant une disposition des situations qu'une compétence des personnes qui s'y affrontent. J'ai travaillé dans un premier temps à partir de la définition donnée « dans une première approximation » par P.Corcuff (1998, p.7):

« Le régime machiavélien ou tactique-stratégique rend compte d'actions au cours desquelles est activé un espace de calcul liant des fins lointaines publiquement justifiables (associées à un bien commun), des scènes publiques – sur lesquelles pèsent des contraintes de légitimité et de généralité de l'argumentation selon le modèle de la justification – et des scènes plus ''officieuses'' – où les moyens utilisés et les activités tactiques déployées n'obéissent pas à de telles contraintes, sont plus flexibles d'un point de vue moral (sans que, comme souvent en sciences sociales, les scènes publiques soient nécessairement considérées comme des paravents des scènes ''officieuses'') »[17].

J'ai décidé de réduire à son expression la plus simple cette définition dans l'idée de pouvoir englober un grand nombre de situations et de conserver les possibilités de rencontrer des configurations diverses de ce régime d'action, qui, malgré leurs dissemblances, peuvent se ramener à un régime d'action stratégique dans la mesure où ces dissemblances sont le produit de l'économie propre à un régime d'action stratégique, c'est-à-dire des catégories de perception et d'action qui le structurent. Cela permet ainsi de conserver l'incertitude du sociologue avant l'enquête empirique.

C'est à partir de cette définition minimale qu'il conviendra d'en spécifier les contours ainsi que les lignes internes et éventuellement des configurations spécifiques. Toutefois les éléments d'abord rejetés n'ont pas été ignorés. Ils étaient comme placés en réserve pour le cas où l'enquête trouverait utilité à les mobiliser. On verra que certains seront réintégrés par les apports des différents travaux menés.

J'ai réduit cette définition à celle de l'ajustement des moyens aux fins, sans spécifier la distance temporelle et la nature de ces fins, ni différencier les scènes en publiques et privées. Il s'agit bien d'englober et de mettre sur un même pied les scènes, les fins et les moyens, les rapports au temps[18], indiquant ainsi l'hypothèse que ces distinctions ne sont pas nécessairement celles qui dessinent le cœur du régime d'action stratégique. Elles n'en dessinent que des configurations particulières qui rentrent dans notre champ

[17] L'incise est de l'auteur. Comme lui, j'en ai changé le caractère.

[18] Concernant la temporalité, on a tendance à qualifier de tactique les actions à court terme et de stratégie les actions sur du long terme. La distinction de M. De Certeau (1980, p.57-63) me semble plus opératoire. La tactique est le mode de l'action qui se fonde sur le temps comme ressource ; la stratégie se fondant sur les lieux, les dispositifs. Cependant je ne pense pas pouvoir dire que la tactique est l'apanage du faible et la stratégie du fort. Sur la distinction on peut consulter Clausewitz, 1984, p.118-124. Nous ne la discutons pas ici car elle demanderait des développements.

d'étude mais dont la production s'appuie sur les catégories générales des agencements stratégiques.

J'ai choisi de ne pas me focaliser sur les fins qui font référence à un bien commun ou qui sont justifiables. Cela s'imposait car je ne sais pas quelles fins sont légitimes ou non ; c'est aux acteurs de faire cette discrimination. Il apparaît donc qu'il me fallait pouvoir traiter des fins légitimes ou illégitimes pour aller sur le terrain. Seule l'idée de finalité reste, mais elle n'est pas spécifiée. Par ailleurs, navigant dans des eaux troubles entre l'illégitime et le légitime, notre travail sera de produire des catégories qui permettent de traiter des situations allant du niveau minimum au niveau maximum de l'exigence de justification et de coordination[19].

J'ai conservé la référence à un « espace de calcul ». Cela indique la commensurabilité des êtres et du temps. Le régime d'action stratégique permet effectivement de réduire une incertitude en produisant un espace de commensurabilité des êtres par l'attribution à chacun d'eux des qualifications qui les mettent en relation. On peut donc d'ores et déjà dire que ce régime d'action a un rapport à la mesure ou à l'équivalence. C'est ce rapport qui permet la production d'un ordre entre les êtres, contrairement aux rapports sans équivalence dans lesquels on ne peut ordonner les êtres qui se trouvent comme incomparables.

Restait ensuite la référence à une fin que l'on cherche à atteindre en passant par différentes scènes ou épreuves. De là, la définition minimale, première et provisoire, du régime d'action stratégique comme mode d'ajustement des moyens à la fin ou de mesure des moyens selon la fin[20]. Avec cette définition, on ne s'éloignait ni du sens commun ni du sens sociologique des comportements stratégiques[21], ni même du travail de P. Corcuff. Le régime d'action stratégique est donc caractérisé par son aspect téléologique ; c'est ce que J.J. Chevalier et Y. Guchet appellent « la toute puissance du résultat » (2001, p.28) chez Machiavel. Mais « par divers moyens on arrive à pareille fin » (Montaigne, 1965, titre livre I chapitre I) et, ajouterai-je, un même moyen n'est pas toujours aussi efficace dans toutes les situations (Machiavel, *Discours*, Livre III,

[19] On y reviendra au chapitre V.

[20] On verra que la présomption téléologique sera atténuée, le but n'écrase pas entièrement l'action, il est le plus souvent lui-même proportionné aux situations.

[21] Je signale par ailleurs que l'usage du terme stratégie pour qualifier certains comportements sociaux n'est, à ma connaissance, jamais explicité. La stratégie n'est pas exprimée en dehors de la définition de sens commun à partir de laquelle nous procéderons. C'est pour une part une qualification sociologique des comportements qui reste comme impensée.

chap.9 ou encore *Prince*, XVII entre autres). L'indétermination pèse donc sur les moyens utilisables et leur efficience pour atteindre la fin recherchée.

Le régime d'action stratégique est donc un mode de réduction de l'incertitude qui permet d'identifier, par une mesure, les êtres importants pour la réussite dans une situation : des forces, des positions, des biens, des intentions… Il est donc un mode de production d'une définition de la situation (d'un ordre) permettant d'ajuster notre action à celle-ci dans le cadre de la poursuite d'un bien. C'est cela que devra mettre à jour l'étude de l'économie interne au régime d'action stratégique : des qualifications propres à ce régime et qui permettent de mettre en relation les êtres afin de doter la situation d'une intelligibilité (d'un ordre) et de déterminer son action.

J'en arrive maintenant à préciser mon propos par la négative, c'est-à-dire en abordant ce que ne doit pas être ce travail sur ce régime d'action. La volonté est d'étudier le régime d'action stratégique indépendamment de la réussite et indépendamment (bien que le terme soit impropre) des autres régimes, notamment de la justice.

En premier lieu, je ne pose pas la question de savoir ce qu'est une bonne stratégie, comment réaliser une stratégie gagnante. Cette réponse est contenue dans la définition minimale : en ajustant les moyens à la fin. Sans récit circonstancié[22], on n'en peut dire plus ou pas beaucoup. Le secrétaire florentin expose ainsi quels moyens employer pour qu'un prince nouveau atteigne son but : conquérir puis conserver une principauté (ensemble territorial et politique). Et s'il adresse quelques règles, c'est toujours vers ce but, et il n'est pas sûr qu'elles valent universellement : à autre fin, autres moyens parfois ; à autre situation, autre politique.

On conserve ainsi un principe d'incertitude sur la réussite de telle ou telle stratégie, mais qu'une stratégie réussisse ou échoue, il n'en reste pas moins que c'est une stratégie ; elle se fait sur le même mode, la seule différence réside dans l'usage des moyens à disposition et dans le résultat. Les débats sur la stratégie employée ou à employer, les disputes sur son caractère efficace ou non, sont d'un grand secours pour décrire plusieurs stratégies en vue d'une seule et même fin et à partir d'une seule position dans une situation. On pourra observer les ressemblances (par analogie) en termes de structure de l'action stratégique, sous les dissemblances relevant des méthodes et des ressources utilisées.

[22] Une stratégie n'a pas de prétention à l'universalité, c'est-à-dire à être valable en tout temps et en tout lieu, et un remède aujourd'hui peut être un poison demain. C'est ce qu'exprime la notion de « qualité des temps » chez Machiavel, dont une stratégie dépend. Pour P. Manent, le propos machiavélien marque la « défaite de l'universel » (2007, p.50).

J'ai dit indépendamment des impératifs moraux qui pèsent sur les moyens comme sur les fins, c'est-à-dire de son rapport à la justice. Cela signifie que je recherche ce qui est propre à l'action stratégique indépendamment de ce qu'elle emprunte à d'autres régimes d'actions. Ainsi, on peut faire de la stratégie avec des moyens réprouvés par les impératifs moraux ou en employant seulement ceux qui sont autorisés par les conventions de justice. Les deux manières d'élaborer son entreprise restent identiques ; seuls les moyens utilisés diffèrent dans leur rapport à la justice : c'est que le régime d'action stratégique, s'il se fonde sur une formule d'équivalence, n'use pas de l'équivalence morale ou éthique du régime de justice. On voit donc que le rapport à la justice reste présent, et par hypothèse, on considèrera qu'elle change les facteurs d'une stratégie mais n'en change pas la structure de l'action, ni le principe de jugement de la situation. Cela change ce qui est perçu mais pas la manière de l'apercevoir.

Toutefois, on n'ignorera pas ces articulations entre régimes. En effet, le régime d'action stratégique use et abuse parfois des conventions de justice comme ce supérieur hiérarchique qui s'appuie sur ses prérogatives professionnelles pour exercer une pression et obtenir des faveurs de nature sexuelle : il use de ses prérogatives, les détourne de leur finalité (du bien commun pour la production duquel ils existent) mais peut toujours se justifier, en toute mauvaise foi, grâce à ses prérogatives. Les régimes d'actions sont donc étroitement imbriqués dès que les formes sont composées à la matière.

Il y a là une implication méthodologique qui ne s'aperçoit pas aisément bien qu'elle soit déjà engagée dès que l'on se réfère au défi *Pulp fiction*. Il s'agit de poser l'hypothèse d'un monisme. Les régimes d'action ne sont pas des sphères séparées (Walzer M., 1997, cependant cette distinction ne doit pas laisser oublier les rapprochements possibles). Les formes coexistent dans un seul et même monde, c'est cela qui crée de l'incertitude sur la réussite ou l'échec des êtres dans les épreuves que leur impose la réalité, sur l'engagement activé parmi toutes leurs compétences ainsi que sur l'usage des ressources.

Enfin, il me faut signaler, et éviter le risque de réification, que les régimes d'action sont des outils sociologiques. Il s'agit de catégories des catégories des acteurs (Berger P., Luckmann T., 1986) de catégorie qui embrassent les découpages du monde par les acteurs.

Au terme de ce qui ressemble plus à un anti-essai de définition je résume l'objectif. Mettre à jour un régime d'action stratégique dans ce qu'il a de propre. Il s'agira donc d'extraire les catégories de perception-structuration du monde dans ce régime, d'en déterminer les qualifications, ce qui fait la valeur des êtres et les modes d'ajustement des moyens aux fins dans une extériorité déterminée. Il s'agit de l'économie interne à ce régime d'action. Ces catégories doivent servir de marqueurs des engagements en régime d'action stratégique afin de permettre le relevé empirique des engagements. Il s'agit de reconnaître la mobilisation du régime d'action tactique-stratégique en acte.

Il s'agira également, de décrire les relations qu'entretiennent les régimes entre eux. En quoi se distinguent-ils, en quoi se ressemblent-ils ? Les relations entre les régimes apparaîtront ensuite sous formes de configurations de justifications et de dénonciations : comment justifie-t-on une stratégie depuis ce régime, comment critique-t-on une stratégie depuis un régime de justice, comment critique-t'on le régime de justice depuis une posture stratégique ? Est-ce que justice et stratégie peuvent entrer en compromis ? Sous quelles modalités ? Comment s'opèrent les basculements de l'un à l'autre ? Cela ne sera pleinement possible qu'une fois les régimes situés les uns par rapport aux autres autour de quelques lignes forces.

3. Méthodologie de l'enquête

3.1. Les ressources activées

J'ai choisi de produire cet outil à partir d'un ensemble de travaux en partie similaire à ceux menés par L. Boltanski et L. Thévenot pour les E.G. Cela ne doit pas être conçu comme la seule voie pour arriver à mener les objectifs à bien.

La première partie consiste en une contribution à une pragmatique du jugement et de l'action. Elle regroupe le travail déductif ou théorique réalisé à partir du modèle de compétence et le travail documentaire réalisé sur certaines œuvres de N. Machiavel. La deuxième partie est constituée de deux essais qui engagent les catégories d'analyses présentées en première partie et qui forment ce qu'on nommera une sociologie de la force au travail. Enfin la dernière partie a pour objectif de localiser plus précisément les coordonnées épistémologiques de la sociologie de la force au travail, de ses objets et de certaines de ses dimensions.

Le geste épistémologique de ce travail étant d'emblée théorique, la problématique questionnant un modèle, il ne me semblait pas pouvoir éviter ce tour d'écriture. Par exemple, il me semblait impossible d'exprimer, ou je n'ai su exprimer, mes enquêtes empiriques sans présenter avant les catégories qui avaient guidé les investigations[23].

Le premier chapitre est consacré à l'exposé des principales notions des E.G. et à leur reformulation éventuelle de ma part. Ce chapitre s'attache surtout à dégager les principaux traits des régimes d'action déjà identifiés par la sociologie de la dispute, notamment ceux de justice et de violence qui sont les plus liés au régime stratégique. Si le rapport à l'équivalence garde la primauté, les régimes ont été caractérisés au-delà de leur rapport à l'équivalence afin d'avoir le plus de lignes de discrimination entre les régimes d'engagements. J'ai essayé de les situer au-delà de leur rapport à l'équivalence, dans leur rapport au temps, à la rationalité, au langage. Je les ai également caractérisés comme des manières de se lier et de se délier, ou d'activer des liens et de les désactiver.

[23] A ce sujet, je tiens à remercier plusieurs de mes relecteurs qui m'ont proposé des tours d'écriture. Merci donc à P. Tripier, aux doctorants du laboratoire qui m'ont lus, écoutés et conseillés. A ce sujet je remercie particulièrement Q. Morales la mura, ainsi que mon directeur de thèse. Ces remerciements sont également une forme d'excuse dans ce sens où je leur demande de ne pas s'ombrager du fait que leurs propositions n'ont pas toutes été retenues.

Chacun des régimes d'action est comme une modalité du lien social, leur pluralité amène à celle des processus d'agrégation et de désagrégation des collectifs et permet d'observer comment des personnes se coalisent et se désolidarisent, comment elles stabilisent cette solidarité, comment elles s'identifient ou non à l'agrégat. Enfin, nous traiterons également des rapports que les régimes d'action entretiennent entre eux et des voies de basculements de l'un à l'autre.

Ce chapitre consiste donc en une présentation du modèle de compétence à l'action qui intègre les réaménagements du modèle, réaménagements provoqués par l'exploration du régime d'action stratégique. Ce réaménagement n'est pas extrême, il opère par glissement par rapport aux travaux ultérieurs ou par une intensification d'un usage. La principale évolution concerne le passage des mondes communs aux forces. J'ai essayé de préciser au maximum les notions que je développais, en tenant compte notamment de la pluralité des engagements dont elles peuvent faire l'objet. Je n'ai pas toujours de propositions à ajouter mais il m'a semblé très à propos de ne pas me cantonner à l'étude du régime d'action stratégique lorsque j'avais des propositions supplémentaires à faire ou lorsque la modélisation du régime d'action tactique-stratégique impactait l'ensemble ou une partie du modèle et permettait d'en approfondir certains aspects.

Par ailleurs, ce travail a été conçu pour pouvoir exprimer une large gamme de situations au moyen d'une ouverture à l'incertitude. Le réaménagement ne clôt donc pas l'éventail des situations mais il le balise : de l'arbitraire des choses à celui des personnes, des situations de violence à celle d'amour, des situations où les supports réflexifs de l'action sont activés à ceux ils ne le sont pas.

Le second chapitre porte sur l'œuvre de Machiavel, précisément sur les *Discours sur la première décade de Tite-Live* et sur le *Prince*. Ce choix doit s'expliquer. En premier lieu, il y avait cette volonté de suivre sensiblement la même voie de modélisation que les auteurs des E.G. Ensuite, le choix de Machiavel était celui de la facilité car la première modélisation de P. Corcuff s'appuyait sur le *Prince*. Ensuite c'était le choix du goût, goût pour cet auteur en particulier et pour la philosophie politique en générale.

Mais il m'a surtout semblé que cette œuvre avait connu une large diffusion[24]. Elle est constamment réinvestie dans les temps troubles des devenirs politiques, imprégnant par

[24] Concernant la diffusion savante, qui n'est pas la seule, la bibliothèque machiavélienne est quasiment infinie. Ses ouvrages n'ayant cessé d'être lus, puis jugés ou analysés, engagés dans des combats idéologiques et politiques. Dans la bibliographie, il n'y a que les références que j'ai pu consultées pour des raisons de

là les traditions politiques, c'est-à-dire nos rapports stabilisés du vivre ensemble. Toutefois, il faut restreindre l'espace politique de cette tradition et la borner à l'espace français ou européen[25]. Le qualificatif de machiavélique et son sens dans le langage ordinaire en faisait une référence quasiment obligatoire. La diffusion de l'adjectif - même si cela ne signifie pas que l'œuvre a été lue par le « grand nombre » - permet de rapprocher le machiavélisme d'une représentation sociale, plus précisément dans notre cas d'un sens commun, d'une forme de rationalité, d'une *praxis*, d'un agencement quotidien. Mais le régime tactique-stratégique ne sera pas un régime machiavélique car le terme laisse entendre qu'il s'agit d'une stratégie illégitime, abominable et perverse. Il sera machiavélien ouvrant ainsi sur ses rapports avec les régimes d'équivalence morale.

Il me faut mentionner qu'une tradition s'inscrit dans des dispositifs empiriques qui permettent l'expérimentation de la violence, de la justice, de l'amour, de la compassion ou de la stratégie. Il ne faut pas restreindre ces dispositifs aux livres, aux discours. Les traditions politiques traversent des agencements quotidiens qui en assurent l'expérimentation, d'autre part elles structurent l'expérimentation cognitive et affective des situations quotidiennes associant des sentiments à des proportions ou à des disproportions, et en fournissant un cadre à leur expression (verbale, corporelle ou comportementale) dans des grammaires d'action, de dénonciations ou de justifications.

Par ailleurs, cette attention à une œuvre ayant connu une forte diffusion dans nos sociétés n'est pas le signe d'une supériorité attribuée aux systèmes, aux auteurs, aux spécialistes, aux savants. Bien au contraire, cette attention s'insère dans le cadre de l'hypothèse d'une continuité entre le sens ordinaire et le sens savant je le rappelle. On verra qu'il ne s'agit pas non plus d'une invocation de pure forme. Il s'agit d'une invitation franche des catégories machiavéliennes à la recherche sociologique.

Une raison plus légitime, rapportée à l'enjeu scientifique, est que cette œuvre se dégageait d'autres références, comme celles de Sun-Tse (1993) ou de C. Von

---

disponibilité ou des raisons linguistiques. Il y a, pour les italophones et les anglophones notamment, de nombreuses autres références.

[25] Il est évident que le modèle présenté n'a pas de valeur universelle. On en restreindra la portée à l'espace politique français. La référence à Machiavel pourrait valoir dans d'autres espaces politiques, mais je ne les connais pas assez pour me prononcer, je réponds donc par la négative. Les principes de justice, eux, ne valent, à mon sens, que pour la France. Il y a là un intérêt majeur à exprimer ces régimes en termes de traditions politiques rendant une historicité aux régimes d'actions. Toutefois, ces traditions doivent s'entendre comme des principes de perception – structuration des situations de vivre ensemble. Concernant Machiavel et la politique moderne, donc son œuvre comme tradition politique mobilisable de nos jours, voir Manent P., 2007 ; dans une autre mesure voir Lefort C., 1973.

Clausewitz (1984), par son aspect proprement politique et social c'est-à-dire où le militaire est subordonné au politique, où il n'en est qu'une modalité[26].

Cependant, le florentin n'étudie pas tant l'art militaire que l'art avec lequel le politique doit utiliser du militaire. Le choix des ouvrages dans l'œuvre est guidé par les mêmes raisons : on s'intéresse particulièrement aux traités proprement politiques, même si Machiavel mêle toujours politique, histoire et art militaire. Le rejet des *Histoires Florentines* et de l'*Art de la guerre* se fonde pour une part sur ce motif bien que certains passages auraient pu être utilisés comme l'épisode fameux de la révolte des *Ciompi* par exemple (*Œuvres*, p.1089-1090). L'autre cause du rejet est un souci d'économie.

Par ailleurs, ces œuvres politiques nous permettent d'atteindre les régimes d'action dans ce qu'ils ont de propre. La conceptualisation ainsi que la textualisation[27] engendrent nécessairement une forme de réduction de la réalité prise dans les grilles de l'écriture : on gomme des aspérités en ordonnant une matière qui ne l'était pas. Dans ces œuvres un régime de justification peut se déployer à son gré, il structure lui-même le discours et n'a pas de contrainte immédiate si ce n'est l'anticipation de la critique et sa réfutation en amont. Quoiqu'il en soit, il peut aller au bout de sa réalité. De fait, comme pour les autres œuvres politiques étudiées dans les E.G., celle de Machiavel sera entendue comme une grammaire politique de la stratégie, comme un travail de systématisation de ce régime ou comme une totalisation[28] du monde social sous ce régime : tout est lutte pour le pouvoir et action stratégique, un mode politique s'y trouve déployé au maximum, il est la seule réalité réaliste vers laquelle se tourner ou vers laquelle on devrait se tourner afin de structurer notre commerce ; les éléments parasitaires n'y sont que dénoncés et on y prépare leur expulsion ou leur retrait de la vie de la cité.

---

[26] Pour autant, il me faut mentionner que l'ouvrage de Clausewitz aurait pu alimenter la réflexion comme le texte. Par exemple sur le rapport entre savoir et action (p.114-145) ; sur le rapprochement entre guerre et politique, la guerre étant une « forme des rapports humains », un « conflit de l'élément vivant » (p.145) ; et également sur la primauté de la fin (p.59, par exemple : « l'objectif politique (…) fournira la mesure du but à atteindre par l'action militaire… »). Je ne mentionnerai pas l'ensemble des rapprochements possibles. Parmi d'autres éléments ; l'aspect moral de la guerre et l'intervention du hasard seraient importants. La « théorie de la guerre absolue » pourrait être mobilisée pour évoquer le régime de violence.

[27] J'entends par ce terme l'ensemble des procédés par lesquels des actes de recherche (informant leur objet par conséquent), cognitifs ou pratiques, sont transposés dans un espace écrit. Sur l'effacement du terrain dans les comptes rendus de recherche par la mise en écrit, voir Kilani M., 1987.

[28] Le terme de totalisation est plus propice car l'œuvre de Machiavel est loin d'avoir un aspect systémique. Il n'y a en effet aucun exposé de sa manière d'appréhender les choses, de ses concepts. Il les expose par touche ou par l'usage. Cependant, les lignes forces d'un régime d'action stratégique sont investies, toutes ensembles ou certaines d'entre elles, dans tous ses chapitres, dans toutes les situations qu'il commente.

Ensuite, il me faut préciser, de même que L. Boltanski et L. Thévenot à propos des cités ou que M. Weber concernant l'*ethos* et les comportements capitalistes, qu'il existait, avant N. Machiavel et la parution de ses ouvrages, des comportements et des situations stratégiques, que les personnes n'ont pas eu besoin de lire l'œuvre du secrétaire florentin pour agir de manière stratégique ; il s'agit là d'une compétence partagée et non distribuée, il s'agit d'une disposition pratique à l'action ou encore comme j'ai dis, d'une tradition politique.

Enfin, il faut examiner ce qui autorise l'usage du texte machiavélien pour la production d'un sens pratique. Bien que cela puisse relever d'un parti pris, il ne me semble pas hors de propos de préciser ce qui donne une assise à ce rapprochement. C'est non plus vers le texte que l'on se tourne mais vers le cadre de sa production. Il faut observer la tradition historiographique dans laquelle Machiavel est engagé puis la problématique et la perspective du conseil politique machiavélien pour justifier le rapprochement de l'œuvre d'une pragmatique de l'action.
L'œuvre se saisit dans une triple temporalité : celle de l'auteur, celle de son contexte historique, et celle des traditions historiographiques dont il hérite et auquel il emprunte. Aucune d'elle ne doit « étouffer le texte » (Zarka Y.C., 2001a, p.7, dans Ménissier T., Zarka Y.C. (coord.), 2001). Pour notre propos, nous laisserons de côté la dimension biographique et le contexte historico-politique du « moment machiavélien » (Pocock J.G.A., 1997)[29]. C'est le rapport qu'entretient Machiavel aux traditions historiographiques et à celles du conseil politique qui va nous permettre d'observer la visée pratique des écrits du secrétaire florentin au-delà du texte et des dédicaces à « ceux qui sont princes » ou à ceux qui « mériteraient de l'être » (*D.*, lettre dédicatoire, p.47).

Concernant l'historiographie je m'appuie essentiellement sur le travail de T. Ménissier (2001a) qui caractérise l'historiographie machiavélienne comme une « subversion de la

[29] Défini par Pocock comme « un nom donné au moment dans le temps conceptualisé, où la république fut perçue comme confrontée à sa propre finitude temporelle, comme s'efforçant de rester moralement et politiquement stable dans un flot d'évènements irrationnels conçus essentiellement comme détruisant tous les systèmes de stabilité séculière » p. XLVIII. Le moment machiavélien est un moment d'incertitude sur les devenirs des êtres politiques. Sur le *Moment machiavélien* de Pocock, voir Sfez G., Sennelart M. (Dir.), 2001, dernière partie intitulée « Regard sur le « moment machiavélien » », p.231-254. Pour des références sur le contexte historico-politique florentin et son impact sur « le développement d'une nouvelle approche de la politique et de l'histoire » (p.32) voir Gilbert F., 1996, chapitre 1 notamment.

tradition » (Ménissier T., 2001a, p.88), une « stratégie de réécriture » (p.90) de l'historiographie classique[30].

Machiavel reprend à la fois le « contenu textuel de ce que qu'écrivaient les historiens classiques et l'appareil formel qui chez eux engageait la thématique rhétorico-morale de l'*imitatio* » (p.96). L'historiographie classique se donnait comme finalités des perspectives rhétoriques, morales et politiques. Il s'agissait d'édifier le lecteur devant la grandeur des comportements et caractères de certains personnages en vue d'une imitation de ceux-ci. Cette perspective se décline en deux historiographies : celle de « l'honnête » et celle de « l'utile ». La première s'avère prescriptive et a une finalité éthique ; la seconde revendique une utilité du recours à l'histoire pour l'homme politique et un réalisme. L'histoire est le lieu du politique et c'est par l'histoire que peuvent s'éclairer les dilemmes du politique.

La perspective historiographique est donc portée par le souci pratique. Dans la perspective du conseil, le recours à l'histoire permet de trouver des régularités afin de construire une action politique incertaine mais réaliste, d'examiner les différentes alternatives d'un dilemme politique et ses conséquences afin de déterminer le comportement le plus pertinent par rapport à un cours d'action donné.

La perspective du conseil politique vient renforcer la volonté d'établir un savoir sur l'action, pour l'action. La tradition du conseil qui prédomine alors est celle « des miroirs des princes ». « L'exercice consiste à présenter au prince le miroir de son devoir être », il permet la contemplation d'un monde en ordre et « délivre la capacité de rectifier les écarts et déportements qui nous séparent de nos assignations et dérèglent nos accomplissements normatifs » (Damien R., 2001, p.169, 173-174)[31]. L'image formée par le miroir « trouve une régulation d'en haut » (p.181), elle s'appui sur une transcendance : la nature, les essences, la révélation divine. L'ordre du monde préexiste à l'action, il suffit d'y trouver sa place et de l'accomplir. L'action se trouve inscrite en dehors d'elle-même.

Le conseil politique machiavélien décroche de cette tradition, il « ne s'inscrit plus dans une philosophie contemplative du miroir mais dans une épistémologie de la représentation » (p.184). Le conseil machiavélien est comme « une forme

[30] Je laisse de côté certains éléments qui nous sont inutiles. Il ne s'agit pas de rendre exhaustivement compte de l'historiographie machiavélienne dans ses inflexions et la subversion de ces traditions mais d'observer en quoi le rapprochement de l'œuvre d'un discours sur un sens pratique est porté par les conditions de production de l'œuvre.

[31] Les citations concernant le conseil seront toutes issues de cette référence.

épistémologique de ‘‘discipline expérimentale’’ qui se représente son application pour tester son effectuation » (p.196)

En premier lieu, il n’existe pas d’autorité supérieure et transcendante qui permette d’ordonner le monde *comme* de l’extérieur. Cela est encore moins envisageable pour les affaires des princes : « le sage n’est ni en dehors ni au dessus, le savoir effectif est partie prenante de l’empirie périlleuse qui constitue la conflictualité politique » (p.190). Le savoir sur l’action est un produit de l’action et de l’acteur. Dans ce cadre, la vérité est tout à la fois « relative, relatée et relationnelle » (p.190).

Le conseil machiavélien met au centre de sa production le prince lui-même, le sujet de l’action. Il ne se réfère pas à une transcendance, il ne repose pas sur une autorité à dire le vrai[32] : « les bons conseils, d’où qu’ils viennent, naissent nécessairement de la sagesse du prince » (*P*., XXIII, p.169). La procédure machiavélienne consiste à circonscrire les personnes, les moments et les sujets du conseil. Dans ce premier temps, on peut dire qu’il constitue le conseil. Le second temps est celui de l’écoute attentive et du questionnement, le troisième vise à unifier les avis dans une représentation qui est « moins une vision de l’esprit qu’une visée de la mise en liaison. L’objet du jugement délibératif du Prince est d’en apprécier la cohérence pratique », d’en dégager une « ligne de conduite qui relie les conséquences des choix et les conditions de son effectuation » (p.196).

Ces éléments font que le recours à Machiavel me semble particulièrement adapté pour la modélisation d’une pragmatique de l’action. Le rapport du savoir et de l’action, désormais inséparable et non hiérarchisé, est proche des considérations de l’épistémologie pluraliste qui s’appuie elle-même sur un rapport intime du savoir et de l’action présent dans la posture d’enquête. Le savoir sur l’action est toujours d’abord un produit de l’action. La non-intervention du sociologue dans la détermination du monde est le pendant méthodologique de cette épistémologie.

[32] Je ne peux revenir entièrement sur la problématique du conseil dans toutes ses dimensions. Je renvois à la leçon de R. Damien pour un approfondissement. Ici, la problématique se déplace. Une fois les autorités transcendantes récusées, c’est celle du siège du pouvoir qui se pose. Le prince risque en effet d’être gouverné par un seul homme, son conseil. L’autre problématique étant ensuite le trop de conseil. La procédure machiavélienne du conseil visant à éviter ces écueils.

La seconde partie est consacrée aux enquêtes empiriques. Je m'éloigne ici des auteurs de références qui avaient analysé des guides pratiques dans un seul et même espace afin de dégager les cités. Ces enquêtes doivent faire contrepoids au geste déductif et au travail documentaire. Il s'agissait d'alimenter l'embryon de modélisation avec de la matière et par là observer des infirmations et confirmations, partielles ou totales des premiers apports. On observe alors la dimension opératoire des définitions des catégories présentées en première partie. Cette dimension opératoire doit être conçue comme participant à la définition des catégories proposées. L'usage des catégories doit à la fois montrer leur opérationnalité et permettre une compréhension accrue des définitions formelles.

Le choix des terrains d'enquêtes devait respecter les hypothèses présentées plus avant. On recherche une forme, celle de l'action stratégique, on ne veut pas tant la connaitre lorsqu'elle est composée avec une matière particulière. Pour obtenir cette forme, il fallait la dégager de la matière avec laquelle on l'observait, il fallait qu'elle en soit comme indépendante. En commun accord avec mon directeur, nous avons décidé que deux enquêtes empiriques devaient être réalisées, qu'elles devaient avoir une matière distincte afin que la forme extraite ne soit pas par trop informée par la matière. Pour le dire autrement, le modèle ne devait pas être écrasé par les spécificités des situations empiriques observées. Il fallait que la matière de ces deux enquêtes soit qualitativement différente afin d'avoir plusieurs composés d'une même forme et d'observer ressemblances et dissemblances, de distinguer lesquelles provenaient de la matière, lesquelles de la forme.

La première enquête (Chapitre III, Annexe A) s'est déroulée dans une agence d'une entreprise de livraison aux particuliers. Elle concerne les processus de livraison dans le cadre d'une impartition des fonctions de distribution dans le e-commerce. Cette enquête observe un compromis entre deux forces et un jeu à quatre acteurs : vendeurs, acheteurs, distributeurs, livreurs. On y observera des procédés de coordination à la fois physiques et virtuels. L'agencement de la production de la livraison nous offre un monde stabilisé, mais ambivalent. En premier lieu par la matière qui est marquée par un compromis entre des forces marchandes et industrielles. Ensuite par la forme. L'action est prise dans deux régimes d'engagements : celui de la justice dont les accords exigent certains comportements, et celui stratégique, des rapports de force qui en exigent parfois d'autres. Ce chapitre, du fait de ce pluralisme, permet donc de déployer une grande part de la terminologie. Par ailleurs, c'est justement ce pluralisme qui a permis

d'observer certains rapports entre les régimes, de fonder empiriquement l'hypothèse moniste et d'une manière plus générale de produire la terminologie.

Dans la seconde enquête (Chapitre IV, Annexe B), l'entreprise est politique et non plus économique. J'ai suivi la campagne municipale de Metz 2008 au sein d'une des entreprises électorales prétendantes : celles de la « liste ouverte et unie » du P.S. Elle bénéficie d'une modélisation plus stabilisée mais n'en a pas moins participé à sa finition. Par ailleurs, elle a également éclairé certains autres aspects du régime stratégique. L'enquête permet d'observer la manière dont des individus ou des groupes justifient leurs prétentions à un fauteuil à la mairie par la représentativité de leur liste et de leur programme. Les actions de campagne y sont autant d'épreuves de justification dans lesquels on observe la manière de construire, ou de prêcher, la représentativité de la ville, c'est donc le contenu pratique de la notion de représentation qui est étudié.

Là encore, les formes de l'action se partagent entre le régime stratégique et celui de justice sans que l'on puisse clairement distinguer l'un de l'autre. En effet, la réduction des valeurs de l'adversaire à des intérêts et la conversion de ses propres intérêts en valeur est constitutive du jeu électoral. Celui-ci consiste à se grandir en englobant l'ensemble des êtres dans une liste et un programme qui les représentent. On comprend la récurrence des tentatives de réduction de l'adversaire.

Dans chacune d'elles, je procède par observation, directe ou participante selon les situations, celle de la recherche et d'une détermination personnelle. L'attention se porte autant sur les moments de disputes que sur les moments de paix. Il s'agit d'enregistrer les buts poursuivis, les objets activés, ceux au repos, les interactions, leurs sujets. Ces observations s'accompagnent du recueil des documents mobilisés par les acteurs lorsque cela est possible. Le travail informatique et le télétravail (chapitre III) demandent parfois le commentaire de l'acteur puis l'observation participante. Il s'agit surtout de parcourir l'ensemble du dispositif puis de se centrer sur les relations fondamentales qui le structurent.

Viennent ensuite les entretiens dont la grille est le plus souvent bâtie sur les observations. Les grilles d'entretiens sont relativement stabilisées. Elles peuvent toutefois évoluer en cours d'enquête ou selon la position de mon interlocuteur. Il s'agit d'entretiens semi-directifs. Ils ont pour but de pousser la justification de l'acteur. Cela a particulièrement été fécond pour faire jouer l'un contre l'autre les exigences de justice et des intérêts. L'appui sur une dimension illégitime met l'acteur en position de justifier les manipulations, les travestissements en fonction des relations stratégiques du procès

de livraison par exemple. La raison stratégique des comportements illégitimes s'y déploie. C'est bien un sens de l'intelligibilité des situations qui est mobilisé.

La conclusion générale de cette partie permettra de dégager les apports de ces enquêtes. Ils peuvent être de plusieurs sortent. Soit elles éclairent des catégories ou en approfondissent un usage, soit elles proposent des configurations de l'action en régime stratégique. Elle attire l'attention sur le fait que les enquêtes permettent de reconstituer l'espace des forces qui structurent le dispositif d'action. A partir de là, le discours peut passer à un niveau de généralité supérieure en observant ce qui fait, selon la nature des forces et les formes de leurs relations, la force ou la faiblesse relative d'un individu ou d'un groupe et d'expliciter le comportement à partir de l'agencement global des forces et des contraintes à leur mobilisation.

Pour éviter toute instrumentalisation du texte je mets en exergue le fait que c'est bien la structure de cours d'action et leurs contraintes que nous étudions. La malignité (si tant est que quelqu'un qualifie ainsi certains comportements que nous observerons) est elle-même un produit de l'action. Par ailleurs, cette manière de reconstituer un espace de force, demande de nombreuses précautions dans l'interprétation, on le verra. Ainsi le lecteur peut bien accuser les cours d'action point les personnes. Chacune a une justification intimement liée au cours d'action, même si nous n'y avons pas toujours eu accès.

Enfin, la troisième partie, qui est comme le cinquième chapitre de ce travail, sera consacré à une réflexion épistémologique ou à un niveau métathéorique de réflexion. La sociologie de la force au travail y est appréhendée dans ses dimensions métathéoriques, précisant depuis un autre lieu ses objets, ses définitions. Il s'agit bien d'un matériel à part entière. On s'appuiera alors sur d'autres pratiques et postulats de la sociologie afin de mieux localiser la sociologie de la force au travail.

Il faut nettement préciser que l'esprit de ce chapitre consiste à faire communiquer des sociologies dans ce qu'elles ont de semblables et de dissemblables. Il ne s'agit pas de « penser (…) notre phénomène en critiquant le phénomène des autres » (Bachelard G., 1972, p.20). On reconstituera bien un espace de dénonciations réciproques mais avec la finalité de définir plus précisément encore nos propositions et non pas de rapetisser celles des autres.

3.2. Première heuristique : ressemblance et dissemblance

La sociologie de la dispute présente un monde social relativement fragmenté. Relativement parce que malgré tout, il reste un. Cette antinomie comparable à celle de la continuité et discontinuité de l'espace et du temps, conditionne ce qu'il serait exagéré de nommer une méthodologie et que je préfère présenter comme une heuristique.

Celle-ci consiste à mettre en œuvre un principe de ressemblance et un principe de dissemblance afin que la matière puisse être suivie dans toutes ses formes. Les êtres pouvant prendre plusieurs qualifications selon le régime de leur engagement, il me fallait pouvoir les suivre dans leurs différentes formes lorsqu'ils basculent d'un régime d'engagement à un autre. Cela a entraîné des aménagements du modèle de compétence à la justification tel que je le recevais, ainsi que des distinctions terminologiques.

C'est la caractéristique principale du régime d'action stratégique qui m'a conduit à cette heuristique. Les régimes d'action mis à jour par la sociologie de la dispute se positionnent par rapport à une équivalence c'est-à-dire par l'usage, ou non, d'un principe rendant commensurable les êtres. Le régime d'action stratégique est également positionné par rapport à une équivalence, mais celle-ci est d'une autre texture. La sociologie de la dispute étudiait jusqu'alors des régimes positionnés par rapport à une équivalence morale ou éthique. Le régime d'action stratégique se fonde sur équivalence en puissance[33].

A partir de ce moment, quasiment toutes les notions des E.G. se trouvaient redoublées dans un autre rapport à l'équivalence : objets, personnes, dispositifs, la nature humaine elle-même avait une autre forme. Dès lors, l'incertitude est démultipliée, le monde se trouble encore plus et il convient d'observer les acteurs le clarifier. Par ailleurs, cette méthode est implicitement utilisée par L. Boltanski et L. Thévenot. En effet, dans les E.G., les cités se ressemblent par l'axiomatique à laquelle elles doivent répondre pour produire un ordre juste ; elles dissemblent par les agencements concrets qui remplissent ces axiomes.

L'autre notion qui sert à conserver une continuité est celle de *force*. Ce terme doit être conçu dans son sens de puissance agissante, ce qui produit un effet. Une fois les connotations péjoratives qui l'entourent neutralisées, la notion force peut exprimer toute situation et toute action. Le terme peut exprimer les situations macrosociologiques

[33] Je n'anticipe pas plus sur le sens de ces acceptions. Mais le terme de puissance ne se rapporte pas ici à la métaphysique aristotélicienne mais se rapproche de l'idée de force.

et microsociologiques, les ressources comme les contraintes[34]. Point le plus important, il nous permettra d'exprimer les différents engagements des acteurs c'est-à-dire de basculer avec eux d'un régime d'action à un autre.

Cette heuristique m'a également semblé être un instrument me permettant de recouvrir l'éventail des exigences de coordination dont le niveau maximal se situerait en régime de justice, visant une coordination universelle, au niveau minimum de coordination qui est de l'ordre de l'arrangement particulier entre des personnes et/ou des choses comme en « régime de familiarité » (Thévenot, 1994).

En bref, il m'a semblé que je pouvais conserver l'incertitude du sociologue tout en préparant l'accueil d'un grand nombre de situations sans perdre leurs spécificités dès lors qu'elles sont dévoilées par les acteurs. Pour cela j'ai donc usé de notions protéiformes qui sont capables de se spécifier à chaque fois que les acteurs opèrent des différenciations, des discriminations, c'est-à-dire qu'ils mettent en forme[35] les situations et leurs actions. La terminologie opère donc par déclinaison. Ce travail de déclinaison est particulièrement visible dans le tableau 1 à la fin du chapitre II (p 171). L'index rerum est un autre outil de lecture. Il permet une lecture transversale du texte et il laisse également apparaître des proximités, des connexions, parfois des équivalences entre certains termes et certaines problématiques. Cela dit, d'autres occurrences auraient pu être relevées et d'autres regroupements pourraient être tissés. Les familiers de la sociologie pragmatique (notamment) peuvent le consulter dès la fin de l'introduction.

3.3. Seconde heuristique : l'information réciproque

Ces travaux n'ont évidemment pas pu être tous réalisés simultanément. Ils forment comme des pièces du dispositif de recherche. J'ai commencé par le geste théorique pour aller vers le travail empirique. Le travail documentaire ayant été réalisé simultanément à la première enquête empirique. Cependant, bien que ma textualisation conserve cette discontinuité entre les travaux, ils n'ont de valeur que dans leur

[34] Il me faut faire brièvement remarquer que cela ouvre les situations autant sur des interprétations objectivistes : telle force, extérieure et indépendante des acteurs, a déterminé les acteurs à avoir tel comportement ; ou subjectiviste : l'acteur a utilisé telle force pour vaincre telle autre. On verra que la terminologie produit un ensemble d'outil pour observer les acteurs déterminer ce qui a été, est ou sera déterminant et s'ils le placent dans les acteurs ou dans le social extériorisé.

[35] Chez Aristote, la forme va de différence en différence.

agrégation. C'est-à-dire qu'ils doivent se servir d'appuis mutuels J'ai donc fait un incessant travail d'aller-retour entre ces travaux afin d'être attentif aux infirmations de l'un par l'autre et de se méfier des confirmations trop faciles pour n'être pas sournoises. Bref, il faut confronter les apports et construire, modifier, voire bricoler le modèle. Il n'est pas aisé de montrer cet effort lors d'une mise en texte, il est forcément gommé[36]. Les comptes-rendus d'observations, lus chronologiquement, portent la trace des informations réciproques entre les travaux.

Cela conditionne une autre remarque concernant le rapport aux matériaux. Ce rapport est de nature utilitaire. Ni les enquêtes empiriques, ni l'usage de l'œuvre de Machiavel, ne sont réalisées pour elles-mêmes. Il ne faut pas attendre d'enquêtes empiriques exhaustives, qui produisent une connaissance sociologique sur leur objet. Elles servent à produire des connaissances sur un objet présent dans la situation mais qui ne lui est pas propre, il s'agit d'un objet plus général. Il est plus théorique également puisqu'on cherche à observer le régime d'action stratégique dans ce qu'il a de propre et donc, détaché pour une part de ses manifestations empiriques alors qu'il ne se manifeste qu'empiriquement. De la même manière, l'étude ne porte pas tant sur l'œuvre de N. Machiavel que sur l'usage sociologique que l'on peut en faire pour la mise à jour d'une compétence partagée par l'ensemble de la population.

Etant donné que la linéarité de l'écriture ne permet pas de montrer ces informations réciproques, j'en donne ici quelques exemples avant d'y revenir au chapitre V.

Si le régime d'action stratégique a vite été situé dans les régimes d'équivalence, la notion d'espace de calcul a évolué. Confronté aux préalables de la sociologie de la dispute, l'équivalence devait être déplacée. On a trouvé chez Machiavel une formulation du principe d'équivalence des êtres et on a décliné l'ensemble du modèle dans ce régime.

De la même manière, la présomption téléologique a été atténuée par l'usage de l'œuvre et par les recherches empiriques. La finalité de l'action n'est pas toujours clairement définie. Lorsqu'elle l'est, comme dans les élections municipales, elle se décline selon les moments, les acteurs. Par ailleurs, la situation dans laquelle doit être mise en œuvre des moyens, ce que Machiavel appelle la « qualité des temps », détermine pour une grande part les moyens réalistes d'action.

[36]Dans un premier jet, j'avais, au contraire d'ici, mis en scène ce travail. Cela était illisible, je dois remercier P. Tripier de sa relecture et de ses conseils pour réorienter ma textualisation.

Enfin, l'information réciproque se remarque aux proportions des parties de ce travail. Le geste théorique n'écrase pas les apports empiriques, ceux là constituent même près de la moitié des pages. Cela est normal. La modélisation n'a pour but que la recherche sociologique. Si son exposé précède l'usage c'est pour mieux entendre ce dernier.

Cela étant, on peut s'aventurer dans l'étude de l'hétérogénéité de l'action qui nous amènera à considérer grandeur et puissance, autorité et empire, l'action en force puis les forces en actions.

Première partie :

Contribution à une pragmatique du jugement et de l'action

Cette première partie a pour objectif de rendre compte des principales notions du modèle des E.G. (chapitre I) puis d'exposer les lignes forces du régime d'action stratégique (Chapitre II). L'ensemble pouvant être considéré comme les apports du travail déductif réalisé à partir des travaux de L. Boltanski et L. Thévenot sur la justification. Cependant ce travail s'appuie également sur des études qui mobilisent ou interrogent l'ensemble ou une partie du modèle de compétence au jugement. L'autre pièce de ces analyses réside dans un travail documentaire mené sur l'œuvre de N. Machiavel avec l'aide très précieuse des exégèses de cette œuvre.

L'exposé doit être considéré, malgré les apparences, comme une reformulation du modèle de compétence au jugement. Effectivement, cette reformulation est consécutive du fait de devoir étendre le modèle aux situations stratégiques, ainsi qu'au choix de le confronter à l'œuvre de N. Machiavel, mais aussi de sa rencontre avec des situations empiriques. Je n'indiquerai pas l'ensemble des aménagements, parfois ténus, qui sont intervenus, je mentionnerai seulement les principaux. De la même manière, je mentionnerai les principales zones de résistances traversées lors de la confrontation avec les données empiriques.

Cependant, pour bien marquer la distinction entre ce qui est de mon fait et ce qui est d'autres (L. Boltanski et L. Thévenot ; N. Machiavel entre autres) je pose une convention d'écriture que je me donne et qui devient pour vous, bon gré mal gré, une convention de lecture ou de lisibilité de mon action. Principalement, uniquement dans le premier chapitre car mon enquête s'inscrit dans cette sociologie, j'utiliserai les expressions « sociologie des régimes d'action » ou « sociologie de la dispute », uniquement pour marquer le travail de mes prédécesseurs. D'une manière générale, seul le « je » marque mon entreprise. La notion de « force », participant au titre de cette thèse marquera également mes propositions. Il s'agira de ré-exprimer le propos des auteurs auxquels j'emprunte dans les termes du modèle reconfiguré.

De la même manière pour le travail documentaire, je marquerai au maximum mes interprétations du texte et les démarquerai du propos du secrétaire florentin. Les termes « régime d'action stratégique » ou « machiavélien » ne renverront jamais directement à l'œuvre mais à mon interprétation dans les termes du modèle reconfiguré. Cette remarque vaut également pour les principales notions exposées lors du premier chapitre comme celles d'incertitude, d'ajustement, et d'équivalence. Lorsqu'elles seront employées, il s'agira d'une interprétation de l'œuvre, une manière de la traduire.

Enfin, il me faut préciser le statut des exemples produits dans ces chapitres. Ils seront de deux sortes. En premier lieu, je mobiliserai des évocations de réalité c'est-à-dire des exemples de type philosophique, qui ne se réfèrent pas à des situations empiriques méthodologiquement observées mais à des situations qui n'ont pas été observées, des situations abstraites de conditions empiriques.

Ensuite j'utiliserai des exemples issus des enquêtes empiriques réalisées pour ce travail. Ces derniers n'auront pas de valeur explicative générale pour le terrain en question, ils seront mobilisés en rapport de l'objet (ou du titre) de l'exposé dans lequel ils interviennent. Par ailleurs, ces exemples suivent les justifications et dénonciations des acteurs, il s'agit de produire leurs agencements et de s'y appuyer pour illustrer certaines notions. Il s'agit d'une description sociologique mais non d'une explication.

Chapitre I :
La sociologie des régimes d'action

« La justice est un rapport de convenance, qui se trouve réellement entre deux choses »

Montesquieu, *Lettres persanes*.

Introduction

En premier lieu, j'exposerai certaines notions du modèle des E.G. qui n'ont pas le même statut que les régimes d'action dans l'analyse. Il s'agit de ce que j'appelle la *matière* du monde social afin de marquer la distance avec les *formes* que sont les régimes d'actions. Sous ce terme, j'englobe plusieurs notions de la sociologie des régimes d'actions. En premier lieu les *êtres* qui peuplent le monde : des *personnes* et des *objets* ou des *humains* et des *non-humains*. Ces êtres seront caractérisés par leurs capacités dans le monde social. Ce que je nomme les *formes* s'appliquent aux relations entre les êtres ; elles structurent ces relations, chaque régime d'action en est une modalité.

Il s'agira ensuite d'étudier la notion de *force*, présente dans le titre, et aussi centrale et utile que la notion de régime d'action pour la modélisation. Les forces mettent en relation les êtres, et leur donnent leur texture ou, pour filer la métaphore, leur qualité[37]. Les formes s'appliquent aux rapports de forces. Enfin, la notion d'*épreuve* fera l'objet de l'examen comme étant le moment où se conjuguent ces notions.

Il sera ensuite question des régimes d'actions, le travail s'organisera en référence au modèle de la *justice* afin de garder une continuité entre les régimes d'actions et de pouvoir assumer ainsi l'hétérogénéité de l'action et ses basculements. Par ailleurs, l'étude des disputes, pour être complète, demande d'étudier ensemble les manières de s'affronter en régime stratégique : avec les lois, à la manière des hommes ; par la force, celle des bêtes (Machiavel N., *Le Prince*, chapitre XVIII, p.141[38]) ; que je rapproche respectivement du régime de *justice* et de celui de *violence*.

---

[37] En utilisant des notions de la métaphysique aristotélicienne, il n'y a pas de prétention à un emprunt strict, il est même de nature utilitaire. Il n'y a pas de propos métaphysique non plus dans l'usage bien impropre de cette métaphore comme le montre le fait d'exposer la notion de force sous le titre de la matière alors qu'elle serait plutôt de l'ordre de la qualité. Cet usage s'est fait jour dès la première année de l'étude et c'est sa valeur heuristique pour mon travail de modélisation puis pour l'analyse qui me pousse à l'employer. Ces catégories seront effectivement remobilisées dans l'ensemble du travail.

[38] Dorénavant, en raison de la multiplication progressive des références au secrétaire florentin, j'abrègerai Machiavel par M., dans le texte comme dans les références. Les deux ouvrages que nous utilisons sont désormais codés *P*. pour le *Prince*, suivi du numéro du chapitre ; *D*. pour les *Discours sur la première décade de Tite-Live*, suivi du numéro du livre puis celui du chapitre. Plusieurs éditions ont été utilisées à mesure que j'aperçevais les problèmes de traduction. Le cœur du travail a été réalisé à partir de Machiavel N., 1980, *Le Prince*, traduction et présentation de Lévy Y., Paris, GF Flammarion ; et Machiavel N., 2004, *Discours sur la première décade de Tite-Live*, traduction de Fontana A. et Tabet X., préface de Fontana A., Paris, Gallimard. Les numéros de pages des citations sont issus de ces références. Le travail a ensuite consulté essentiellement Machiavel N., (2000), *De principatibus, Le Prince*, introduction, traduction, postface, commentaires et notes de Fournel J-L. et Zancarini J-C., texte italien établi par Giorgio Inglese, Paris, P.U.F ; et les *Œuvres complètes*, 1978, édition d'Edmont Barincou, Paris, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade ».

Nous n'ignorons pas les régimes de *justesse* et d'*agapè* bien qu'ils soient moins pertinents pour l'objet central de la recherche mais ils restent essentiels au cadre dans lequel doit s'insérer le régime d'action stratégique.

Les régimes d'actions seront ensuite définis par leur manière de résoudre la coexistence des humains et des non-humains entre eux ; puis par leurs rapports à une forme de rationalité et au langage ainsi que la place de la réflexivité dans chacun de ces régimes. Le propos s'attachera ensuite à situer les régimes entre eux. Le rapport à une forme d'équivalence est fondamental pour dessiner ces rapports entre régimes. Il s'agira aussi de présenter les modalités de basculement ou de passage de l'un à l'autre de ces régimes.

Ce n'est que dans un second temps que le régime d'action stratégique pourra être pleinement exposé dans ses caractéristiques propres et ses rapports aux autres régimes d'actions. C'est alors qu'interviendra l'usage de l'œuvre de N. Machiavel.

Par ailleurs, cet exposé m'oblige à certaines anticipations, tout ne sera pas immédiatement clair tant que l'ensemble du propos n'aura pu être reconstitué. J'éviterai l'emploi de termes qui n'auront pas encore fait l'objet de l'exposé[39].

[39] Cette présentation ne prétend donc pas à l'exhaustivité. Bien d'autres présentations sont possibles, celle-ci étant dirigée par l'objectif de l'étude ainsi que par la manière dont elle a été réalisée. Le lecteur pourra observer les travaux préliminaires aux E.G. mais aussi le modèle de compétence au jugement, en se référant évidemment aux ouvrages (E.G., Introduction ; A.J., 1ère partie de 1 à 5 et 3ème partie qui reprend le texte de Boltanski L., Darré Y., Schiltz M.A., 1984). Pour d'autres présentations du cadre des E.G. et du modèle de compétence au jugement, on peut se référer au reste de la 1ère partie de A.J., ainsi qu'à Blic (de) D., 2000 ; Dodier N., 1991. Pour une présentation sur un mode plus critique, voir Juhem P., 1994 ; Gauthier C., 2001 ; Negri T., 2003 et Tréanton J-R., 1993. Enfin, pour une présentation des « principes de lecture » de la sociologie critique et de la sociologie pragmatique, voir Bénatouïl T., 1999.

1. Matière du monde social

Comme je l'ai dit, il s'agit de signaler les caractéristiques propres à ces catégories que sont les personnes (ou humains), les non humains (et surtout les objets), les forces et les épreuves. Mais il me faut faire quelques remarques au sujet des deux premières.

En premier lieu, c'est que ces catégories forment une classe d'équivalence entre les unités que l'on y range. Les caractéristiques que je décris sont donc attachées à chacun des individus de la classe. Ces propriétés y sont attachées par un naturalisme ou un essentialisme différent des attachements entre les êtres que nous décrirons avec les régimes d'action. L'anormalité ou l'anomalie réside dans l'absence de ces propriétés chez un individu de la classe.

Ensuite, il faut signaler que ni les êtres ni les forces n'existent à l'état de la description que je vais en faire ici. Empiriquement, ils existent et interviennent dans la réalité uniquement qualifiés par la nature de la force qui les lie à d'autres êtres et par la forme de leur engagement. Aucun n'objet n'intervient dans la forme pure de la classe d'équivalence « objet », sa particularité et sa situation lui attachent d'autres caractères.

Les personnes

Depuis la posture d'enquête de la sociologie de la dispute, l'analyse n'appréhende plus les personnes à travers leurs caractéristiques sociographiques (âge, sexe, statut professionnel…) mais à partir de leur *équipement*. Cet équipement leur permet de s'ajuster aux situations qu'ils traversent. Ces équipements sont les « appuis internes » (Dodier N., 1993) de leur action, ils leur permettent de reconnaître les êtres et les principes de structuration des situations (c'est-à-dire les régimes d'action), de les qualifier, les juger, les critiquer ou les justifier. Ces appuis représentent donc des compétences à l'action et au jugement. On considère également que ces compétences sont partagées par l'ensemble des personnes, elles ne sont pas conditionnées ou distribuées en rapport d'une classe sociale ou d'une autre variable. Les personnes sont donc considérées comme des êtres de vouloir, douées de jugement et pouvant donc arbitrer des décisions. Elles ont également une capacité démiurgique sur la réalité.

La première de ces compétences est la *plasticité* des acteurs. Elle indique que l'on considère que chaque personne peut passer d'un régime d'engagement à un autre, c'est-à-dire qu'elles peuvent répondre au défi *Pulp fiction* d'un monde complexe : changer de régime d'engagement, s'appuyer sur des forces de natures hétérogènes ; changer de situations et s'ajuster à de nouvelles contraintes dans un temps très court. En langage Goffmanien, les personnes changent de rôle, parfois dans le court même d'une action. Dans l'anormalité, il y a une imputation de défaillance de cette compétence. Soit la personne est trop stable pour relever le défi du monde complexe (psychorigidité), soit elle ne l'est pas assez pour poursuivre une situation au bout de ses exigences (la personne souffre de manque de concentration, elle déconnecte)[40].

Cette compétence aux basculements de situation sans perdre de sa capacité d'ajustement à celle-ci, ne permet pas aux acteurs de s'ajuster effectivement. Il nous faut les doter des compétences spécifiques à chacun des régimes d'actions qu'ils peuvent affronter. Je décrirai ultérieurement ces régimes d'actions mais je mentionne immédiatement le lien avec les compétences.

En premier lieu, le *sens du naturel* est le corollaire de l'engagement en régime de *justesse*. Il désigne l'ajustement ou l'engagement quasi-mécanique, tout du moins inconscient et non réflexif, des personnes aux contraintes de la situation. L'acteur se laisse alors guider par le dispositif d'objet qui l'environne.

On ajoutera à ce sens du naturel, un *sens critique*, compétence au désengagement, c'est-à-dire d'une capacité à mettre en crise les présupposés d'une situation pour évaluer ses exigences, ses mécanismes, ses buts et juger de leur bien fondé à partir d'un critère. Ce critère d'appréciation est fourni par une des autres compétences que je vais décrire. En effet, pour qu'il y ait sens critique, il faut une pluralité de compétences à l'action qui puissent s'opposer.

Parmi ces compétences, celle qui a fait l'objet des E.G., le *sens moral* ou *sens de la justice*, est mobilisé par les acteurs dans les situations de *justice* pour dénoncer ou justifier une situation, une action, un propos, passé, présent ou à venir. Il s'agit d'un *sens critique* d'un point de vue éthique. La prudence aristotélicienne (*phronèsis*), éthique de la juste mesure, a servi comme modèle idéal-typique de cette compétence notamment pour sa différence qualitative claire avec l'ajustement en régime

[40] Au sujet de l'anormalité, voir Boltanski L., Darré Y., Schiltz M.A., 1984.

machiavélien. Je la désignerai parfois par vertu et je la distinguerai de la *virtù* machiavélienne[41].

Le régime d'*agapè* s'appuie, lui, sur une compétence à *l'amour de son prochain comme soi-même*. Cette compétence permet aux acteurs de s'engager dans des situations désintéressées et de combler le besoin des uns par le surplus des autres par un don sans attente de contre-don.

La compétence qui fait l'objet de cette étude est la *virtù* machiavélienne, compétence à l'engagement *stratégique* en situation. Pour n'en dire que ce qui est nécessaire, la *virtù* évalue la situation non plus d'un point de vue moral mais de celui des puissances en situation, de leurs intérêts et passions. La mise en crise stratégique s'exerce sur les mêmes être que celle de la justice mais leur valeur réside dans l'utilité, l'avantage ou le désavantage qu'ils recèlent pour atteindre un but. Il s'agit de la distinction fondamentale entre le régime machiavélien et le régime de justice, distinction qui commande l'ensemble des dissemblances des régimes[42] que nous étudierons.

On ajoutera également un *sens de l'objectivité* entendu comme une capacité rendant les acteurs « aptes à évoluer selon une large gamme de rapports aux objets » (Barbier R., Trepos J.Y, 2007, p.44), gamme qui va du « pouvoir absolu des choses » au « droit souverain des acteurs » (p.44). On peut envisager ces rapports aux objets comme caractéristiques de certains régimes d'action. L'action en régime de *justesse*, par exemple, représente une situation où les objets ont *prise* sur les acteurs. Cependant on gardera toujours une indétermination dans ce rapport. On peut seulement remarquer que la place que laissent les régimes d'engagements à la réflexivité informe sur la forme privilégiée de rapport aux objets. Les régimes non réflexifs comme la violence et la justesse sont marqués par un abandon des acteurs aux choses, à la situation[43].

---

[41] Cela n'implique pas une quelconque volonté de reprise totale de la version philosophique de ces deux normes de l'action. Elles sont un cas de notions utilisées comme des catégories sociologiques pour identifier et caractériser les appuis internes mobilisés par les acteurs. La reprise est partielle, les rapprochements injustes parfois avec les auteurs et avec les textes. C'est l'écart entre ces appuis de l'action qui m'a fait insister sur ce point plus que les auteurs des E.G. qui mentionnent la *phronésis* comme sagesse pratique. L'ajustement en régime stratégique m'a conduit à insister sur la différence entre des ajustements moraux et d'autres détachés d'une norme morale et à prendre l'éthique et la politique aristotélicienne (les régimes droits notamment) pour modèle de l'ordre en justice (1992, 1995). Sur la distinction vertu-*virtù*, voir Delanoi G., 1987.

[42] Je ne mentionne pas le régime de *violence* bien qu'il sera étudié. La difficulté réside à y trouver une compétence. En effet, le régime de violence sera caractérisé négativement, il est au-delà du sens de la justice mais il n'est pas la *virtù*. L'engagement en violence est une défaillance d'une autre compétence. Mais je parle du régime de violence en lui-même et non de l'usage tactique de la violence qui relève de l'engagement stratégique. La violence pour elle-même est qualifiée de perversion qui ferait alors office de compétence à la violence.

[43] Ce point sera étudié dans son aspect épistémologique, c'est-à-dire en allant au-delà des définitions théoriques, au chapitre V. D'autres points qui font l'objet de ce chapitre seront également questionnés lors de ce dernier chapitre, de brèves notes mentionneront désormais ces renvois.

Enfin, s'agissant des personnes, j'ajoute qu'un de leur appui interne réside dans leur mémoire. Les acteurs peuvent alors aller chercher dans le passé des faits qu'ils exhumeront présentement, ce travail d'exhumation demande alors des justifications de sa pertinence. Il s'agit donc de laisser les acteurs déterminer la réalité des faits exhumés et de leur pertinence dans l'explication de la réalité présente. Ce travail est explicite dans les affaires de harcèlement moral. En effet, les acteurs s'efforcent de lier et d'ordonner en une série cohérente des faits passés sur le lieu de travail avec une situation de travail et un état de santé actuel. La cohérence de la série des faits s'appuie sur le présent comme principe d'intelligibilité des faits passés qui constituent alors autant d'agressions visant à pousser la personne à la démission, à la dépression, à la soumission.

Les non humains

En dehors des personnes, le monde est peuplé de non-humains : objets, êtres de la nature (animés ou non)[44]. Je parlerai essentiellement des objets. Concernant les êtres de la nature il convient de signaler que beaucoup sont réduits à l'état d'objets par l'approche physico-chimique que nous en avons. Cette remarque vaut essentiellement pour les êtres inanimés.

La sociologie des régimes d'action propose une sociologie des objets[45], c'est-à-dire une sociologie où les objets prennent part à l'action et peuvent être considérés comme des acteurs à part entière[46], c'est-à-dire qu'ils ont un rôle déterminant sur le cours d'action et, bien qu'on puisse dire que les objets n'agissent pas, dès qu'on les appréhende dans la « chaîne d'interdépendance » (Elias N., 1993[47]) ou dans la relation qu'ils entretiennent avec les humains, on les sentira et verra agir. Mais la gamme de leur

[44] L'enquêteur peut rencontrer des êtres surnaturels dans les agencements proposés par les acteurs. Le travail réside alors dans la mise à jour des capacités propres attribuées à ces êtres et de leur mode de relation avec les autres êtres.

[45] Pour une sociologie des objets proche de la posture des E.G., on peut se référer à Callon M., 1986. Concernant la sociologie des objets en générale, on peut mentionner les apports des travaux de B. Latour (1984, 1988 avec Woolgar S., 1989) et ceux de Dodier N. (1994 et 1995). Pour « un bilan d'étape de la sociologie des collectifs », voir Barbier R., Trepos J.Y., 2007.

[46] Pour autant, on conservera le terme d'acteur uniquement pour les humains. Le terme d'actant, utilisé dans les E.G. pour qualifier humains et non humains dans leur qualité de participation à l'action, me semble utile pour marquer une conception de l'action et des objets ; cependant il se prête mal à l'écriture et je ne l'utilise guère, cela n'engage que moi.

[47] Bien que N. Elias n'emploie pas ce terme pour les objets.

engagement est large comme j'ai dis[48]. Les objets sont des appuis externes de l'action, appuis positifs dans le sens de ressources, de points de repère pour s'orienter ; appuis négatifs lorsqu'ils agissent comme contraintes. Ils sont des « prises » (Bessy C., Chateauraynaud F., 1995) sur le monde et ils ont des prises sur les humains par leur caractère d'extériorité et de réalité.

Entre ces deux aspects, on doit garder une indétermination quant à l'usage effectif des objets. Cela doit d'autant plus se faire que les acteurs se disputent sur les usages des objets. Cela peut s'apercevoir lorsqu'on traite des dispositifs de traçabilité (Chapitre III). Ceux-ci doivent permettre de réussir les livraisons en enregistrant les opérations menées sur le colis depuis son départ du lieu de production jusqu'à la livraison, ils permettent ainsi de coordonner les différents partenaires du procès de livraison afin qu'ils orientent correctement les colis. Mais ils peuvent tout aussi bien être utilisés pour tracer les employés. En effet, chaque action menée informatiquement sur la « position » (la fiche informatique de chaque livraison) est enregistrée par l'employé. Cela permet de fournir à d'autres acteurs les informations prises. Mais en même temps, par cet enregistrement, l'opérateur laisse une trace de chacun de ses actes. En cas d'erreur, il est toujours possible de remonter vers celui qui a enregistré l'information erronée. Ce dispositif est alors ressource et contrainte pour l'employé, sa force pour l'entreprise réside d'ailleurs dans le fait que ces deux aspects ne peuvent être dissociés ni dans leur exercice, ni dans leur point d'application (Rot G., 1998 ; Torny D., 1998).

Continuons en signalant que les choses sont marquées par la stabilité. Elles n'ont ni désir ni vouloir. Elles peuvent agir si on les considère dans une relation à un autre être, mais elles ne peuvent pas décider, c'est en cela qu'on ne peut les considérer comme des intériorités. De ce fait, les objets deviennent des ressources essentielles pour les humains. Ils permettent de gagner en impartialité ; les choses ne mentent pas, elles ne sont pas pour l'un ou pour l'autre, on ne peut pas les corrompre. Si les choses prennent parti c'est par le fait qu'elles sont produites par des personnes, usées et parlées par des personnes. Au-delà de leur aide au jugement et à l'action qu'on observera plus loin avec une plus grande acuité, les objets permettent également de sanctionner les accords réalisés, ils les objectivent, leur donnent une réalité plus générale dans l'espace et dans

[48] Par exemple dans « l'action en plan » (Thévenot L., 1995) l'objet est un sujet fidèle ; tandis qu'en « régime de familiarité » (Thévenot L., 1994) l'entrée en relation avec un objet usé, qui ne répond plus au fonctionnement *normal* de tout objet de la même classe, demande une familiarisation avec la singularité de l'objet afin que l'interaction tienne.

le temps parce qu'ils font foi de l'accord passé et le valide publiquement auprès de quiconque connaîtra cet objet.

Ensuite, je mettrais en avant un aspect particulier des objets. Certains d'eux forment des dispositifs de capitalisation, c'est-à-dire qu'ils permettent de conserver intact les êtres pouvant s'user lorsqu'ils s'affrontent au temps. Que l'on pense aux téléphones et leurs répertoires, aux réfrigérateurs, mais aussi et surtout au principal dispositif de capitalisation qu'est le corps[49]. Ces dispositifs permettent d'épargner des forces, de les concentrer jusqu'à leur usage.

Enfin, par objets j'entends aussi bien des objets matériels qu'immatériels. Par ailleurs, la présence des objets n'est pas absolument nécessaire. Leur invocation en situation peut suffire. On peut invoquer une loi sans avoir le code civil avec soi. Les qualifications attribuées aux personnes sont des objets : des étiquettes. L'essentialisation ou la naturalisation des qualités par les acteurs ne doit pas masquer le fait qu'elles restent des objets. Être maire ou menuisier, est un attachement d'une personne à un objet ou une place. Mais ces objets, comme la profession, peuvent être importants pour l'identité de la personne auxquels ils sont attachés. Les personnes, de part leur plasticité, sont donc redevables de plusieurs attachements et de plusieurs qualifications qui constituent leur identité dans un monde complexe. Les objets, plus stables, sont le plus souvent qualifiés dans un seul registre (ou monde)[50], termes qui s'éclairciront sous le prochain titre.

[49] Cet aspect est issu d'une réflexion sur le rapport au temps ou à la temporalité des choses et des personnes. Pour les choses la notion d'usure de Thévenot L. (1994) a été utile. Mais la question a également été ouverte en observant l'importance donnée aux différentes temporalités par les sociologues. La sociologie de la dispute considère plus fréquemment le temps court, l'ajustement immédiat à la situation en dehors des attaches et déterminants de temps longs comme les caractéristiques sociodémographiques et qui se condensent dans une notion comme celle d'*habitus* chez P. Bourdieu. Cependant, par effet de théorie, ces variables de temps longs peuvent intervenir et être pertinentes pour les acteurs. La notion de capitalisation permet d'étudier les êtres de temps long dans leur intervention en situation.

[50] Cela n'empêche pas le traitement de la problématique de l'usage. En effet, la qualification relève comme on va le voir de la nature de ces objets, c'est-à-dire de la force qui tient ces êtres ensemble dans un même registre.

Les forces

La notion de force participe largement à cette étude et elle est présente dans le titre. Elle dérive de la notion de cité[51] ou de monde, et a été utilisé dans E.C. (p.73-76). Je l'ai développée afin d'en exploiter l'usage plus intensivement. La notion est essentielle au langage de description et d'analyse des situations et j'en donnerai des exemples. J'ai également essayé d'en proposer une formalisation théorique délimitant ainsi son opérationnalité pour la recherche dans ses différentes phases. Désormais, lorsque le vocabulaire des forces sera utilisé dans l'exposé, il s'agira d'une reformulation personnelle des propos des auteurs auxquels j'emprunte.

En premier lieu, il me faut signaler que les forces dont je parle sont essentiellement des forces sociales : l'argent, les amitiés, les relations, le prestige d'un titre etc. Elles sont également le substrat de la vie morale en société, on peut dire qu'elles sont des réalités morales[52]. Mais le langage permet autant de parler des forces de la nature. Je rappelle que les forces n'interviennent jamais sans que ne soit précisé de quoi elles sont faites, c'est-à-dire leur nature ou qualité.

Une force rend homogène un ensemble d'être en les revêtant d'une même nature, d'une même qualité, on peut dire que les êtres sont dépositaires ou investis d'une charge morale. Ces êtres forment un monde d'objets et de personnes qui s'impliquent mutuellement comme le père appelle l'enfant, on dira qu'ils sont fortement intégrés entre eux. Ces êtres sont donc reliés et intégrés par une force sans que l'on puisse préjuger de la forme de cette relation : légitime, équitable et désintéressée ; illégitime, inéquitable et intéressée ; conflictuelle ou consensuelle. Un collectif est une république de personnes et d'objets agrégés par une force sociale : un groupe d'ami est relié par la force des relations personnalisées et une longue fréquentation, des habitudes, des goûts, des souvenirs constitués au cours de ces relations.

La métaphore n'est plus celle de la synthèse chimique ou du corps individuel mais elle emprunte au magnétisme. Les forces donnent donc une texture aux situations et aux êtres et en cela elles leurs sont extérieures et intérieures, elles ont les caractères des faits sociaux. On pourra toujours décrire un objet comme dépositaire d'une force qu'il faut soit maitriser soit utiliser. Les médicaments sont porteurs de forces chimiques, chacune

[51] Les cités seront décrites lors de la présentation du régime de justice. Si je m'en abstiens pour le moment c'est que la cité est la forme que prend une situation lorsqu'il n'y a qu'un seul rapport de force entre les êtres et qu'il est régulé par un impératif normatif éthique.

[52] Voir chapitre V.

a des effets sur le patient également appréhendé comme composé biochimique. La combinaison de ces forces peut avoir des effets variés. Le prescripteur (fabriquant ou médecin) doit maîtriser la force du médicament et ses usages selon la fin souhaitée. Pour soigner le malade, le soignant doit créer un différentiel de force propre à éliminer la maladie.

Ensuite, il faut signaler que la reconnaissance des forces en présences est en soi une manière de réduire l'incertitude des situations bien qu'elle n'y suffise pas. De plus, point capital, on ne sait pas quelle est la force la plus forte tant qu'elles n'ont pas été mises à l'*épreuve* (voir titre suivant).

J'attire l'attention sur le fait que la notion permet de suivre l'hétérogénéité de l'action notamment dans les différents régimes d'engagement des forces. Cependant, toute force, quel que soit son régime d'engagement, garde les capacités génériques que je viens de décrire. La notion permet également de traiter des niveaux macrosociologiques et microsociologiques des situations sans discontinuité comme pour étudier les moments critiques des syndicats depuis les situations quotidiennes jusqu'aux scissions historiques (Pierre T., 2008). Par ailleurs, les dimensions temporelles peuvent, comme avec les notions d'usure et de capitalisation, travailler la notion. Plus important, ce vocable, qui peut sembler très abstrait, permet d'exprimer les personnes et les objets comme ressources ou comme contraintes.

Enfin, concernant les êtres, comme j'ai dis, les personnes sont plastiques, elles sont redevables de plusieurs qualifications c'est-à-dire que plusieurs forces les traversent. Une personne peut être maire, parent, emblème de son village, menuisier. Aucune de ces qualifications n'appartient au même registre, il n'y a pas d'implication mutuelle. Cette plasticité des personnes est le lieu de basculement de la nature d'une situation qui nous permet d'observer ce que j'appelle la *conversion des forces*. En effet, si elles ne sont pas de même nature, les forces ne sont pas dans des « sphères » séparées (Walzer M., 1997) elles font toutes parties d'un monde complexe et il y a donc, entre elles, des solutions de continuité. La conversion est l'une d'elle. On peut parler de *conversion* (ou de *métamorphose* dans un sens proche de celui de Canetti E., 1966**),** à propos des personnes, des forces et bien entendu des situations[53]. La plus connue de ces conversions est celle d'une force de travail en argent. L'argent est un des objets les plus

[53] Il ne faut pas confondre la *conversion* qui est une altération de la *matière*, et le *basculement* qui est une altération de la *forme*.

labiles pour les conversions de situations. Les personnes, par leur plasticité, sont également des êtres permettant plus facilement la conversion.

Les actions de campagnes municipales (chapitre IV) peuvent s'interpréter en action de conversion. Toutes ces actions visent à développer une force capable de se convertir en force d'élection c'est-à-dire en bulletin de vote à son nom. Le plus souvent cette force est celle de la représentation. Les acteurs d'une liste mettent en avant qu'elle défend les intérêts d'un collectif, est proche de ses préoccupations, a des solutions, elle représente les valeurs de ces collectifs etc. Mais pour développer cette force, il faut des militants pour faire le porte à porte, il faut des moyens financiers pour produire les supports manuscrits de la campagne, il faut avoir une existence médiatique. Cet investissement de forces financières et humaines vise à asseoir une lisibilité politique de la représentation des intérêts et opinions des électeurs et à les en convaincre. La conversion est longue et engage de multiples forces.

Pour exemple de l'usage du terme de force je ferai une brève et générale description du processus de livraison étudié (Chapitre III). L'entreprise étudiée – E.T.L. – a pour clients des entreprises qui vendent des produits (télé, hifi, électroménager, salon) à des particuliers ou des entreprises dans toute la France. E.T.L a pour mission d'organiser la livraison de ces marchandises à chacune de leurs destinations particulières. Pour E.T.L., le « flux » c'est-à-dire l'ensemble des colis à livrer, est la force qu'il convient de maîtriser. Pour cela elle se dote d'une plateforme à Paris qui centralise le flux venant de ses clients, puis le différencie et l'envoie par fraction vers des agences régionales qui font offices de relais. Ces agences vont elles aussi particulariser le flux afin de l'acheminer jusqu'aux destinataires. C'est dans une de ces agences que l'enquête s'est déroulée. On peut décrire l'ensemble de E.T.L comme un dispositif pouvant « gérer » cette force qu'est le « flux ». Le flux étant un objet général, composé de plusieurs colis qui n'ont pas la même destination, l'agence se dote d'un ensemble d'objet capable d'identifier le flux dans ses différentes caractéristiques, de le localiser et de l'orienter. Par exemple les étiquettes indiquant le numéro du département de livraison, le nom du destinataire, permettent d'identifier les colis et de localiser sa destination géographique.

Ces objets sont des forces qui permettent de spécifier le flux (objet général) autant qu'il est nécessaire pour l'amener à ses destinataires. Car le flux existe comme poids, comme volume, comme destination, il existe comme objet d'échange entre E.T.L. et ses clients (il contient donc une force marchande). Ces différentes qualités du flux sont identifiées et enregistrées dans des dispositifs : la fiche informatique d'une position rassemble ces

informations. Si elles sont enregistrées et si les acteurs y sont attentifs c'est que la réussite des livraisons et de l'entreprise marchande (rentabilité) en dépend.

En effet, ces caractéristiques du flux proposent des contraintes dans les mêmes termes. Il y a des contraintes légales au transport du flux en termes de poids et d'amplitude horaire des chauffeurs. Les camions et leurs équipages sont donc des forces permettant la gestion du flux, il en faut assez pour acheminer le flux vers ses diverses destinations (contrainte d'amplitude) mais aussi pour le transporter comme poids et comme volume. Les activités depuis le contact téléphonique avec le destinataire jusqu'à la création des tournées de livraisons visent à maîtriser le poids total d'une tournée, son volume, son amplitude horaire. Le système de traçabilité informatique est évidemment la force principale grâce à laquelle le flux est manié. Il double l'existence du flux physique en flux informatique afin de mieux l'orienter : centraliser les informations sur le colis, partager ces informations avec l'ensemble des agents ayant à manipuler physiquement ou virtuellement le colis, créer des tournées réalisables aux regards de nombreuses contraintes etc. Cependant, cette multiplication entraine un choc en retour, de nouvelles contraintes en termes d'exactitude des manipulations informatiques du colis apparaissent

Je n'observe pas ici le rapport marchand du flux dans sa totalité mais il me faut signaler que l'externalisation logistique des ventes pour les clients de E.T.L. a un coût qui est fonction du poids. De la même manière l'action concrète de la tournée de livraison est externalisée par E.T.L. vers des prestataires, prestation elle-même rémunérée en fonction du poids pris en charge mais aussi de la distance. De fait, les contraintes de poids et d'amplitude, si elles participent à la faisabilité des tournées (différentiel des forces physiques du flux aux forces légales du transport et organisationnel de l'agence), participent également à sa rentabilité (différentiel entre les forces financières générées et payées).

Les épreuves

Cette notion est centrale dans la sociologie de la dispute. Une épreuve[54] est un moment d'incertitude sur l'état du monde, c'est-à-dire sur la nature des êtres présents, leur régime d'engagement et l'ordre d'importance de ces êtres par rapport à la situation. Plus exactement, l'épreuve se fonde sur l'incertitude de l'état d'au moins un être et elle détermine au moins un être dont l'état est certain, sinon on se retire toute possibilité d'un jugement : il faut toujours une échelle de mesure et un point de repère, un point d'origine.

Mais l'épreuve est aussi le moment où les acteurs s'efforcent de résorber cette incertitude et de clore la dispute. L'épreuve est donc un moment de détermination de ce que sont les êtres en présence, leur nature, la forme de leur rapport.

Les épreuves visent un bien et elles en distribuent (les êtres pouvant se tourner vers ces biens) : l'épreuve sportive vise un spectacle ou une performance ; elle distribue des points, des sommes, du prestige aux êtres qui y participent de près ou de loin. L'ensemble des biens distribués est quasiment incommensurable. Avec l'épreuve sportive on pense surtout aux joueurs, sponsors, média et fédération. Mais il n'est pas jusqu'à la dernière personne qui participe à la réalisation de l'épreuve qui, notamment si elle a quelque prestige, n'en goûtera sa part, comme le spectateur.

Dans une épreuve, un être (personne ou collectif) affronte sa prétention à son extériorité, c'est en ce sens que toute épreuve est une épreuve de réalité. Il faut contrôler ou renverser les forces de l'épreuve pour la réussir et s'ouvrir l'accès aux biens qu'elle dispense. Le candidat à l'épreuve scolaire doit maîtriser la force des mathématiques, il doit la dompter : il doit être fort en mathématique. Il affronte sa prétention à devenir bachelier (par exemple) à la réalité des forces des mathématiques. On peut dire que les forces travaillent les épreuves. Ces remarques indiquent également que toute épreuve est une épreuve de force, mais à ce stade de l'exposé je n'en puis dire plus si ce n'est que cette épreuve de force est structurée par un régime d'engagement des forces. Chaque régime d'action permet de structurer et de réguler les rapports de force d'une épreuve. Ce point s'éclaircira dès que les régimes de justice et de violence auront été exposés.

[54] Pour une présentation détaillée et instructive, sous forme d'axiomes, de la notion d'épreuve ; voir Chateauraynaud F., 1991, p.165-179.

L'épreuve est également un moment d'actualisation des compétences et des natures des personnes. Avant l'épreuve, chaque personne est un grand ou un petit en puissance, bon ou mauvais en mathématiques. L'épreuve est une épreuve de réalité et un moment de détermination de ce dont un être est capable. Les personnes, avant toute détermination ou en puissance, sont redevables de plusieurs natures et d'une pluralité de compétence ; c'est dans l'épreuve que s'active l'une de leur qualité et de leur compétence.

Les épreuves laissent des traces : traces intériorisées (cognitives et corporelles), traces objectivées : une cicatrice, un diplôme, une plaque commémorative. Une mémoire des épreuves est conservée mais nous laissons les acteurs l'exhumer. La mémoire des épreuves peut être engagée dans les disputes afin de rendre compréhensible une situation, de donner sens à l'action d'une personne. On reconnaît donc aux personnes une mémorisation des épreuves mais le durcissement de cette mémoire dans des comportements appartient à l'ordre de la dispute. C'est donc aux acteurs de dévoiler les durcissements de comportements ainsi que leurs causes.

Ensuite, je considère toute épreuve comme une épreuve de liaison-déliaison, ou encore d'activation-désactivation de lien (selon que l'on considère que le lien est émergeant ou préexistant à son activation), c'est-à-dire un moment où les acteurs déterminent s'ils sont liés, à quels êtres et quelle est la nature de leur relation. Ce sont des moments qui donnent au sociologue l'occasion d'observer les collectifs dans leur formation, dislocation et / ou renforcement. J'ajoute que l'on peut réserver les qualifications de liaison-déliaison pour les épreuves au cours desquelles les acteurs tentent de se rapprocher de certaines personnes, où ce lien est visé comme c'est le cas lors des campagnes politiques.

De nombreux moments de la vie sociale peuvent être considérés comme des épreuves, dès qu'une appréciation d'un être est effectuée. Le défi qu'on se lance à soi-même entraîne déjà une épreuve de réalité. On peut distinguer des types d'épreuves mais en précisant qu'on ne peut préjuger de leur stabilité, de leur justesse ou violence, concorde ou discorde ; qu'aucune épreuve n'est à l'abri de la critique et qu'il ne faut pas confondre épreuve instituée et épreuve de légitimité ou épreuve légitime.

On peut distinguer les épreuves instituées des épreuves surprises. Les premières sont plus souvent prévisibles dans leur réalisation : elles sont prévues dans un calendrier et leurs modalités sont le plus souvent connues. Les autres sont imprévisibles. C'est par leur degré d'incertitude qu'elles sont distinguées, ce qui nous empêche de le faire nous même.

Pour exemple, on opposera ainsi le contrôle à la fameuse interrogation surprise ; la compétition et le défi ; le rendez-vous d'affaire et la rencontre fortuite qui se transforme en rendez-vous d'affaire. Enfin, on appelle *parcours d'épreuves* (E.C., note d'introduction n°45, p.677) un ensemble d'épreuves qui donne accès à une autre. Il faut avoir sa licence, puis son master avant de postuler au doctorat. Ce point est important car il faut bien reconnaître qu'une grande partie de l'accès aux épreuves est conditionné par un parcours. L'égale puissance d'accès aux états de petits et de grands par une épreuve signifie donc qu'il existe une relative égalité des participants. Seuls les égaux s'affrontent. Cependant, elle masque le fait tout autant important de la différenciation des personnes en amont de l'épreuve.

Enfin, comme moment de détermination, j'insiste sur le fait que l'épreuve est la voie par laquelle le sociologue peut découvrir ce qu'est le monde pour les acteurs, en s'y laissant transporter par la dispute, en suivant les acteurs qui remontent les liaisons entre les êtres. Ce n'est que dans l'épreuve qu'on accède au monde tel que les acteurs le perçoivent et le construisent et que les êtres passent de la puissance à l'acte ; que de matière indifférenciée, informe (truc, machin, quidam…) ils prennent leur qualité (promoteur immobilier, ami…) par différenciation (personne ou chose, nature de ces êtres). On y découvre également la forme de leur rapport (en justice, en *agapè*, en violence…). A rebours, la critique s'appuie sur le fait qu'un être n'a pas accompli son être au regard des conventions : celui qui aurait dû se conduire en ami, s'est conduit en banquier ; il a pris une autre qualité, une autre forme que celle que commandait la situation. C'est également par l'épreuve qu'on sait quelle est la force la plus forte.

2. Les formes du monde social

Ces éléments disposés, il me faut présenter maintenant les régimes d'action modélisés par L. Boltanski et L. Thévenot, qui sont comme le paysage dans lequel doit s'installer le régime d'action machiavélien.

Les régimes d'actions peuvent se distinguer selon deux modalités. La première selon qu'ils constituent des régimes de dispute ou de paix. La seconde selon leur rapport à l'équivalence, c'est-à-dire selon qu'ils usent, ou non, d'un *principe d'équivalence* considéré comme un critère d'appréciation pouvant rendre commensurable les êtres, les mesurer selon leur importance ou grandeur – de leur dignité, comme on dit d'un être qu'il est digne d'intérêt – en rapport à une situation spécifique. Les principes d'équivalences sont rarement accessibles dans les enquêtes empiriques, peu de disputes nécessitent d'y remonter.

Pour ma part je dirai que les principes d'équivalence sont *comme* les lieux d'où émanent les forces : les relations personnalisées au long cours créant une solidarité interpersonnelle, de la confiance, des habitudes communes, des croyances et des coutumes partagées, font office de principe d'équivalence de la cité domestique, c'est par rapport à ce passé commun que les comportements et les situations doivent s'ordonner.

La sociologie de la dispute à mis à jour quatre régimes d'action qui se dessinent autour de ces deux modalités : le régime de justice – de dispute en équivalence ; celui de justesse – paix en équivalence ; le régime de violence – dispute hors équivalence et le régime d'*agapè* – paix hors équivalence. Parmi ces régimes, les régimes de disputes nous intéresserons plus particulièrement.

L'exposé commencera par situer les régimes selon leur rapport à l'équivalence, en débutant par le régime de justice qui est celui qui préside à l'ensemble de la construction du modèle. Les autres régimes seront essentiellement situés par rapport à lui. L'examen étudiera ensuite ces régimes dans leur manière de faire coexister des personnes et des choses, dans leur rapport au langage, à la rationalité et enfin à la réflexivité.

2.1. La justice : l'équivalence morale

Le régime de justice se caractérise par l'utilisation d'un *principe d'équivalence moral* pour mesurer la grandeur des êtres, déterminer ce qu'est, doit être ou devait être la réalité, la place des êtres, leurs relations, ce qu'il leur est autorisé ou interdit.

Les principes d'équivalence en justice sont d'ordres normatifs et éthiques. Je définis, laconiquement, le régime de justice comme la forme que prennent les rapports de forces lorsqu'ils sont régulés par un principe d'équivalence moral. Cette régulation s'opérant aussi bien sur les fins d'une action que sur les moyens employables à cette fin. Elle s'effectue en stabilisant et réglant les épreuves à l'aide d'un dispositif d'objet. La justice conditionne donc l'accès, le déroulement, le résultat de l'épreuve et également la distribution des biens sur laquelle elle se clôt. Elle en assure, du début à la fin, la légitimité.

Les principes d'équivalences permettent de dé-singulariser les relations et situations, ils permettent d'évaluer le cas par le genre, c'est-à-dire la situation particulière à un principe qui se veut universel, valable en tout temps et en tout lieu[55]. Ce rapport du cas au genre permet de produire une ligne prescriptive à l'action : ce qu'on doit faire dans ces situations.

Plusieurs voies d'exposition de ce régime seront utilisées. En premier lieu, je reviendrai sur l'axiomatique de la cité légitime (E.G., p.96-103) et en quoi elle peut être dite légitime. Il s'agira ensuite de présenter brièvement les cités c'est-à-dire ces composés d'êtres, d'une force et de la forme justice. Je rendrai compte ensuite de la notion de *convention*, notion très opératoire, plus que l'axiomatique à mon sens, lors de l'enquête empirique ; puis on reviendra quelque peu sur la notion d'épreuve pour en observer la forme dans ce régime.

[55] Les arrangements constituent des accords n'ayant pas de validité universelle, ils sont particuliers. Ils ne valent que pour le nombre limité des êtres qui s'engagent, tout autre ne pourra considérer cet accord comme légitime. L'exigence de coordination morale et pratique de l'action est alors minimale, la justice représente le niveau maximum de cette exigence. Concernant le problème de l'exigence de coordination, voir chapitre V.

L'axiomatique des ordres justes

Entendons-nous bien, l'axiomatique[56] représente donc les conditions de légitimité d'une épreuve, d'une situation, d'une action. Mais cette légitimité, si on va en voir les mécanismes qui la rendent possible et affirmable, est une qualification des acteurs. L'axiomatique permet d'observer les lignes critiques. Pour critiquer une situation comme injuste, il faut cette référence à la justice. Les axiomes de la légitimité peuvent également être compris comme les conditions sous lesquelles un accord peut être accepté universellement, par toutes les personnes concernées ou non par la situation, partis et tiers. L'axiomatique est ainsi une grammaire politique de l'accord en justice et conjointement elle dessine celle du désaccord dans ce même régime. Par grammaire politique, il faut entendre une manière d'exprimer la justice ou l'injustice des relations. Par ailleurs, il faut rappeler que le modèle de justice ne s'applique qu'aux situations où les personnes se tournent vers la recherche d'un accord légitime.

L'axiome dit de *commune humanité* (a1) suppose que, dans les ordres qui prétendent à la légitimité, tous les membres de la cité appartiennent au même titre à l'humanité. Chacun est aussi humain que les autres[57].

Le premier axiome, consistant en un principe de ressemblance, est couplé avec un second, de dissemblance (a2) qui pose que les personnes d'une cité peuvent être dans plusieurs états (au moins deux). Ces deux principes instrumentent l'incertitude sur les états. Ces *états* sont *ordonnés* (a4) du plus grand au plus petit selon un principe d'équivalence qui assure la congruence entre un état et une conduite, c'est cette congruence qui est en cause dans les disputes et c'est ce principe qui permet de critiquer et de justifier, c'est-à-dire qui permet les épreuves ainsi que leurs clôtures.

Mais cela ne va pas sans créer une tension : tous sont semblables par leur humanité commune, au rebours ils sont différents par leurs états de grandeur. Deux axiomes résorbent cette tension. Celui qu'on étudiera immédiatement, de *commune dignité* (a3), indique que tous les membres de la cité ont une égale puissance d'accès aux états. Cela rétabli une égalité de principe avant toute détermination d'états (bien que cela ne résolve pas la question de savoir qui va effectivement être attaché à ces états). Tous

[56] Pour l'axiomatique en elle-même, voir E.G., partie 2, chapitre 3, notamment les pages p.96 à 102. Les axiomes seront numérotés (a1… a6) selon l'ordre établit dans les E.G. mais cet exposé le bouleverse.

[57] L'humanité peut être ainsi considérée comme la première forme d'équivalence, elle permet de distinguer les personnes et les non personnes. On peut la dire forme d'équivalence primordiale comme première différenciation de la matière mais aussi comme équivalence dernière dans l'ordre de la remontée en généralité.

peuvent se grandir ou défaillir car si l'acte dévoile la puissance, elle ne s'y identifie pas : quelqu'un qui a réussi peut échouer et réciproquement. On dira donc que les états de grandeur sont réversibles. Mais signalons que la différenciation de l'humanité dans des états peut ainsi provoquer un fractionnement de cette dernière. Seul un parcours d'épreuve, ou une épreuve, peut justifier le fait que certains participent ou non à une épreuve. Par ailleurs, on peut donc déjà dire que les épreuves se renouvellent, les grandeurs ne sont toujours que relatives à une épreuve, elles ne sont pas absolues. Le champion doit remettre son titre en jeu et ainsi la commune dignité des personnes résorbe déjà cette tension entre ressemblance et dissemblance.

Ensuite, l'ordre juste est tourné vers un *bien commun* (a6), qui profite à l'ensemble des êtres de la cité ou encore au bonheur de la cité dans son ensemble (caractère du régime droit). Cette formule de bien commun est difficile à spécifier, mais d'une manière générale, il s'agit de la bonne coordination des conduites et de la bonne marche de l'activité. Quoi qu'il en soit, le principe d'équivalence permet d'orienter l'activité des membres de la cité vers ce bien commun et l'on peut dire que bien commun et principe d'équivalence se confondent. Les grands, dans l'ordre ainsi déterminé, sont ceux qui participent le plus à la production de ce bien commun. Ils en assurent la production en présidant à la coordination des conduites, c'est en ce sens qu'ils comprennent (ou englobent) les petits ; ils sont plus généraux que les petits car c'est d'eux que dépend le bonheur des petits. Ils sont également l'autorité première qui peut trancher les disputes car ils sont les plus proches du principe supérieur commun qu'ils incarnent.

La cité légitime reconnaît ses membres comme étant tous égaux (a1), également dignes (a3) et elle vise un bien commun (a6). D'un autre côté, leur égalité de principe n'est pas de fait. Les êtres sont ordonnés (a2 et a4). J'ai dit que cet ordre était déterminé grâce à un principe d'équivalence. Ce dernier permet de mesurer l'importance des êtres pour la production du bien commun. Plus ils sont importants, plus ils sont grands. Plus ils sont grands, plus ils ont d'autorité.

Je prends un détour mais il faut apercevoir clairement que des bonheurs ou des biens, sont attachés aux états ou aux positions. Plus les états/positions – ou les tâches qu'ils impliquent ainsi que les êtres qui occupent ces états – sont importants pour la production du bien commun, plus ils sont grands et plus ils ont d'autorité. En effet, le bien commun profite à tous, il est distribué entre tous les membres de la cité. Mais cette distribution n'est pas égalitaire, elle est équitable ; la justice est distributive c'est-à-dire

que les biens sont partagés (prendre part à la cité, c'est aussi prendre sa part) en *proportion* de la contribution au bien commun. Cette distribution incite les personnes à participer et à s'engager plus dans la production du bien commun.

Mais alors, qu'est-ce qui peut bien faire que les personnes ne désirent pas toutes atteindre les états supérieurs ? Car chacun ne veut-il pas, si ce n'est tous, du moins quelques-uns, accroître leurs parts ? C'est que l'accès aux états supérieurs est conditionné à une contribution au bien commun et cette contribution exige des sacrifices (a5), il faut s'investir, s'engager. Cela incite l'égoïste à attendre le bonheur qu'il tire des grands sans faire les sacrifices, même s'il n'a pas le plus de bonheur.

Cette formule de sacrifice est plus facile à spécifier. Le temps consacré à l'activité commune peut toujours frayer la voie du sacrifice si on se pose la question de savoir à quoi il n'a pas été consacré. D'une manière générale, on fait le sacrifice d'une autre grandeur, d'autres forces. Ainsi les grands sont grands parce qu'ils contribuent le plus au bien commun, ils font les sacrifices nécessaires à sa production. C'est à cette activité vers le bien commun et aux sacrifices qu'il exige qu'on *mesure* la grandeur des personnes. La cité est légitime car ils reçoivent tout de même plus que ceux qui ne font pas les sacrifices, ils reçoivent en *proportion* de leur investissement. Dans cette cité, le bonheur des grands est la condition du bonheur des petits[58]. On peut dire que les grands méritent leur grandeur.

La légitimité d'un ordre se fonde donc sur une communauté d'égaux et la production d'un bien commun. Les égaux se différencient en fonction des investissements qu'ils effectuent pour la production d'un bien commun. Cette différenciation des investissements trouvent sa récompense dans la différenciation des états et des bonheurs qui leurs sont associés. La légitimité d'un ordre se caractérise par une proportion, une mesure ou une équivalence entre ce qui est mis au service de tous et ce qui revient à chacun.

Par ailleurs, il faut signaler que chacun des axiomes pose une ligne critique, l'exclusion de l'humanité, l'irréversibilité des états de grandeur et la non congruence des états de grandeur avec les bonheurs associés et les investissements représentent des voies de dénonciation comme on le verra.

[58] Souvent, cette formule s'exprime par le fait que les grands doivent aider les petits à s'élever. On peut également penser au caractère du régime droit : les gouvernants gouvernent pour le bien des gouvernés.

Les cités

Une cité représente un monde où les êtres sont liés par une seule et unique force (les auteurs des E.G. auraient dit « grandeur ») dans les formes de la justice. Chaque cité est l'application de la grammaire de la justice à un rapport de force d'une nature précise. Chacune est comme le développement absolu d'une force qui ne rencontre pas d'opposition. Les cités sont donc des idéalités ou des absolus (proche du sens de Clausewitz, celui de développement à ses extrêmes d'un phénomène) d'une force dans les formes de la justice. Empiriquement les situations sont le plus souvent faites d'une pluralité de force et de rapport, leur existence historique ne peut donc être attestée dans ses formes pures. Si empiriquement ces idéalités ne se développent pas jusqu'à leur extrémité, elles permettent tout de même de repérer l'extension d'une force ainsi que celles qui s'y opposent.

La cité *inspirée*[59] a pour principe supérieur commun l'originalité et la singularité des êtres et des situations. Chaque personne peut (a3) être touchée par la grâce, l'inspiration et se laisser aller à la spontanéité d'où émerge son génie propre. Les grands sont les êtres insolites, uniques mais pourtant généraux. En effet, ils englobent les petits par la somme des expériences singulières, des rencontres extraordinaires, des aventures intérieures, qu'ils ont vécues. Le corps et l'esprit, en tant qu'objets, sont les réceptacles de la grâce qui procurent aux grands leurs intuitions géniales, leur capacité à déchiffrer les signes, les symboles et les auspices. Pour être grand, il faut se détacher (a5) des habitudes (d), des signes extérieurs de renommée (o) et de richesse (m) qui ne sont que

[59] Les cités ont été extraites à partir d'une analyse comme expression d'un ordre politique juste et harmonieux d'œuvres de la tradition de la philosophie politique occidentale Pour la cité inspirée, c'est à partir de l'œuvre de Saint-Augustin que s'est faite la modélisation. Pour la cité domestique, il s'agit de *La politique tirée des propres paroles de l'écriture sainte* de Bossuet ; les passages de l'œuvre de T. Hobbes où l'honneur est en question ont été utilisé pour la cité de l'opinion ; les écrits politiques de J.J. Rousseau pour la cité civique ; l'œuvre d'A. Smith pour la cité marchande et celle de Saint-Simon pour la cité industrielle. Parallèlement, les auteurs des E.G. ont utilisé des guides pratiques en entreprise (de créativité, de relation publique etc.) pour constituer les répertoires d'êtres. (E.G., p.107-160 ; 200-264). La cité connexionniste ne s'appuie pas, elle, sur une philosophie politique en suivant l'hypothèse que cette cité est en voie de constitution et n'a donc pas été systématisée dans une œuvre politique. L'élaboration d'un régime de justification écologique a également fait l'objet d'une étude (Lafaye C., Thévenot L, 1993).

Par ailleurs, j'utiliserai, dans ces premières pages, d'abréviation pour qualifier certains éléments de mon propos dans les termes des cités : (i) pour marquer les êtres du répertoire de l'inspiration ; (d) pour domestique ; (o) pour l'opinion ; (c) pour civique ; (m) pour marchand ; (u) pour industriel et (p) pour la cité connexionniste ou par projet. Je mentionnerai ainsi les axiomes, même si dans la présentation rapide que j'en fais les cités ne sont pas entièrement développées. Empiriquement ces qualifications seront utilisées pour marquer les relations entre les êtres. Cependant cela ne signifie pas la reprise exacte des répertoires d'êtres et d'actions des cités. Dans le chapitre III, la reprise des qualifications de marchands et d'industriels qualifient les êtres et relations empiriques observées (voir chapitre V).

contingences par rapport au niveau de conscience supérieure qu'on atteint après une quête intérieure (épreuve type). Les grands aident également les petits à se détacher, à s'ouvrir à la grâce et à vivre leurs propres aventures (a6).

La cité *domestique* se fonde sur les relations personnalisées, de long terme et d'assidue fréquentations. C'est par le passé que s'ordonne le présent. Traditions, coutumes, habitudes, règles de bienséances, sont les objets qu'il s'agit de respecter comme legs des générations passées. Chacun (a3) peut être éduqué ou prendre le pli de ces coutumes. D'autres objets marquent la proximité morale aux autres : cadeaux, invitations. Le rapport de grandeur s'exprime par la vénération des ascendants (grands) auxquels les descendants (petits) doivent respect, confiance et déférence tandis que les grands doivent éduquer les petits par leur exemple honorable et en faire des personnes respectables et recommandables. L'épreuve consiste en mondanités où chacun doit faire honneur à son lignage ou sa maisonnée en se montrant exemplaire. La petitesse consiste à se laisser aller (i) au sans gêne, sans aucun respect pour l'étiquette, ni sens du devoir envers les ascendants, auxquels ils font honte.

Dans la cité de l'*opinion*, la réalité est constituée par l'opinion des autres. Le désir commun (a 3) d'être connu et reconnu par des autrui impersonnels (à la différence de la cité domestique) habite les personnes. Les grands sont visibles et réputés, ils se sont fait un nom dans la masse d'anonymes, de *has been*, qui rencontrent l'indifférence du public. Les objets consistent en dispositif de visibilité : affiche, radio, rumeur, relation publique, publicité, look. Les grands ont renoncé (a5) à leur intimité (i) et leur vie privée (d) afin de gagner cette reconnaissance. L'identification du fan à l'idole constitue le rapport de grandeur, l'idole devenant leader d'opinion. Les épreuves sont de visibilité : conférence de presse, réception, manifestation… il s'agit que sa participation ait un retentissement.

La cité *civique* se fonde sur la prééminence du collectif sur l'individu. Chacun (a3) peut participer à la vie du collectif et se grandir en renonçant (a5) à ses intérêts particuliers (m, d), en dépassant les divisions de faction, et s'engager dans la voie de la solidarité au collectif. Les grands sont ceux qui sont mandatés pour le représenter. Le rapport de grandeur est de délégation. Cela vaut pour les objets. Ceux qui expriment la volonté du collectif sont les plus importants : lois, règlements, statuts. L'épreuve réside dans les moments où le collectif peut s'incarner physiquement par l'assemblée des membres et la constitution d'une volonté générale. Elle est constituée de moment de débat et de décision du collectif, décision prise par le vote.

Le monde *marchand* se fonde sur la réalité des désirs et de leur concurrence pour l'accession à des biens rares. Le prix est juste lorsqu'il exprime l'équivalence entre le désir d'avoir du demandeur et le désir de céder de l'offreur. Les personnes y sont en affaire, on est vendeur, acheteur, on négocie. Les objets consistent en marchandises. Le rapport de grandeur est constitué par le rapport de possession. Les grands englobent, par leur richesse, les désirs des petits. Ils se sont détachés (a5) à la fois de leur sentiment amical (d), de l'opinion des autres (o) pour être opportuniste aux occasions du marché et être solide en affaire.

L'ordre *industriel* se fonde sur l'efficacité des êtres. Les grands sont fonctionnels, fiables, opérationnels. Les personnes peuvent s'y grandir (a3) par le travail, le développement de leur compétence. Les objets sont ceux qui permettent à l'organisation d'être efficace : graphique, statistique, plan, méthode, calendrier. Dans le système de l'organisation, le rapport de grandeur est un rapport de maîtrise : les grands maîtrisent une plus grande part du système, ils ont une vue plus globale de l'organisation du travail : spécialiste, expert, coordinateur… Les grands rendent ainsi plus fonctionnels les petits en organisant le système de manière optimale (a6).

La cité *connexionniste* ou par *projet* valorise les engagements autour de projets ponctuels. Les personnes peuvent s'y grandir (a3) en multipliant leurs engagements dans des réseaux, en restant mobiles entre ces engagements. Les grands sont employables et mobiles, ils ont les connexions leur permettant de multiplier et d'enchaîner les engagements : ils sont coordinateurs de projet, médiateurs. Ils redistribuent des connexions et rendent employables les petits en les mettant en contact avec certains réseaux. Les objets résident en réseaux et dans les médias qui participent à leur constitution ; en projets qui se fondent sur des relations informelles. Les grands ont fait le sacrifice (a5) de leur racine (d) et des organisations par système (u) trop lourdes et rigides pour être flexibles aux problématiques des réseaux.

Les cités ont une prétention à l'universalité, mais elles sont une pluralité dans un même monde, elles se trouvent en relation conflictuelle. Par ailleurs, elles demandent chacune l'abandon des autres : elles se repoussent. Cependant, le *compromis* désigne les situations où plusieurs principes d'équivalence et de cité se combinent, se renforcent l'une l'autre, se justifient mutuellement. Les dispositifs syndicaux dans leur appellation quotidienne « d'organisation (u) syndicale (c) » forment un exemple de compromis : la prise de décision par la base du syndicat (c) doit être organisée et coordonnée (u) dans

les lieux et dans les temps. Par leur ambivalence, les compromis peuvent toujours être dénoncés comme compromission d'un principe de justice avec un autre. C'est exactement le cas dans les dénonciations internes, quotidiennes et historiques, des syndicats (Pierre T., 2008).

Les conventions

J'en arrive à présent à la notion de convention. Cette dernière est l'instrument le plus utile et opérationnel pour le sociologue lors des enquêtes empiriques. Comme pour la terminologie des forces, le terme a été employé par les auteurs participant de la sociologie de la dispute mais j'ai essayé d'en formaliser l'usage par un travail de définition que je vous soumets.

En premier lieu, les conventions doivent également être spécifiées dans leur nature : marchande, domestique etc.

Une convention de justice relie au moins deux êtres entre eux et met en forme leur relation. Elles déterminent des attentes de comportements, de conduite et de pensée. Elles définissent des rôles ou des positions auxquelles sont attachés des rôles. Elles dessinent ce que j'appelle des *autorisations* ou des *autorités* : droits et/ou devoirs, prescriptions et/ou proscriptions, que l'on peut attendre, exiger ou devoir[60], de la part de l'être auquel elles lient.

Dans le chapitre III, le destinataire du colis, par les conventions marchandes qui le lient à son fournisseur, à l'agence de livraison et aux livreurs s'attend à ce qu'on lui livre un four, de telle marque, à tel prix, dans un délai de 5 jours… Il peut également l'exiger en s'appuyant sur le contrat qui le lie à son fournisseur.

Un de leur caractère réside dans la réciprocité qu'elles impliquent ; elles forment en effet des engagements réciproques qui visent la relation que les êtres entretiennent et le bien que cette relation poursuit. Cette réciprocité n'implique pas systématiquement, c'est même l'exception, une égalité des participants. L'inégalité est proportionnée à la relation et au bien qu'elle vise[61]. C'est en cela qu'on peut parler d'autorité autorisée, les conventions autorisent des différentiels de force ou d'autorité.

[60] Je signale que si je rapproche la notion de mérite de la vertu aristotélicienne ; le devoir doit s'entendre comme la forme de la nécessité en régime de justice, il se rapproche lui de l'impératif catégorique kantien. Ce point marquera la différence avec le régime machiavélien où mérite, devoir et nécessité, perdent cette coloration morale mais gardent l'aspect d'une extériorité contraignante.

[61] Ainsi qu'en rapport à la formule de sacrifice qu'elle exige.

L'inégalité proportionnée se voit bien dans l'exemple du délégué syndical : en raison de sa grandeur dans l'ordre civique, le délégué peut se dégager de sa tâche de travail (en se conformant à un ensemble de conventions réglant l'annonce de ce dégagement), contrairement à son collègue ; mais cette inégalité est proportionnée à ce bien qu'est la représentation des employés à des tâches de représentation. Les dénonciations pointent les délégués qui usent de leurs heures de dégagement pour sortir en famille par exemple (Pierre T., 2008).

Les conventions peuvent être tacites ou explicites, formelles ou informelles. Elles peuvent être établies préalablement à la dispute (Chateauraynaud F., 1991) ou émerger dans le cours d'action. On peut dire que les conventions instrumentent, dans les situations empiriques, le principe d'équivalence et que les êtres dont la convention stabilise la relation portent, tel un médicament portant une notice, ces conventions. Les êtres instrumentent et soutiennent les conventions en étant marqués par elles.

Concernant les distributions de biens, il faut signaler que celles-ci peuvent également être conventionnées. Le partage des biens, qui sont de natures très diverses, sont le plus souvent conventionnées en référence à un principe de mesure pour rendre commensurable les sacrifices et la part reçue. Les sanctions sont également très souvent conventionnées.

Par ailleurs, les conventions déterminent des fins et des moyens. Un délégué du personnel, position occupée après une épreuve civique – élection professionnelle – se voit attribuer des « heures de dégagements » qu'il doit employer à son mandat : tournées syndicales, réunions du personnel etc[62].

Enfin, le dernier point, crucial à mon sens, concerne l'indétermination *a priori* des situations ou plutôt l'indétermination *a priori* du caractère déterminé ou non d'une situation ; ainsi que la volonté de suivre et de se plier à l'action telle que la construisent les acteurs, de ne pas prendre de point de vue surplombant le leur. Les conventions se font et se défont, aucune convention n'est assez stabilisée et soutenue par les êtres d'une situation pour être à l'abri d'une critique, bien que l'on puisse supposer que la

[62] Il me faut montrer toutes les implications de ces remarques. Je prends un exemple simple pour montrer la chose. Avec l'embauche, on attribue à l'employé certains biens qui doivent l'aider à réaliser sa tâche : ordinateur, bureau… Ces objets ne lui appartiennent pas en propre, leur usage est conditionné par la convention qui le lie à son employeur et à ses collègues (d'où les nombreuses controverses au sujet de l'utilisation d'internet au travail – forme de perruque moderne). Par contre le salaire qu'il tire de cette activité n'est plus conventionné dans son usage par son appartenance à l'entreprise. Mais cet argent est tout de même soumis à des conventions sur son usage pertinent mais qui émanent d'un autre groupe. Il faut nettement séparer la convention qui est la source des biens et celle qui règle son usage. Bien des fois elles sont très différentes.

critique devra être d'autant plus robuste qu'une convention est soutenue par un fort dispositif d'objet.

Les épreuves de légitimité

Il s'agit maintenant de préciser la notion d'épreuve lorsqu'elle se déroule dans les formes de la justice. Les épreuves ainsi constituées peuvent être dites légitimes, il s'agit d'*épreuves de grandeur* dans lesquelles l'usage des forces respecte les conventions. C'est-à-dire que les forces engagées dans l'épreuve sont contrôlées ainsi que la manière dont elles sont utilisées et c'est sous le rapport des forces et usages autorisés que les êtres se mesurent. Les conventions cadrent l'épreuve dans son objet (c'est une épreuve de mathématique, de saut en longueur et non d'autre chose) et en contrôlent le déroulement ; ce qui induit un coût ou un investissement (Thévenot L., 1986) correspondant à l'établissement d'un dispositif propre à effectuer ce contrôle, à instrumenter la justice. Ce dispositif se compose d'êtres qui le plus souvent prennent une qualification homogène avec celle de l'épreuve, c'est-à-dire qu'ils sont traversés par la même force.

L'épreuve légitime détermine un ordre moralement juste, elle détermine la grandeur des personnes selon leurs forces respectives mesurées sous un certain rapport; mais elle détermine la grandeur en ce sens que ceux qui résistent à l'épreuve ont dû faire le sacrifice de forces[63] de natures interdites. C'est dans ce sacrifice de leurs forces non autorisées que réside leur mérite et le caractère juste de l'ordre établi : « Il faut être non seulement fort, mais grand, engager la force de la nature qu'il convient dans l'épreuve à laquelle on se soumet… il faut renoncer à l'emporter par n'importe quel moyen. » (E.C. p.74-75).

L'illustration par le dopage est aisée. Le dopage indique qu'une force supplémentaire, non autorisée, a rompu l'égalité *a priori* des participants. Même en gagnant, ce sportif ne peut prétendre à la grandeur morale mais simplement à la puissance sociale. Le dispositif qui soutient l'épreuve est fait de médecins, scientifiques, de leurs laboratoires, d'associations, de sportifs. Tous impliquent une pression morale et un danger tactique au dopage. Chacun de ces êtres est d'un côté ressource pour lutter contre ces forces illégitimes de nature chimique ; de l'autre, contrainte à ces forces.

[63] L. Boltanski, notamment dans les ouvrages précédents à E.C., aurait écrit « grandeur ». Pour ma part, j'utilise désormais le terme de grandeur pour marquer la position d'un être dans un ordre juste.

Les épreuves légitimes, en plus d'être caractérisées dans leur objet et dans leur déroulement par un contrôle des forces autorisées, sont celles où règne une impartialité des êtres qui jugent et où il existe une relative égalité des chances entre les participants. Parfois, cette égalité est assurée par la sélection des participants parmi les êtres ayant traversés un *parcours d'épreuves* c'est-à-dire ayant réussi des épreuves antérieures les autorisant à participer à celle-ci. Cela montre que seul le temps et la répétition des épreuves peuvent faire place à une mesure approximative et *a priori* (avant épreuve) des êtres qui puisse échapper plus facilement à la dénonciation. Les épreuves et les parcours inscrivent les grandeurs relatives dans la durée, elles sont par là productrices de stabilité en résorbant l'incertitude pendant un temps. En effet, on ne peut imaginer un monde sans épreuve, dans lequel les états de grandeur seraient immuables, ce monde serait dans un équilibre et une stabilité inébranlable. De même, on ne peut songer à un monde totalement incertain où tout se rejouerait sans cesse, celui-ci serait plongé dans l'incertitude totale (A.J., I, 7).

Un exemple ne sera pas de trop[64], on peut y engager plusieurs des notions développées : Le contremaître (u+) accepte de mettre à l'épreuve l'ouvrier (u) qui revendique, du fait de son ancienneté (d+), sa primauté d'accès au matériel moderne (u+) sur le petit nouveau (d-) qui est formé et certifié (u+) pour en assurer le maniement. Le contremaître reconnaît ainsi à l'ouvrier sa puissance d'accès à l'état de grand (a2) dans le maniement de l'engin. Il signifie que, malgré l'absence de qualification de l'ouvrier, ce qui le classe comme petit dans le domaine de la manipulation de ce matériel (et qui, *a priori* ne l'autorise pas à l'utiliser), cet état est réversible par une épreuve. Mais cette épreuve n'est pas domestique comme la justification de sa prétention. En acceptant cette épreuve, l'ouvrier accepte la problématique industrielle de la technicité. L'ouvrier échoue la première fois, on met ça sur le compte de l'adaptation, d'une prise en main. Il échoue derechef, cette fois il n'aura plus d'autres essais et ce matériel sera réservé à ceux qui sont habilités à l'utiliser. (Exemple tiré de Lafaye C., 1990, p.209)

La réussite d'une épreuve, et cela vaut d'une manière générale pour les autres régimes, dépend de l'ajustement entre le régime et la nature de l'épreuve avec le régime et la nature activés dans l'engagement de l'être dans l'épreuve. Dans l'exemple, le dispositif

[64] Je fais suivre d'un plus ou d'un moins le codage des êtres pour signifier s'ils qualifient des petits ou des grands dans l'ordre en question.

est d'ordre industriel et c'est à cet ordre que doit se plier l'ouvrier : l'épreuve est une épreuve industrielle, de compétence. Ce qu'on mesure alors c'est le sens de la réalité de cet ouvrier : peut-il s'ajuster aux contraintes industrielles de la situation ? Sa demande est, dans cet exemple, irréaliste, il ne maniera pas l'objet parce qu'il est plus ancien mais parce qu'il sera performant. Ce ne sont pas ses qualités domestiques qui doivent être activées mais ses qualités industrielles[65].

Les dénonciations dévoileront toujours, soit un écart à une convention, soit une épreuve de force sous une épreuve de légitimité, ou, ce qui d'une certaine manière revient au même, l'intervention de forces parasitaires, illégitimes, dans une épreuve. L'écart à une convention peut renvoyer aux éléments précédents mais concerner également l'écart aux axiomes des ordres justes, c'est-à-dire la disproportion entre les positions (états de grandeur dans le langage des E.G.), les sacrifices et les biens reçus ; l'irréversibilité des états, et le rétrécissement de l'humanité commune. Quoi qu'il en soit, la dénonciation porte toujours soit sur les forces engagées dans l'action (par les êtres ou par l'épreuve) ou sur le régime d'engagement de ces forces. De la même manière l'échec ou l'erreur s'exprime par un désajustement ou une disproportion en faveur des forces de l'épreuve.

Observons un dernier exemple simple de critique avant d'en venir au retour à la paix. Les critiques qui ont cours dans les scissions syndicales mettent en concurrence le principe civique et le principe industriel : l'appareil (u) syndical (le bureau syndical) qui doit organiser et coordonner (u) le débat (c) de la base (c) prend les décisions à la place du collectif (c) des travailleurs (le conseil syndical), et ne représentent pas leurs intérêts. Parfois ce sont les affinités de métier qui sont visées. Un corps de métier (d) à une majorité (c) au bureau syndical (u) et prend des décisions dans l'intérêt de ce métier (d) et non pas de l'ensemble des travailleurs (c) (Pierre T., 2008).

La sociologie de la dispute s'intéresse également au retour à la paix. Ce dernier suppose que les acteurs s'accordent sur la nature de la situation, le statut de l'être ou de la relation problématique. Il s'agit pour eux de remonter les chaînes d'équivalences formées par les conventions, d'y trouver un être stable qui puisse résorber l'incertitude sur l'état des êtres problématiques. Le retour à la paix dans le syndicat exige une remise en ordre des êtres c'est-à-dire que les représentants syndicaux, les membres de l'appareil bureaucratique syndical, s'ajustent au principe de prise de décisions par les

[65] On remarquera que son ancienneté n'est pas démunie de force, elle permet tout de même d'ouvrir une épreuve.

travailleurs, pour les travailleurs. Pour contenir ces forces bureaucratiques, les militants renforcent la nature civique du dispositif syndical en produisant de nouveaux objets qui accroissent le seuil de majorité afin d'éviter que des groupes particuliers (c-) ne s'emparent du syndicat (comme le bureau, ou un métier) et ne le détournent de son but. Avec la même visée, ils introduisent un double vote par mandat (un adhérent égale une voix) et par section[66] (une section égale une voix). Les sections populeuses ne pourront avoir la majorité qu'en mandats et le détournement du syndicat à leur profit est contré par le vote par section. Il s'agit bien de remettre de l'ordre dans les rapports de force à l'œuvre dans les décisions syndicales entre l'organe bureaucratique (dont l'existence n'est pas remise en cause) et la base, le conseil ; entre les sections nombreuses et les plus dépeuplées, et entre les corps de métier. Quoiqu'il en soit, la remise en ordre dispose de nouveaux objets et de nouvelles conventions dont le but est de conserver un rapport de force entre les composantes qui empêchent chaque êtres particuliers (métier, section, bureau et conseil syndical) de faire du tort à l'être général (les travailleurs du rail pris en corps).

Mentionnons que pour sortir de la dispute, il existe la voie de la relativisation. Il s'agit de minimiser l'importance de la dispute. On la suspend plus qu'on ne la clôt. Les protagonistes ne seront peut-être plus les mêmes mais l'incertitude sera encore présente. La relativisation ne permet pas d'aller jusqu'à la remise en ordre.

Pour conclure, on peut dire que la justice est en rapport à la mesure et à la proportion ; que ses conventions permettent d'évaluer la situation afin de mesurer les actes, les propos et d'agir de manière convenable (Thévenot L, 1990[67]), de faire équivalence entre les êtres présents dans la situation, de réduire l'incertitude afin de déterminer un ordre, un état du monde et de s'y mouvoir convenablement c'est-à-dire en respectant les conventions qui régissent ce monde. Les conventions permettent alors la coordination des conduites par la compréhension commune de ce qu'est le monde, la distribution des biens et des positions (ou états de grandeur) ainsi que la critique et la justification.

[66] Les sections syndicales sont formées sur une base géographique et de métier.

[67] Dans cet article, intitulé « l'action qui convient », L. Thévenot nous informe qu'il n'opère pas de distinction entre rationalité éthique et rationalité instrumentale (p.65-66). Ce ne sera évidemment pas notre cas, on distinguera ce qui est convenable, en tant que juste ; et ce qui convient, en tant qu'il assure la réussite.

2.2. Au-delà de l'équivalence : la violence

Manière de se battre des bêtes, la violence est un point de passage obligé pour l'étude de la stratégie. La violence est l'une des modalités politiques de la stratégie. La dispute est l'horizon de toute stratégie, même en temps de paix.

Je vais ici mentionner la manière dont la violence a été caractérisée pour l'étude. Elle n'a pas été modélisée car la violence a rarement de forme pure, positive et systématique pour son étude depuis son économie propre : « la violence pure, absolue, constitue pour nous une limite presque impensable… la violence ne perd jamais de vue la justice » (A.J., p.119)[68]. Le détour par la justice est nécessaire. Ensuite, je préciserai, bien qu'on puisse les lire en creux dans la partie consacrée à la justice, les principaux axes de la violence. Mais il est utile de les exposer ici même afin de baliser les expressions de la violence et de l'injustice. Ainsi, on sera plus à même de situer l'usage stratégique de la violence et de la distinguer du régime de violence. Ici, mon propos se limite donc au « lion » qui « effraie les loups » et ne s'applique pas à son alliance au « renard » qui connaît « les rets » (*P*, XVIII, p.141). Certains exemples pourraient être abordés en termes de stratégie mais cela ne nous intéresse pas ici.

La violence est en opposition totale à la justice. Elle en est le négatif et l'opposition de ces régimes se fonde sur celle de la mesure et de la démesure (*hybris*). En régime de violence aucun principe ne vient mesurer les situations, ni déterminer une conduite. Le choix de caractériser ainsi la violence fait de toute injustice une violence. La défaillance, la faute ou l'erreur, pourront être qualifiées comme violence. Seule l'intention malveillante pourra faire basculer l'échec vers le sabotage, encore faut-il produire un agencement propre à montrer ou objectiver, cette intention[69]. Mais si la plupart des échecs ne sont pas traités comme violence par le sens commun, il me faut signaler que la violence ici mentionnée est une violence morale, faite à des conventions. Enfin, la violence considérée dans le seul aspect physique, se plie à notre définition.

[68] On peut en trouver une esquisse chez Clausewitz dans sa théorie de la guerre absolue ou de l'absolu de la guerre. Cependant, il s'agit bien d'une théorie et la guerre réelle s'éloigne du concept pur de la guerre.

[69] Je n'aurai pas l'occasion de traiter ce point, comme d'autres d'ailleurs. Je mentionne donc ici la voie d'étude des intentions. L'objectivation d'une intention passe par un agencement d'un être, d'une situation dans lequel il est positionné, et d'actes. Cet agencement, qui travaille par « conjoncture » ou par déduction, dévoile les motifs de cet être en raison de ses actes en situation. Lire M., *D*., III, 6 sur les conjurations. Sur ce point l'étude sur le harcèlement moral au travail serait un point d'appui précieux. L'objectivation de l'intention malveillante n'est pas obligatoire pour la dénonciation mais lorsqu'elle passe par une caractérisation psychologique de l'agresseur (pervers narcissique), elle devient une condition de réception de la dénonciation.

L'agression physique représente une violence aux conventions de tenue des corps physiques entre eux.

C'est donc par l'écart aux conventions que se constitue la violence. Aller au-delà ou en deçà de ces conventions c'est leur faire violence ainsi qu'aux êtres qui y sont liés. En effet, « dans ce régime où les choses (les êtres[70]) ne sont plus tenues par l'équivalence et ne sont plus par-là même tenues de respecter les conventions préétablies ni de satisfaire les attentes mises en elles, les gens perdent sur elles toute emprise… Elles ont rompu les conventions qui les liaient aux gens et les liaient entres-elles » (A.J., p.116). Les voies par lesquelles on a caractérisé les conventions peuvent donc, lues à rebours, produire la forme des relations en violence. Mais l'idée maîtresse reste celle de l'opposition de la mesure à la démesure, de la proportion à la disproportion.

L'*épreuve de force*, en violence, ne passe pas par une convention d'équivalence permettant de mesurer les êtres sous un même rapport, elle ne connaît que des êtres irréductibles les uns aux autres et qui s'affrontent sous une multiplicité de rapport. Quand un être s'engage en régime de violence, il utilise toutes les forces disponibles dès qu'il rencontre une résistance. L'ordre ainsi déterminé est en fait une imposition, on s'impose par la force et non pas par son mérite. On n'est pas le plus grand, on est le plus puissant. Cela signifie que l'épreuve de force engage des forces de différentes natures, soit qu'il n'y a pas de dispositif de justice, soit qu'il est contourné ou brisé. Il me vient à l'esprit l'image d'un roi qui estimait devoir gagner un concours de poésie de par sa qualité de roi. Il n'y a aucune proportion entre la prétention et la pertinence de l'argument par rapport à la situation pour justifier son accès au bien, seule la force dont il dispose par sa royale qualité lui permettrait de s'imposer.

L'enquête sur la campagne municipale de Metz nous fournit une dénonciation qui fonde une violence alors même qu'il n'y a aucune convention explicite qui règle l'acte dénoncé. Lors des primaires du P.S. messin, un candidat aurait payé (m) des adhésions (c) au P.S. (c) à ses amis (d) pour grossir le nombre de bulletin (c) à son nom (E.B. n°16, p.181-182[71]). Ce candidat engage une multiplicité de force alors que seule la

[70] J'ai rajouté « êtres » car la violence ne connaît que des choses et les personnes sont considérées comme des choses, ce qui est l'objet de la page précédente à celle de la citation et celui qui sera traité sous le titre « coexistence des personnes et des choses ». Plus précisément la violence ne connaît que des forces.

[71] Le matériel de terrain a été codé « A » pour celui concernant les processus de livraison, « B » concernant l'enquête sur l'entreprise électorale. La première lettre (« E » ou « O ») indique s'il s'agit d'un entretien ou d'une observation ; la seconde indique le code terrain, le chiffre indique le numéro de l'entretien ou de l'observation. Pour l'enquête municipale, le numéro d'entretien indique la place de l'interviewé sur la liste. Enfin, les annexes peuvent être mobilisées en dehors de ces cas, pour les documents, j'indique alors le code de l'annexe (« A », « B ») et la page de référence.

force civique, un lien impersonnel et volontaire donc inaliénable (non marchand), peut mesurer les êtres. Partout où le dispositif civique laisse des forces illégitimes s'immiscer, ce candidat s'en sert, ses forces se répandent tant qu'elles ne rencontrent aucune résistance.

A partir de cette base fournie essentiellement dans A.J., on peut poursuivre et observer la violence à partir des axiomes de la cité. Je dirai alors que la violence contrevient aux exigences de commune humanité (a1), de réversibilité des états (a2), de proportion entre les biens, les positions et les sacrifices (a4, a5) et de poursuite d'un bien commun (a6).

Concernant l'humanité (a1), on peut dire qu'un ordre[72] illégitime (violent) ne respecte pas cette forme d'équivalence primordiale. Il est fondé sur une distinction entre des humains et des esclaves, des humains et des sous humains, des humains et des barbares, des sauvages. Les exemples de L. Boltanski (E.G., p.103 à 106) sont ceux d'un ordre eugénique et du régime nazi. En régime de violence, l'humanité est réduite à rien, une force qui se dresse tout au plus, à laquelle on s'affronte. La notion d'humanité est à « géométrie variable » (Chateauraynaud F., 1991, p.172-173) ; elle est rétrécie (voir inexistante) dans l'ordre violent par rapport à celle contenue dans l'ordre légitime. Les disputes et les dénonciations dans lesquelles la notion d'humanité est discutée doivent être prises comme objet d'observation, comme le harcèlement moral qui est dénoncé comme « déni d'humanité ». Dans ces dénonciations, les acteurs spécifient ce qu'est un être humain par la manière dont la victime est agressée en tant qu'être humain.

Mais je signale qu'on peut supposer rencontrer des situations[73] où la notion sera élargie, celles où des êtres de la nature (animaux, plantes) seront inclus dans l'humanité, mis en équivalence et non placés en position supérieure ou inférieure : animisme, totémisme, société où règne une croyance en la réincarnation. Il faut donc être attentif au fait que les personnes distinguent ou confondent (selon les configurations) les conventions entre des êtres humains ; entre des objets ; entre des êtres de la nature ; et entre humains et objets, entre humains et êtres de la nature, entre êtres de la nature et objets.

[72] Le terme est impropre, il s'agit plus d'un état des rapports de force que d'un ordre. Et cet état est instable et ne vaut que dans l'immédiateté comme on le verra avec les rapports au temps qu'entretiennent les régimes d'action.

[73] Lorsque je fais ces remarques, il convient de préciser que l'on sort du domaine de validité attesté du modèle. Si l'on voulait étudier ces ensembles sociaux il faudrait saisir leurs traditions politiques, le sens de la justice, c'est-à-dire de ce qui est légitime, ce qu'est la légitimité, dans ces sociétés. Les attributs propres aux différents êtres et leur mise en équivalence ou non font partis de ces formes politiques.

Parallèlement, l'auteur d'un acte de violence est lui-même considéré comme inhumain, cruel, c'est une bête féroce ; cela vaut peut être uniquement pour les violences prises dans le sens premier du terme. L'auteur d'un harcèlement moral, qu'il soit pervers narcissique ou *cost-killer*, est rapproché d'un prédateur traquant une proie, il cherche à la soumettre puis à la détruire. Les rapprochements avec d'autres agressions sont explicites : torture, viol…

L'axiome de commune dignité (a2) amène à observer les disputes concernant ce que L. Boltanski et L. Thévenot appellent la réversibilité ou non des états de grandeur. En effet, cet axiome signifie que l'épreuve ne résorbe l'incertitude que pour un temps et l'on peut dire qu'il s'agit de construire de la certitude et une irréversibilité relative et temporaire des états de grandeur. En fait, il articule la réversibilité fondamentale des états de grandeur avec leur irréversibilité relative et temporaire ; il articule certitude et incertitude, nécessité et détermination.

Si on reste constant dans la méthode, que l'on regarde la violence comme la transgression de la justice, on considéra alors que l'irréversibilité absolue des états de grandeur forme une violence. Mais il ne faut pas être inconséquent car si une personne réussit toutes les épreuves, nous n'allons pas la faire choir pour rassurer notre sens moral[74]. Il faudra montrer que cette stabilité, issue de la réussite à des épreuves, est due à l'usage illégitime de forces.

De fait, enfermer les autres dans un état est une forme de violence. L'irréversibilité de la grandeur des uns est un facteur de celle de la misère des petits, on leur ferme la porte. Quoiqu'il en soit l'irréversibilité de la grandeur ou de la petitesse reste du domaine de la violence. Celle des grands est souvent dénoncée comme violence appliquée ; celle des petits comme violence subie. Enfermer une personne, ce peut être aussi ne pas reconnaître une compétence et donc sa plasticité, c'est-à-dire sa capacité à agir dans des contextes différents, tel un mari interdisant à sa femme de travailler. L'exemple du harcèlement moral est patent. Dans ce genre d'agression, la personne est diminuée dans toutes ses capacités : incompétente, irresponsable, hystérique, mauvais employé et mauvais parent. L'accusation de petitesse qui jalonne ses rapports avec l'agresseur semble irréversible.

[74] En anticipant quelque peu, je dirai que ce cas de figure bascule dans la stratégie, l'ostracisme, par exemple, était une mesure de sécurité contre le prestige d'un citoyen qui lui permettrait de devenir tyran de sa patrie.

L'autre voie de violation de cet axiome réside dans une trop grande réversibilité. Un être gravi les échelons de l'ordre politique plus rapidement que le parcours d'épreuve ordinaire ne le prévoit. Encore une fois, cette ascension, aussi rapide soit-elle, n'est qu'un simple indice, il convient encore de dévoiler les forces illégitimes qui l'ont permise.

Ensuite, la violence caractérisera l'action, collective ou individuelle, qui n'est pas tournée vers un bien commun, principe de solidarisation des êtres, mais vers des fins particulières. Il s'agit des « conduites égoïstes » qui permettent de distinguer le « mailleur » (grand de la cité par projet), « du faiseur de réseaux » (égoïste dans cette même cité)[75]. Le premier faisant profiter toute la cité de ses connexions, les partage avec ses collègues ; l'autre en distille l'accès selon les possibilités de se grandir dans l'ordre politique du réseau.
La dénonciation canonique de l'ambition contre le bien commun et la grandeur des hommes de conviction est présente au sujet du candidat à la candidature du P.S précédemment mentionné. En effet, après sa défaite à la primaire, bien qu'il ait obtenu un score très honorable (près de la moitié des suffrages) il s'est désolidarisé du groupe P.S et de la liste ouverte qu'il allait constituer avec d'autres forces politiques pour aller sur une autre liste. Il est caractérisé (par les acteurs de la liste P.S, c'est-à-dire des ennemis) comme un ambitieux qui ne s'intéressait qu'à la place de maire, qui a rejoint la liste de l'ancien maire de Metz (naviguant plus à droite) pensant que la liste ouverte allait perdre. Il voulait être sur la liste gagnante et a mal choisi son équipe. Dominique Gros, le candidat P.S., est un homme de conviction, qui a toujours été un homme de gauche[76]. Il est de Metz contrairement à son malheureux adversaire qui n'habite pas à Metz mais à Paris. Dans les entretiens réalisés avec des participants de la liste Gros, ce dernier poursuit un bien commun pour la gauche et pour Metz. Son adversaire est renvoyé vers l'égoïsme.

Il nous faut maintenant situer la violence par rapport à la proportion entre les états, les bonheurs, les sacrifices (a4 et a5). Elle sera caractérisée par la disproportion entre ces éléments. La part revenant à chacun des êtres dans la distribution des biens est soit dans

[75] En fait, les prochaines pages nous feront aborder l'autre trait des conduites égoïstes : l'exploitation. On se réfère ici à E.C., p. 437 à 461. ; pour la grammaire de l'exploitation, voir E.C., p. 445 à 465.
[76] Cette expression signifie bien la conviction et non pas son positionnement dans des partis de gauche.

l'excès, soit dans le défaut, par rapport aux sacrifices consentis. C'est également ce qui fonde la distinction du « faiseur de réseaux » et du « mailleur ». Le faiseur utilise les ressources mises à sa disposition par son entreprise et son équipe sans redistribuer de connexions, en s'attachant les bénéfices d'un produit (gain de réputation…). Il prend plus que ce qui lui revient.

Pour avancer dans l'étude de cette disproportion, de cette désolidarisation, tournons nous vers la « grammaire générale de l'exploitation » (E.C., p. 461 à 465) dans laquelle la formule de la justice est renversée : « le malheur des petits fait le bonheur des grands » et les gouvernants gouvernent pour leur bien et non pour celui des gouvernés. L'exploitation renvoie explicitement à un partage inéquitable : une « part manquante » (Marx), condition du bonheur des grands, est apportée par les petits sans que ceux-ci reçoivent la contrepartie de cet investissement. Cette part de la contribution manque dans le partage, elle n'est pas prise en compte. Je signale que l'exploitation doit se fonder sur un différentiel de force permettant de spolier de leur contribution les plus faibles sous un rapport. Dans l'exemple du « mailleur » et du « faiseur » de réseaux, ce dernier, sous le rapport de la mobilité, spolie la contribution des petits, contribution qui réside précisément dans leur immobilisme. Elément minoré dans cette cité, l'immobilisme, bien que nécessaire aux mobiles, n'est pas estimé à sa juste valeur. Dans la cité de l'opinion par exemple, l'exploitation concernera les invisibles qui participent à la visibilité des grands. Dans la cité industrielle la dénonciation pourra prendre la forme de la critique de C. Dejours (1998) : la conception d'une organisation du travail laisse dans l'ombre le « zèle » des exécutants, les « ficelles », les « trucs » qui sont nécessaires aux bonnes performances du système.

Autour de ces notions de sacrifice et de partage des biens, il m'en faut venir à quelques réflexions qui montreront la nécessité de distinguer plusieurs biens et de se réserver une incertitude quant à l'action en cours.

J'use d'un exemple tiré de la note 44 du chapitre VI de E.C. (p.751 – 752) : « l'assistant qui souffle ses idées au peintre de génie sans en toucher les dividendes ». De quel dividende s'agit-il ? Dans un monde simple, avec une seule force, c'est la reconnaissance de ce geste inspiré. Dans un monde complexe, il peut s'agir d'argent, de réputation (parce qu'il rentre dans l'entourage du génie dans les tabloïdes), de respect… Mais le bien le plus important réside dans la reconnaissance de cette inspiration. L'exploitation peut consister alors à rétribuer l'assistant par des biens d'une nature différente de son geste. Cependant, si l'on observe cette scène, peut-on affirmer qu'il

s'agisse d'exploitation ? L'artiste peut faire le sacrifice de grandeur marchande en rémunérant cet assistant plutôt qu'en lui redistribuant du génie. Et l'assistant peut bien faire le sacrifice de la grandeur inspirée pour une grandeur marchande. L'incertitude vaut donc bien pour le sociologue.

2.3. Les régimes de paix : agapè et justesse

Les régimes de paix nous intéressent moins par le fait que le régime d'action stratégique a toujours la dispute comme horizon. Il s'agit plus d'un régime de dispute bien que l'on puisse dire que des accords prennent formes dans ce régime.
Les régimes de paix représentent des alternatives à la violence pour sortir de la dispute. Ils ne se confondent toutefois pas avec les formes de coordination moins exigeantes de la relativisation et de l'arrangement. Chacun par sa modalité propre établit une paix entre les êtres.

La *justesse* constitue un régime de paix en équivalence et se confond donc avec l'état remis en ordre au sortir d'une dispute en justice. Mais elle désigne également l'état des choses en ordre selon un principe d'équivalence. En régime de justesse les êtres répondent au commandement des conventions et des impératifs normatifs qu'elles véhiculent. La coordination est satisfaisante et aucune dispute ne se profile. Ni la distribution des forces et des états, ni l'usage des forces, ni les épreuves ne sont remises en cause. Cependant, ce régime doit également être distingué de l'assourdissante pesanteur de la critique qui ne s'exprime pas, la critique bâillonnée ou qui attend son heure. Le régime de justesse désigne l'harmonie silencieuse de l'entre-compréhension des êtres, tout n'y est que proportion et mesure et non silence menaçant.
L'équivalence présente n'est pas discutée, elle constitue au plus au degré un présupposé et un impensé de l'action. Tout le monde l'agit, chaque être en est l'instrument mais sans y prêter attention. C'est le sens du naturel dont nous avons parlé. Dans ces situations tout n'est qu'évidence et normalité. Cela ne doit pas laisser entendre que rien ne puisse perturber ces situations. Le basculement vers la dénonciation en justice, le plus courant, est le signe de cette perturbation (entre autres).
On peut bien dire que c'est l'incertitude du monde qui est oublié dans ce régime d'ajustement quasi-mécanique aux équivalences. Il ne me semble pas utile d'illustrer

ces situations. Lorsqu'on étudie les disputes, ces situations sont d'une utilité moindre. La dispute fait voyager le chercheur dans le dispositif et lui fait parcourir les équivalences qui, sinon seraient restées à un niveau non discursif et non réflexif dans le silence de la paix des choses. Mais dans un second temps, elles deviennent capitales. En effet, on y trouve des êtres qui n'apparaissent pas dans les disputes, ils ne font pas problème, jamais leur place et leur action ne sont engagées dans les disputes. Par exemple, concernant les élections municipales, on peut être marqué par l'engagement répétitif du « programme » pour revendiquer l'état de maire alors même que la convention de vote l'ignore, on vote pour une liste, on n'élit pas de programme. La place du programme dans la vie politique, comme argument et support de campagne fondamental, est vécue comme une évidence.

L'autre régime de paix se situe hors équivalence. Il s'agit de l'*agapè*[77] qu'il faut distinguer de la *philia* – sociabilité qui exige une réciprocité comme les conventions de justice – et de l'*éros* (A.J., p. 159-169).

Les situations d'*agapè* sont des situations qui échappent aux équivalences et se défient de la comparaison des êtres sur un mode général. Chaque personne est particulière, elle ne se réduit jamais à autre chose qu'une personne, un être humain. Les objets, soutiens des équivalences, y sont ignorés. Ce retrait des équivalences permet de positionner ce régime par rapport à la rationalité, au langage, comme nous le verrons, mais aussi dans son rapport au temps. L'impossibilité d'un calcul ne permet pas d'anticipation sur le comportement des êtres. Il n'y a pas d'évaluation des dettes du passé qui dresseraient des attentes de comportement, des devoirs. Il n'y a pas non plus de calcul vers l'avenir. Par ailleurs, il n'y a pas de calcul ou d'anticipation sur les réactions des autres, ni d'attentes. La réaction de l'autre est secondaire.

Les personnes, dans ce régime, sont attentives aux personnes particulières et présentes : les prochains. C'est vers son prochain que se tourne le geste d'*agapè*. L'action type en *agapè* se résout dans le don. Une personne donne à une autre qui souffre, un bien pouvant le soulager, sans en attendre un contre-don en retour qui introduirait une

[77] Pour le régime d'*agapè* on consultera A.J, partie 2 mais également Boltanski L., 1993, *La souffrance à distance*, Paris, Métailié. Dans ce dernier ouvrage, l'auteur analyse les politiques de la pitié lorsque la souffrance est à distance. Dans A.J, l'*agapè* désigne une politique à proximité. En dehors de ces éléments qui peuvent prendre une place importante dans la forme de cette politique (rapport à la parole), de nombreux liens existent. Ces deux ouvrages distinguent l'*agapè* comme « compassion » de la « pitié ». La seconde étant plus attentive aux émotions, est en affinité avec la parole et entretient des rapports avec la généralité (Boltanski L., 1993, p.18-21). On pourrait également consulter le registre compassionnel de l'action, modélisé en première approche par P. Corcuff, 1998.

équivalence. Cet échange se fonde sur une capacité au désintéressement de la part des deux protagonistes. Celui qui reçoit n'a rien demandé et celui qui donne n'a pas été sollicité.

Pour marquer la différence avec le modèle de justice, je dirai que dans celui-ci, on donne à quelqu'un parce qu'on fonde une équivalence. Je lui donne parce qu'il est mon frère (d) ; je lui donne parce qu'il est solvable (m). Dans ces deux cas, passé comme futur permettent de dresser une équivalence et une attente de comportement par lesquelles le terme de « don » devient impropre.

En *agapè* on donne à qui en a besoin. Le besoin est évalué par la commune humanité, par une compétence à ressentir la privation de l'autre en ressentant les effets qu'elle produirait sur soi. C'est en cela que la compétence à l'*agapè* a été désignée comme compétence à l'amour du prochain comme de soi-même. La distribution des biens, dans un monde totalement en *agapè*, va du mieux loti, celui qui a plus, vers le plus démuni, celui qui est en état de privation. Ce dernier n'est pas évalué, sa privation et ses causes non plus, pas plus que l'objet ou la valeur du don. Concernant la production des biens, elle se fait au jour le jour, sans calcul vers l'avenir. Ce qui manque et ce qui est en trop sont toujours dans le présent. Le commerce des personnes en *agapè* ne peut se boucler que sur un équilibre précaire et particulier. Premièrement cet équilibre, s'il existe, n'est pas visé dans la production et la distribution des biens, il est donc toujours aléatoire. Ensuite, seule les relations particulières sont visées, le régime d'*agapè* ne peut totaliser le monde, il ne peut pas appréhender son commerce dans son aspect général sans retomber dans les équivalences.

2.4. Situation des régimes sous d'autres rapports

Il va maintenant être question des autres rapports sous lesquelles on peut caractériser les régimes d'action présentés précédemment. Ces rapports, s'ils ne sont que secondaires, permettent toutefois de situer plus précisément les régimes les uns par rapports aux autres. Cette mise en situation des régimes est utile à plusieurs titres. En premier lieu, rencontrées dans une enquête empirique, ces spécifications jouent le rôle de marqueurs des régimes d'engagement en actes, marqueurs qui viennent redoubler les précédents. Ils sont ensuite d'une utilité pour le traitement des dénonciations et des basculements de situation. En effet, l'étude de ces spécifications nous montrera les ressemblances et dissemblances qui existent entre les régimes. On verra par quoi se rejoignent les régimes qui usent d'une équivalence. Ces rapprochements ou éloignements des régimes sous certains rapports permettent donc d'observer leurs dénonciations respectives et leurs voies de continuité. Par ailleurs, je signale qu'il manque encore des éléments, ceux du régime d'action stratégique, qui déploieront pleinement ces observations.

Je suivrai L. Boltanski dans ces spécifications, on observera alors les rapports qu'entretiennent les régimes d'action dans leur manière de résoudre la coexistence des personnes et des choses, leur relation au langage, à la temporalité et à la rationalité. Leur rapport à la réflexivité sera également étudié. Il sera particulièrement utile pour notre réflexion épistémologique. Chacun des rapports présentés, ainsi que les oppositions entre régimes qui en sont les conséquences, doivent être compris comme de premières typifications qui ne prétendent pas à l'immobilisme. L'utilité, autre que celle déjà présentée, de ces catégorisations est d'ouvrir des perspectives de recherches empiriques.

La coexistence des personnes et des choses

Ce point a été indirectement abordé dans ce qui précède mais il n'est pas inutile de traiter pour eux-mêmes ces éléments. Les régimes d'équivalences que sont la *justesse* et la *justice* recourent à la même manière d'harmoniser les relations entre les êtres. L'essentiel de l'explication réside dans les précédents passages décrivant les capacités des objets et les conventions. Personnes et objets sont jetés dans des chaînes

d'équivalences, leurs relations prennent la forme d'une attente réciproque de comportement. Les objets, par leur stabilité, sont les outils de l'intercompréhension des personnes. Ils y ont déposé des conventions, des forces, qui en retour s'imposent à chacun d'eux.

L'*agapè* ignore les équivalences donc leurs dépositaires : les objets. On n'y connaît que des personnes et pas d'objets, ni d'équivalence autre que cette forme d'équivalence primordiale qu'est l'humanité, le fait d'être une personne, n'importe qui mais une personne. En *agapè*, on ne donne pas qu'aux amis, ou à ceux qui rentrent dans les critères d'une aide sociale. On donne à autrui en tant qu'être humain. Les personnes ignorent également la valeur du don, elle n'est pas mesurée. De la même manière, les choses traversent le temps et elles réintroduiraient une dimension temporelle incompatible avec le désintérêt.

En *violence*, on ne connaît que des choses, des choses sans personnes. Mieux, les personnes sont des choses et des choses soustraites à l'équivalence, aucunes conventions ne les lient. L'humanité (a1) des êtres n'est que de peu d'importance, elle ne change rien à la situation. Allons plus loin et admettons que dans ce régime il n'y a que des forces, les forces ne se justifient pas et elles ne critiquent pas non plus, elles ne font que se mouvoir en se répandant là où elles ne rencontrent pas de résistance : une force est un « plein » qui cherche un « vide » ou se déverser (Sun-Tse, 1993). Et une résistance peu bien être humaine, elle reste une résistance.

On remarquera les rapprochements entre régimes en équivalence et hors équivalence pour la résolution de l'existence de personnes et de choses. Ces proximités se répèteront, elles confirment la centralité du rapport à l'équivalence et elles nous seront encore utiles pour l'étude du régime d'action stratégique.

Rapport au langage

En premier lieu, je signale que le titre ne représente qu'une partie, difficilement définissable, du propos. On verra qu'il se cache un rapport au sens de l'action, à son intelligibilité et à ce qu'elle signifie comme monde et comme place des êtres.

Voici ma proposition : les régimes en équivalence s'opposent à ceux hors équivalence comme la parole s'oppose au geste.

En justice, comme l'a montré L. Boltanski, l'équivalence devient l'objet du discours car l'acte dénoncé n'est pas compris ou son sens n'est pas saisi ; ce qu'il signifie comme monde, est considéré comme un contre-sens à celui de la situation ; sa signification échappe à la personne extérieure qui passe par la parole pour saisir ce sens. La situation va être reconstituée dans le rapport sur l'action et l'équivalence va remonter au premier plan. Le discours déploie[78] l'action pour en faire voir les tenants et les aboutissants : on se justifie. Le langage permet alors la convergence vers un espace commun, vers un accord sur les êtres importants ; accord qui est tacitement enfermé dans l'acte et le silence des personnes et des choses en régime de justesse.

En régime de justesse, le discours peut prendre pour objet quelque chose qui sort du cours de l'action. Comme quand on répare un robinet tout en discutant avec un ami d'une soirée ou de la pluie et du beau temps avec un inconnu. L'équivalence ne remonte pas à un niveau discursif, elle n'a pas besoin de redoubler l'acte par un discours car ce dernier est compréhensible par lui-même, son sens est saisissable et réaliste.

Les régimes hors équivalence ne s'appuient pas sur la parole. Elle permettrait alors de remonter vers un espace de commensurabilité. Mais le geste ne se réduit pas à celui de la justesse dont le sens est partagé et commun.

En violence, les personnes « ne convergent jamais vers un espace de calcul qui leur serait commun » (A.J., p. 122). En effet, le geste de violence signifie : je veux qu'il en soit ainsi. Le monde ainsi désigné ne peut être partagé. La violence est affirmation et imposition en dépit des prétentions des autres, personnes ou objets. L'acte en violence n'est qu'une volition particulière qui n'a pas besoin de la parole. Avec qui discuter ? De quoi ? Les forces ne discutent pas, elles cèdent ou résistent.

Le régime d'*agapè* s'appui également sur le geste. Le régime d'*agapè* ne peut pas être autoréférentiel sans sortir de la situation immédiate et de son acte d'amour. L'*agapè* ne se justifie pas, elle ne s'explique pas, elle n'a pas besoin du langage, celui-ci lui est même un obstacle à son engagement pratique. Seul le sens de l'amour est observable. La discursivité, si elle a lieu, est d'ordre parabolique et métaphorique (A.J., partie 2, 2.8).

[78] Le verbe « expliquer » renvoie par sa racine latine à « déployer ». En justice on explique les actes. De fait on doit déployer ou déplier la situation par l'intermédiaire du langage. En justesse, la situation est pliée.

Rapport à la temporalité

Je serai bref sur ce point. En effet, une étude exhaustive, qui serait extrêmement instructive[79], demanderait à distinguer les rapports aux temps des différentes cités. Par exemple, la cité domestique est tournée vers le passé, la cité industrielle vers l'avenir. Le propos restera général et concernera donc uniquement les régimes d'actions.

Les régimes en équivalence sont plutôt tournés vers le passé. Les conventions forment en effet des engagements durables. L'appui sur une convention pour dénoncer implique son antériorité à l'acte délictueux.

Les régimes hors équivalence sont entièrement au présent. On l'a vu avec l'*agapè* mais c'est également le cas pour la violence. Pour une force, il n'y a aucune médiation avec des objets qui porteraient des conventions. Ignorant les objets et les personnes (porteuses également de permanence), la violence est tout entière à elle-même. Elle est incapable de contempler le passé ou d'anticiper sur son avenir, elle devrait s'arrêter. Or elle ne s'arrête que lorsqu'elle est arrêtée[80]. Pour la violence comme pour l'*agapè*, la seule temporalité est le présent, toutes conceptions du passé et de l'avenir seraient comme une surdose d'équivalence.

Formes de rationalité

Ce caractère des régimes est plus personnel, il n'engage pas les auteurs précédemment évoqués. En premier lieu, il me faut préciser ce que j'entends par rationalité. La rationalité dont il est question est autant une rationalité des acteurs que des situations. Le terme d'intelligibilité pourrait être un succédané. Les acteurs sont réalistes lorsque leur rationalité correspond à celle exigée par la situation. Les formes de rationalité permettent de rendre compte d'actes ou de comprendre ceux des autres. Je distingue plusieurs formes de rationalité qui alternativement ou conjointement peuvent rendre compte des actions et des situations. Ces formes de rationalité sont attachées de manière privilégiée et non exclusive à certains régimes d'action. Lorsqu'elles

[79] Une étude qui prendrait pour objets principaux et centraux les rapports au temps et les actions sur ceux-ci permettrait de dégager les premières formes de temporalité : linéarité, sérialité, cyclicité… ; leur inscription dans des dispositifs, leur valeur pour les situations.

[80] Je parle d'un monde entièrement et uniquement en régime en violence. La violence s'arrête par d'autres manières comme on le verra avec les basculements. Par ailleurs, cette violence est différente, encore une fois, de la violence en régime d'action stratégique. Cette dernière est capable de procéder à des évaluations des forces et de les diriger dans l'espace et dans le temps. La violence pure est incapable de ces choses.

concernent des personnes, ces formes de rationalité peuvent opérer comme des formes de réduction de ce qu'est la nature humaine.

En premier lieu, je distingue trois formes de rationalité. La rationalité axiologique se fonde sur des valeurs, sur une éthique. C'est parce que les personnes sont des êtres de raison qu'ils peuvent être justes et vertueux. La rationalité instrumentale, dont il ne sera pas question immédiatement, se fonde sur le calcul des actes menant à une fin. C'est en cela qu'ils peuvent être *virtuoso*. Enfin, la rationalité *pathique* est celle qui se fonde sur le ressenti, les émotions et passions. Les personnes peuvent être réalistes en raison des passions qu'ils éprouvent. On reconnaît par certains traits l'opposition entre raison (qui regrouperait les deux premières formes) et passion (qui serait composée de la dernière), entre intellect et affect (passif ou actif), qui, à mon sens, constitue bien une tradition politique pratique, ou, tout du moins, un mode d'expression et de qualifications des situations, relations et comportements. Toutefois le fait de qualifier les passions dans le vocabulaire de la raison peut justement heurter cette tradition et il faut s'en expliquer. On dira que certaines passions sont exigées pour être réaliste dans un régime d'action. Elles permettent aux acteurs de reconnaître les situations et de s'y ajuster. L'indignation et la colère, permettent de reconnaître qu'ils sont en face d'une injustice, autant qu'elles sont l'effet de sa reconnaissance. La colère est alors une réaction tout à fait rationnelle. Parfois son absence est jugée irrationnelle, anormale. Dans les situations de justesse, l'émotion comme plénitude du sentiment qui accompagne un cours d'action, doit être considérée comme la marque que la personne est tout à l'évènement. D'une manière générale certaines passions accompagnent (dans chacun des régimes) les autres formes de rationalité. Les passions constitue des appuis internes au même titre que la raison, elles permettent de comprendre et de se faire comprendre, elle participent de l'intelligibilité des situations et des actions. Cela m'a semblé suffisant pour les mettre sur un même plan que les capacités de la raison, même si l'expression « rationalité pathique » n'est certainement pas la mieux adaptée.

Les régimes en équivalence, justice et justesse, s'appuient sur la rationalité axiologique, en valeur. C'est elle qui permet aux acteurs de rendre compte des équivalences. C'est elle qui rend compréhensible les situations en équivalence. Cela n'empêche pas l'intervention d'autres formes comme la rationalité pathique comme la colère ou l'indignation. Toutefois, en justice, le *pathos* ne dirige pas la critique ni ne la met en forme.

Concernant la violence, elle est traversée par la rationalité pathique. Ce sont les désirs et les craintes des personnes qui déterminent leur comportement. Les actes de violence ne sont compréhensibles, on l'a entrevu, que comme volitions personnelles et particulières qu'il faut soit accepter ou combattre.

Enfin, l'*agapè* a une situation bien spéciale. Elle ne s'apparente pas à la rationalité axiologique, ni à la rationalité instrumentale en raison de son retrait des équivalences. Elle est indépendante du désir sans quoi l'acte de donner et celui de recevoir se verraient dégagés de leur gratuité. Par contre, elle se rapproche de la rationalité pathique, par son attention au besoin de l'autre. La capacité à ressentir la détresse du malheureux ou celle qu'on ressentirait si on était à sa place est au centre de la perception des situations. Elle n'exige effectivement pas d'objet excepté le corps compatissant.

Place de la réflexivité

Situer la place de la réflexivité dans les différents régimes peut servir de marqueur des engagements. Mais cette question nous sera extrêmement utile pour une réflexion épistémologique concernant les types de situations étudiés par les sociologues et de comprendre en partie leurs divergences (Chapitre V.)

La réflexivité est l'apanage des sens critiques. Elle est le fait d'un dégagement de la situation pour la mesurer. Elle est donc également le fait des régimes en équivalence. Des régimes exposés, seul celui de justice laisse une place à la réflexivité. Le régime d'*agapè* ne peut être réflexif sans introduire une mesure. Cette mesure dénaturerait ce régime. Le régime de violence, également hors équivalence, ne ménage pas de place à la réflexivité. Toutes entières à l'urgence des rapports de force, les actions ne peuvent s'arrêter et se dégager de la situation. Enfin, le régime de justesse est non réflexif. La mesure y est sous-jacente et aucun dégagement de la situation n'intervient pour la faire remonter jusqu'à l'évaluation. Ce régime est le régime des présupposées.

Il nous reste le régime de justice qui s'appuie sur un sens critique et une équivalence. Dans ces situations, l'urgence est suspendu, les présupposées déconstruits et les acteurs se dégagent partiellement du cours d'action. Ils en évaluent les fondements, ils remontent les chaînes d'équivalence pour déterminer la justesse ou l'ignominie des situations.

2.5. Les basculements de situations

Jusqu'à présent, le propos s'est contenté d'exposer les différents régimes d'actions et leurs coordonnées respectives sous différents rapports. Mais les régimes d'engagement ont été étudiés en les considérants comme séparés c'est-à-dire que le monde était entièrement plongé dans chacun des régimes. Mais l'hypothèse moniste d'un monde complexe demande à observer le passage de l'un à l'autre dans une même action, sur une courte durée notamment, c'est ce qui est appelé un *basculement* : une situation bascule d'un régime d'engagement à un autre.

Je n'ai pas d'autres hypothèses ou réflexions à ajouter aux propositions de L. Boltanski dans A.J. : « Les gens se maintiennent dans le régime où ils sont installés et qui s'établit en eux comme un état. Ils n'en sortent, en quelque manière malgré eux, que lorsque la situation les confronte à une autre personne installée dans un autre régime » (A.J., p.117). C'est ce qui est appelé « la tendance à la dissémination des régimes ». Le rencontre avec un être dans un régime différent de celui dans lequel un être est installé forme la passerelle qui permet aux êtres de basculer.

Je n'observerai brièvement ici que les voies de basculements de la justice vers la violence. Chacune des spécifications situant les régimes d'action entre eux jouent un rôle dans les basculements. Ce faisant, cela signifie que certains basculements prennent les mêmes aspects. Ainsi le basculement de la justice à la violence a des points communs avec celui de la justice vers l'*agapè* par le fait qu'il s'agit toujours de sortir des équivalences. Le propos, malgré sa restriction à deux basculements, instruit donc sur les modalités des autres basculements.

Basculer de la justice vers la violence suppose, selon l'hypothèse de la dissémination des régimes, une rencontre avec un être en régime de violence, rencontre qui amène à se faire force également. « Car pour ce que nous savons de la violence, il est difficile de la concevoir sans la rattacher, au moins en son début, à un sentiment d'indignation face à un être qui, se conduisant au déni de toute convention établie, se révèle imprévisible, c'est-à-dire l'expérience d'une injustice […] (qui[81]) emporte au-delà de la justice par

[81] Ajouté par mes soins.

passion[82] de la justice » (A.J., p.119 à 121). La plupart des actions violentes, illégitimes, se revendiquent d'une cause juste et l'actualité nous en fournit de tristes exemples. L'antiquité aussi. Dans le drame sophocléen *Antigone*, l'héroïne éponyme regarde son oncle Créon comme un blasphémateur des lois divines ; ce dernier la regarde comme criminelle aux lois de la cité. On a là un cas parfait de dénonciations croisées mais forgées sous des rapports différents[83].

Le basculement inverse, demande une rencontre avec un être installé en régime de justice, capable d'apaiser la situation, de l'examiner en la plongeant dans un espace commun et de définir une épreuve de justice capable de régler le différend. Cet être peut être un objet ou une personne. Si c'est une personne, il faut qu'elle soit impartiale c'est-à-dire en dehors de la lutte pour le bien désiré.

La spécification par le rapport au langage ne nous aide pas à mieux concevoir ces basculements. Tout au plus, sous une forme métaphorique, on dira que le basculement de la violence vers la justice consiste à suspendre le geste et à introduire la parole dans la dispute.

Les rapports au temps des régimes nous sont plus utiles. En effet certaines temporalités ouvrent plus facilement la voie à un basculement hors de l'équivalence dont les régimes s'inscrivent dans le présent immédiat rappelons-le. C'est le cas des situations d'urgence (A.J., p.116-118), quand on est pris de cours par des délais d'action trop étroits, qu'on doit parer à l'imminence d'un phénomène, d'un état du monde, il n'est plus temps de mesurer les actes mais de parer à cette situation problématique[84]. « Le passage à la violence pourrait être compris comme une réduction des délais acceptables dans l'interaction soit avec des gens, soit avec des choses. […] la violence est réductible à une diminution des délais considérés comme acceptables pour apporter une réponse à

[82] Avant même l'étude du rôle des différents rapports des régimes dans les basculements, il faut être attentif à leurs mentions. Dans l'extrait ce qui amène « au-delà » de la justice c'est la « passion » pour celle-ci. Ici les formes de rationalité son également engagés.

[83] Je mets en exergue le fait que ce langage parvient à appréhender la situation sous les points de vue des deux protagonistes, chacun se trouvant aux yeux de l'autre en régime de violence et se situant lui-même dans son bon droit, en régime de justice. Il s'agit d'une des difficultés de l'étude des disputes. Le sociologue a rarement accès aux deux partis en présence. Il m'aurait été difficile d'étudier la campagne de la liste qui se forge autour du P.S. et en même temps celle du maire sortant (divers droite), ou même une liste concurrente. En plus de redoubler le travail d'observation, il s'ajouterait un travail de contrôle de l'information, de gestion d'une façade. De fait on ne découvre l'agencement adverse que par défaut, par la dénonciation. Il en va de même pour les moyens d'actions, les stratégies. L'intérêt d'être au cœur des groupes qui s'affrontent est d'observer les constructions de la justification, les manœuvres stratégiques de défense de la cause etc.

[84] Si on examine attentivement cette notion d'urgence et qu'on la formule en terme de réversibilité ou non d'un état du monde on dira que l'urgence caractérise l'aspect encore réversible d'une situation pour une courte durée. On est en situation de crise et si on ne réagit pas immédiatement alors le réversible deviendra irréversible et adviendra.

une action. Car ce qui se réalise comme force est, précisément, ce qui ne souffre pas de délai » (A.J., p.118).

A contrario, le retour vers la justice demande la réintroduction d'un délai, d'une durée et avec cela d'une réflexivité. Une personne accablée de dette peut, devant l'imminence de la fatale échéance, être tentée de basculer dans la violence, envers d'autres personnes ou elle-même. La réintroduction d'un échéancier lui fait suspendre son geste.

Ensuite, le basculement de la justice vers la violence peut s'appuyer sur la rationalité pathique. Face à une injustice, l'indignation monte, la colère gronde jusqu'à ce que la dénonciation devienne inexprimable dans la forme de la justice. « La justice élève sa voix, mais elle à peine à se faire entendre dans le tumulte des passions » (Montesquieu, 1995, lettre LXXXIII). Mais en dehors de ces passions nobles, passion pour la justice, il y en a qui sont démesurées et égoïstes. L'être humain est désirant, il jalouse, il envie. Ces passions le brûlent et le tentent. Cette anthropologie pessimiste sera étudiée plus avant lorsque nous marcherons de concert avec le secrétaire florentin, elle concerne à la fois le côté ambitieux et le côté craintif des personnes. Il faudra toutefois nettement distinguer ces raisons d'émotions des raisons d'intérêts du régime machiavélien.

Le retour à la justice demande donc à éteindre ces passions. Il faut veiller à ce qu'elle n'emporte pas au delà de la rationalité axiologique. C'est pour cela que la justice fait peser des contraintes sur les forces (pour calmer les craintes et éteindre les ambitions), qu'elle demande des sacrifices (pour que l'ambition ne ronge pas et pour décourager l'égoïste) et une distribution équitable (pour que l'ingratitude n'engendre pas la haine, que la jalousie ne s'insinue pas dans les murs de la cité) afin de ne pas attiser ces passions et entretenir la concorde publique. De fait, les dispositifs de justice sont également des « équipements politiques des passions » c'est-à-dire des mises en formes « visant à stabiliser les passions en leur permettant de s'exprimer dans un cadre socialement recevable » [*politisation*[85]] ; ou des mises en forme « par lesquels les individus travaillent à se construire eux-mêmes en construisant des cadres de formulation de leurs émotions [*cristallisation*]» (Trepos J.Y., 2004, p.1)[86].

[85] Ajout de ma part, les termes « politisation » et « cristallisation » étaient bien présents dans le passage cité mais n'apparaissaient plus lors de la citation. La référence de la page concerne la version internet.

[86] Il y a là un rapprochement à faire avec la théorie des humeurs de M. et les rapports entre *umori* et *ordini*. Comme on le verra plus amplement les *ordini* jouent le rôle de dispositif propre soit à réprimer les humeurs (*umori*), soit à leur laisser une voie par où s'épancher.

Cela m'amène au dernier point : le rôle des objets dans les basculements. Les régimes hors équivalence se caractérisent par leur ignorance des objets en tant qu'ils portent des équivalences. Dès lors toutes « désertions des choses » (A.J., p.116) ouvrent la voie à un basculement hors de l'équivalence. La désertion des choses signifie qu'elles ne jouent plus leur rôle, elles rompent les conventions. Si les objets sont absents, plus d'objectivité pour un jugement commun, il ne reste que des volitions personnelles et particulières. Le vol est systématiquement commis lorsque la lumière s'éteint, au moment où la justice ne peut contrôler les inimités et les engagements des forces.

Que ce soit pour éteindre des passions ou réintroduire de l'équivalence et de la réflexivité les objets jouent un rôle non négligeable. La construction, le bricolage parfois de dispositifs d'objets permet le retour vers l'équivalence et la justice. Les objets canalisent ainsi les forces et les passions, ils forment des pleins et ne laissent pas de vides où elles pourraient s'infiltrer. Ainsi les crises internes des syndicats se finissent quasiment toujours par une remise en ordre et souvent par une modification du dispositif comme on a vu.

Conclusion

Au-delà des multiples définitions qui ont pu être exposées, ce chapitre a permis de situer les différents régimes entre eux selon leur rapport à l'équivalence et sous d'autres rapports moins importants. La justice s'oppose ainsi à la violence comme la mesure à la démesure, la parole au geste, la raison à la passion, la durée à l'immédiateté. Chacune de ces caractéristiques, je le rappelle, valant comme marqueur des engagements et comme appuis à la dénonciation du régime opposé. Chacun des régimes d'action est un sens de la réalité, mais les réalités qu'ils définissent sont différentes. La dénonciation est la manifestation que l'état du monde, de la réalité, pose problème. Ensuite, il me faut mentionner que les hypothèses de L. Boltanski sur les basculements sont conservées et ont servi d'appuis pour dégager les multiples spécifications des régimes.

Il m'en faut venir maintenant au monde complexe et aux situations les plus courantes que l'on rencontre. Une situation se décrit le plus facilement dans la forme de la justesse. Les situations en équivalence étant de celles, sans minorer l'importance des autres situations pour le sociologue, que l'on rencontre le plus souvent lors d'enquêtes empiriques[87]. Une situation est donc le plus souvent structurée par des conventions attachant personnes et objets dans un collectif tourné vers une activité commune. Ces situations définissent un ordre entre les êtres et organisent une distribution des forces dont j'ai signalé qu'elles pouvaient être attachées à la production d'un bien commun ou en devenir comme indépendantes dans leurs usages. La dénonciation en justice met en scène une concurrence entre des principes d'équivalences d'ordre moraux. La critique en violence introduit une concurrence entre un principe de justice qui résiste et une force qui se déchaîne. La critique de la violence est celle de cette même force qui agresse.

Puisque nous allons en venir au régime d'action stratégique, il faut signaler que ces situations peuvent être décrites à partir des rapports de force qui les traversent. Cette manière de lire les situations ne se résorbe ni dans la violence car elle use d'un principe d'équivalence permettant une mise en rapport des êtres, ni dans la justice car son équivalence ne regarde plus les conditions de la justice entre les êtres mais celles de la domination entre les êtres : celles de la puissance.

[87] Ces remarques valent jusqu'à ce qu'on se dote des outils pour enregistrer les qualifications stratégiques des êtres. Cependant, ce régime est également un régime d'équivalence.

Chapitre II :
Le régime d'action machiavélien

« Une fois la justice ôtée, que sont les royaumes sinon de vastes brigandages ? »

St-Augustin, *Cité de Dieu*.

Introduction

Nous entrons désormais dans notre objet principal. Il s'agit de mettre à jour un autre mode de l'action, une autre manière de se grandir dans l'ordre politique ou de faire de la grandeur. Mais cette terminologie demande à être immédiatement précisée concernant ce régime. En effet, le terme de puissance sera plus approprié que celui de grandeur. Cependant, je le rappelle, le régime d'action stratégique entretient des rapports complexes aux autres régimes (notamment à la violence et à la justice qui sont les deux manières de se battre et qui s'appuient sur deux sortes de but : égoïste ou commun). On peut dire que le grand en régime de justice apparaît comme un puissant dès qu'il est qualifié en régime stratégique. Par ailleurs, les deux qualifications peuvent se cumuler dans les situations de compromis entre ces régimes. Le grand et le puissant ont en commun une supériorité politique c'est-à-dire un différentiel de force à leur avantage. Mais on peut utiliser le terme de grandeur pour marquer la position d'un être, c'est-à-dire sa taille ou son importance, sans se prononcer sur le fondement de son ascendant.

Le propos tiendra la même ligne que précédemment. On observera, dans un premier temps, les dimensions de l'action où pèse l'incertitude en régime machiavélien, les raisons de cette incertitude et enfin, la formule d'ajustement dans ce régime par rapport à une équivalence d'ordre non éthique. On observera alors quelques jugements machiavéliens sur des personnes ou des objets et dispositifs (institutions, lois, mœurs) afin de mieux lier ces éléments.

Dans un deuxième moment, le propos s'attachera à exposer les éléments de l'économie interne de l'action stratégique. Ils permettront de produire des catégories venant compléter la formule d'équivalence, catégories qui prennent part aux jugements stratégiques pour la réduction de l'incertitude. Par ailleurs certains de ces éléments peuvent agir en retour sur les notions exposées pour les disputes engagées dans d'autres régimes d'action.

Enfin, on reviendra sur les mêmes spécifications que précédemment. A savoir, le rapport au langage, à la rationalité, à la temporalité, à la réflexivité et à la manière de résoudre la coexistence de personnes et de choses. Certains de ces aspects seront partiellement traités avant leur exposé, il s'agira donc de rassembler ces éléments dans

un ensemble qui leur est consacré. La question des basculements de situation sera également abordée.

Je rappelle que chacun des aspects que nous allons observer sont des marqueurs de l'engagement stratégique des acteurs mais que ces éléments interviennent rarement seuls, ils s'impliquent les uns les autres, c'est ce qui donne une consistance à ce régime et une cohérence à sa justification. Par ailleurs, chacune des voies de différentiation dans ce régime dresse les lignes internes de la dénonciation. Enfin, les différences entre régimes indiquent également les lignes de leur dénonciation réciproque. Nous reviendrons, en conclusion sur les principales lignes qui servent à la critique dans ce régime et celles autour desquelles les régimes se dénoncent réciproquement.

Il me faut également apporter quelques précisions concernant l'usage de l'œuvre de Machiavel. Comme annoncé en introduction générale, ce travail n'a pas pour objet une exégèse de son œuvre. Le rapport utilitaire que j'entretiens avec celle-ci m'impose immédiatement de prévenir que ce chapitre ne peut être lu comme participant à l'exégèse machiavélienne.

Le travail s'est opéré par un rapprochement entre des catégories de la sociologie des régimes d'action et d'autres qui traversent l'œuvre de M. Mais ces rapprochements impliquent de nombreuses entorses à une exégèse sérieuse et ce qu'on pourrait appeler des « interprétations glissantes » (Lahire, 1996). Cependant ces interprétations me semblent, en général, contrôlées, à la fois dans leur utilité et dans leurs limites. La principale limite sera de déconnecter, par extraction, des catégories machiavéliennes pour les amener dans un autre cadre d'intelligibilité : celui proposé précédemment[88]. C'est le propre du travail mené sur l'œuvre de M., et de l'ensemble du travail qui est ici mené de se servir d'éléments qui ne sont pas exploités pour eux-mêmes. Et c'est principalement cet aspect qui interdit de considérer ce chapitre comme participant de l'exégèse[89].

Concernant les citations que je produirai, elles sont toutes à lire en rapport à l'objet d'étude et au modèle des E.G. plus qu'en rapport à l'œuvre. Si elles se multiplient c'est

[88] Mais il faut signaler que cette extraction a participée du réaménagement partiel des catégories de la sociologie de la dispute.

[89] Concernant la bibliographie, on retrouvera les œuvres de M. et travaux exégétiques sous plusieurs entrées. Une partie de la bibliographie mettra en exergue les références des éditions des œuvres de M. utilisées. Une autre partie sera consacrée aux travaux menés sur l'œuvre et l'auteur bien que ceux-ci n'aient pas été utilisés dans le corps du texte mais dans ses premières moulures. Mais il ne s'agira que d'ouvrages consultés. Enfin, les ouvrages et articles utilisés dans le corps du texte seront présents dans la bibliographie générale.

pour montrer l'objet de l'exposé dans les différents modes que nous avons reconnu : personnes et objets notamment. Elles omettront certaines dimensions du propos du secrétaire florentin utile à son exégèse. Je ne mentionnerai pas systématiquement les précisions nécessaires à l'interprétation du texte qui pourraient être utiles parfois, comme le sujet politique de l'action : est-ce un prince ou une république, une communauté ou un particulier, est-ce un peuple qui a conquis nouvellement sa liberté ou est-il habitué à vivre libre ?

Je m'intéresse à la grammaire générale de la stratégie. Les données du texte machiavélien qui sont écartées ne viennent que préciser la situation, elles en changent les données mais pas le mode d'évaluation. Certes le particulier a une primauté sur l'universel chez M. Cependant la question est de savoir, quelle que soit la situation et ses particularités, quelle est la compétence à l'action stratégique, comment évalue-elle ces situations, comment les qualifie-elle, comment se réalise la mesure des situations et de l'engagement ? Ce sont donc les catégories générales du jugement stratégique qui nous intéressent, son économie interne et la manière dont il est capable de produire l'intelligibilité des situations et la détermination de l'action. Les notes serviront à évoquer des aspects plus lointains du texte, moins utilisables, ainsi que certains rapprochements parallèles au texte.

Par ailleurs, je rappelle que ce mode de réduction de l'incertitude est étudié pour lui-même, indépendamment de la légitimité de la fin visée ou des moyens utilisés. On trouvera ainsi des actions stratégiques qui se combinent à une justification en justice (la sécurité et la liberté de l'Etat sont des biens communs chez M.). Le texte proposé ne s'attardera donc pas non plus systématiquement sur ces données pour des raisons d'économie. Néanmoins je demande aux lecteurs de remarquer les biens communs ou égoïstes qui interviennent et les moyens légitimes ou illégitimes qui sont recommandés. La question de la légitimité n'interviendra que lorsqu'on étudiera les formes de dénonciations entre les régimes.

Enfin, je rappelle la convention d'écriture qui distingue le plus nettement possible mon propos de celui de l'auteur de référence. En premier lieu l'emploi du « je » marque la distinction et indique les interprétations que je fais de certaines notions ou passages. Les notions des E.G. comme les conventions, les dispositifs, l'incertitude… sont de mon fait évidemment. Les catégories machiavéliennes subiront un glissement à mesure que nous en ferons des ressources sociologiques.

1. Incertitude et équivalence en régime machiavélien

En premier lieu, revenons à la définition minimale de la stratégie comme ajustement mesuré des moyens à la fin. Je précise immédiatement en quoi consistent les finalités des actions engagées dans ce régime bien qu'on y revienne après. Elles se formulent toujours en sécurité des personnes et des choses, ou en domination sur des personnes et des choses. Les questions concernant la légitimité de ces fins et des moyens employés, ne se posent pas immédiatement. Dans ce régime, le blâme réside dans l'impuissance à réaliser son désir et non dans l'illégitimité de ce dernier. La louange, elle, va à ceux qui réalisent leurs ambitions, quelles que soient les illégitimités commises : « c'est chose vraiment tout à fait naturelle et ordinaire que de désirer acquérir. Et toujours, quand le font les hommes qui le peuvent, ils seront loués, et non blâmés. Mais quand ils ne peuvent pas et veulent à toute force le faire, là est l'erreur et le blâme » (*P*., III, p.79).

La définition initiale de ce régime marque la supériorité de la fin, son importance par rapport aux moyens qui eux, peuvent être indifférenciés tant qu'ils amènent au résultat escompté. Cette proposition est extraite de recommandations de M. (sans oublier les apports de P. Corcuff à qui j'emprunte cette définition), par exemple celle d'« obtenir ce qu'on désire de toutes les façons » (*D*., I, 44, 2, p.201) car « dans les actions de tous les hommes, et surtout des princes où il n'y a pas de tribunal à qui recourir[90], on considère la fin […] Qu'un prince, fasse donc en sorte de vaincre et de maintenir l'Etat : les moyens seront toujours jugés honorables et loués d'un chacun » selon « l'issue de la chose » (*P*., XVIII, p.143) et « la patrie doit être défendue, soit avec ignominie, soit avec gloire ; et, quelle que soit la façon, elle est bien défendue » (*D*., III, 41, titre, p.522). Par ailleurs, il faut juger « les actions et les intentions » d'après les « résultats » (*D*., III, 3, p.399). De la même manière pour juger « chez qui placer la garde de la liberté », les « raisons » ne peuvent trancher, il faut considérer les « résultats » (*D*., I, 5, 2, p.73).

En régime stratégique, les jugements et actions s'appuient donc sur la primauté de la fin et se justifient par le réalisme et le résultat, les effets des actions c'est-à-dire par la « sacralisation du fait » (Manent, 2007, p.12) indépendamment de la légitimité des actes. Cette réalité, reconnue en régime d'action stratégique et qui a prétention à la totalisation c'est-à-dire à être la seule réalité, entre en concurrence avec les réalités des

[90] Entendre ni impartialité ni autorité supérieure.

autres régimes. Ici, le sens de la réalité du régime machiavélien reconnaît ce que j'appellerai la réalité de la puissance.

Cette dernière est composée de plusieurs éléments à reconnaître pour être réaliste dans ce régime : réalité de la nécessité-fortune, de la nature humaine et la réalité des rapports de force entre les êtres[91]. Cette confrontation des réalités est présente dans la définition que M. donne de sa perspective. Le secrétaire Florentin revendique le réalisme de son travail et se justifie par sa considération de la « vérité effective de la chose plus que les imaginations qu'on en fait », et il critique ceux « qui se sont imaginés des républiques et des monarchies qui n'ont jamais été vues ni connues pour vrai » (*P.*, XV, p.131)[92].

1.1. L'incertitude machiavélienne

Ayant considéré ces éléments, je passe à l'examen de la formule d'incertitude dans cette réalité. Je signale que c'est moi qui ai cherché une formule d'incertitude dans les justifications stratégiques. Le terme d'incertitude dans ces lignes, n'est jamais employé par M., c'est moi qui la traque et qui interprète les passages pour la débusquer.

L'incertitude apparaît chez M. lorsqu'il s'interroge sur les raisons qui font que certains, par des procédés divers, eurent en partage une même fortune[93], comme Scipion et Hannibal (*D.*, III, 21, p.466-467) ; ou encore Manlius Torquatus et Valerius Corvinus (*D.*, III, 22, p.470-471). Les uns, pleins d'humanité ; les autres, cruels, obtinrent « les mêmes avantages, aussi bien contre les ennemis qu'au profit de la république et d'eux-mêmes » (p.470). L'incertitude pèse sur les moyens du succès car, si parmi les êtres humains « une partie d'entre eux procédant d'une façon, et l'autre partie à l'inverse, en chacune de ces parties l'un d'eux eut une fin heureuse, les autres une fin malheureuse »

[91] On reviendra à différents moments sur ces éléments de la réalité dans une situation stratégique. Il s'agit simplement de préciser que la réalité est différente selon le régime d'engagement : les êtres et leurs rapports y sont qualifiés différemment, ils sont dans une forme distincte.

[92] Cette critique pourrait tout à fait s'appliquer, anachroniquement pour la plupart, à certains auteurs utilisés dans les E.G. pour modéliser les registres de justification Ceux-là construisent un système politique idéal, qui devrait être, qui doit être si l'on veut un monde juste. Ils se tournent vers le passé glorieux de certaines formes politiques et vers un futur indéterminé, tellement indéterminé que certains se demandent si leur idéal politique verra le jour, tel le citoyen de Genève qui renvoie l'établissement de l'ordre qu'il propose dans les mains d'une personne singulière, antithétique de son projet. Ce « législateur » doit « se sentir en état de changer la nature humaine » à tel point « qu'il faudrait des dieux pour donner des lois aux hommes » !! (Rousseau J.J., 1963, II, VII, p.84).

[93] Le terme de fortune désigne ici l'issue d'une entreprise. Le terme est également employé dans un sens plus proche de hasard, circonstance, d'impondérable qui surgit. Dans ce deuxième sens, couplé avec la nécessité, la fortune peut représenter le Destin, les Cieux, et être un instrument de la nécessité historique.

(*P*., XIX, p.154), alors aucun n'expédient ne peut être considéré comme la panacée et leurs usages s'avèrent incertains.

Observons les raisons de cette incertitude. On la trouvera dans les données particulières de chaque situation, « la qualité des temps » : « Je crois aussi qu'est heureux celui dont la façon de procéder répond aux caractères du temps, et que de même est malheureux celui avec les procédés de qui le temps est en désaccord. Car on voit les hommes, dans les choses qui les conduisent au but que chacun a en vue, c'est-à-dire gloire et richesses, y procéder de façons diverses […] et chacun avec ces diverses façons y peut parvenir. […] De là vient ce que j'ai dit, que deux, agissant différemment, ont en partage le même résultat, et que deux, agissant d'égale façon, l'un parvient à son but, l'autre non.» (*P*., XXV, p.174).

De cet ensemble, je conclus que les moyens pour parvenir à une fin déterminée doivent s'adapter à la qualité des temps. En cela, on peut confirmer que l'on parle bien d'un sens de la réalité au même titre que le sens de la justice bien que leurs réalités ne se confondent pas. Ces réalités sont donc des réductions du monde. Par ailleurs, il s'agit bien pour une intériorité de s'ajuster à son extériorité, d'affronter son jugement à la réalité du monde faisant de chaque épreuve une épreuve de réalité. L'ajustement se fait donc en fonction de la « qualité des temps ». Cela implique également que la finalité n'écrase pas l'action stratégique, elle en est un horizon mais les situations présentes proposent des « repères » ou des « bornes par rapport auxquelles un acteur pris dans des logiques de situation peut s'orienter dans une temporalité plus longue » (Corcuff P., 1994, p.2). Par ailleurs, la finalité d'une action ou d'un processus d'action n'est pas toujours préexistante à l'action, elle se dessine aussi dans l'action en tant qu'opportunité.

Je traduis l'expression « qualité des temps » par qualité d'une situation : quels sont les êtres, quelles sont leurs natures, quels sont leurs rapports ? On peut dire qu'il s'agit de la « matière[94] » sociale et politique (rapport d'égalité ou d'inégalité en *D*., I, 55, p.231) à laquelle il faut « imprimer la forme de son ambition » (*D*., III, 8, 2, p.431). Chez M., ce que j'appelle la matière politique peut s'entendre également comme des qualités des citoyens (leur attention au bien commun : leur bonté ou leur corruption), les mœurs

[94] Le terme est placé dans des guillemets de citation car il appartient au vocable machiavélien. Cependant, je souhaite aussi signaler que je fais tendre son sens dans celui utilisé plus avant. Toutefois, ici on reste proche de l'auteur. Je n'y mettrai plus de guillemets désormais.

(*modi)* et les lois (*ordini*) (*D*., I, 18, 1, p.125-126). Pour M. comme pour nous, déterminer la forme de son action demande à considérer la matière de la situation car « la forme ne peut être tout à fait la même dans une matière contraire » (*D*., I, 18, 4, p.128). Cet agencement est particulièrement visible dans les premiers chapitres du *Prince*. M. y considère la matière des états, la situation du prince et détermine les manières de les conserver, manières qui changent quand change l'objet : concernant les monarchies mixtes par exemple (*P*., III) il considère la différence de langue, de coutume, qui rend la conservation difficile et détermine certaines actions pour qui veut les conserver.

Poursuivons, et considérons que l'ordre de l'extériorité[95] est gouverné par des forces indépendantes de l'être politique. C'est bien à ces forces qu'il faut s'ajuster. Chez M., il s'agit de la nécessité-fortune (notions que nous réinvestirons) qui dessine les destinées individuelles et collectives, et fait surgir des accidents et des inconvénients que les Etats, communautés ou individus doivent affronter. On l'a observé, face à cet ordre des choses dirigé par la nécessité-fortune, le destin des êtres humains et des collectifs est incertain : « Les choses humaines étant toujours en mouvement, soit elles montent, soit elles descendent » (*D*., II, avant-propos, 2, p.252).

Ainsi pour M., face à cette réalité, les êtres politiques ne peuvent que « s'ajuster à la qualité des temps », aux nécessités du moment et aux caprices de la fortune. En effet, « si l'on changeait de nature avec les temps et les choses, la fortune ne changerait pas » (*P*., XXV, p.175) et « il faut varier avec les temps si l'on veut toujours avoir bonne fortune » (*D*., III, 9, titre, p.433). Ainsi, « la cause de la bonne ou mauvaise fortune des hommes est de rencontrer des temps en accord avec leur façon de procéder […] Mais celui en vient à moins se tromper et à jouir d'une fortune prospère chez qui, comme je l'ai dit, les temps s'accordent à sa façon d'agir ; et l'on procède toujours selon ce à quoi la nature[96] vous contraint » (*D*., III, 9, 1, p.433)[97].

---

[95] Je précise que M. n'utilise jamais ce terme et qu'il s'agit d'une construction personnelle de ces rapprochements entre qualité des temps, fortune-nécessité et extériorité.

[96] La mention de la nature humaine est conservée pour immédiatement rappeler que l'anthropologie pessimiste machiavélienne forme, avec la nécessité et la fortune, la réalité de la puissance bien distincte en cela de la réalité en régime de justice. Par ailleurs, la nature humaine est souvent considérée comme un penchant irrépressible et donc comme une nécessité comme l'indique la mention de la contrainte de la nature.

[97] Il faut signaler que parfois c'est la personne qui s'ajuste aux temps, d'autres fois, c'est les temps qui la secondent. C'est la différence entre l'habilité politique et la fortune. Ainsi « le pape Jules II procéda durant tout le temps de son pontificat avec impétuosité et avec fureur ; et comme les temps le secondèrent, toutes ses entreprises lui réussirent. Mais si d'autres temps étaient venus, qui auraient requis d'autres résolutions, il serait nécessairement allé à sa ruine » (*D*., III, 9, 3, p.435). Ce point est important pour le partage des responsabilités.

La *virtù* est la compétence par laquelle un être politique participe à la détermination du monde et s'affronte à la nécessité-fortune. J'en fais le sens de la réalité et la compétence principale en régime machiavélien, elle est une qualité d'action, de jugement et de détermination propre à l'intériorité[98]. Ainsi « pour que notre libre arbitre ne soit aboli, je juge qu'il peut être vrai que la fortune soit arbitre de la moitié de nos actions, mais aussi que l'autre moitié de nos actions, ou à peu près, elle nous la laisse gouverner à nous » (*P*., XXV, p.173). Le réalisé est déterminé par cette rencontre de la variabilité des temps avec la *virtù* des personnes. Ainsi à ceux qui sont devenus princes par leur mérite propre, la « chance » n'a donné « que l'occasion ; laquelle leur donna une matière où ils pussent introduire telle forme qui leur parut bonne : et sans cette occasion ; les vertus de leur esprit se seraient éteintes ; et sans ces vertus, c'est en vain que serait venue l'occasion » (*P*., VI, p.88). Le succès est déterminé par l'harmonie entre une manière de faire et des temps.

1.2. L'équivalence en puissance

Après avoir extrait de l'œuvre de M. une formule d'incertitude, ses éléments constitutifs : la variabilité des temps et de la malignité de la fortune ; il reste à observer la manière dont cette incertitude est réduite et donc à rechercher un principe d'équivalence[99] permettant de mesurer les situations et de déterminer les moyens à mettre en œuvre.

Cette incertitude sur les moyens à employer (qui sont chez M. les armes, dont la force ou la ruse, ou les lois ; les arts de la paix ou les arts de la guerre) se réduit au moyen de l'évaluation des rapports de puissance entre les êtres politiques. Ces rapports de puissance sont considérés comme des rapports entre des forces situées ayant des ambitions. La force devient l'étalon de mesure de la situation et de l'action.

[98] Sous réserve d'un des rapprochements les plus tendancieux envers le florentin. La *virtù* est ici entendue comme compétence partagée. Elle n'appartient qu'aux personnes au contraire du rôle qu'elle a chez M. Les objets sont doués de *virtù*, c'est-à-dire d'une force. On réservera le terme de force pour ces cas comme la terminologie exposée au premier chapitre l'a proposée. De la même manière la *virtù* peut, chez M., recouvrir des qualités morales (dans le sens de vertu ou de mérite) ce qui ne sera pas le cas pour nous. Elle ne désignera que la compétence à l'action stratégique ou des qualités morales engagées comme instrument tactique.

[99] Le fait que le régime stratégique use d'une équivalence est primordial pour ses rapports aux autres régimes. L'aide des préalables de P. Corcuff (1994, 1998) a été précieuse. Je rappelle qu'il proposait déjà que les actions tactiques-stratégiques « activaient » un « espace de calcul ».

On trouve les traces de cette réduction de l'incertitude en de nombreux passages de l'œuvre de M. Concernant la guerre, « comme chacun peut commencer une guerre à son gré mais non la terminer, un prince doit donc, avant de s'engager dans une entreprise, mesurer ses forces et se conduire en fonction d'elles » (*D.*, II, 10, 1, p.291-292)[100]. Dans les affaires intérieures également la force intervient. Par exemple dans la répartition des magistratures (que j'appelle autorité) : c'est au rapport de puissance qu'est due l'instauration des Tribuns de la plèbe (*D.*, I, 2, 7, p.65). Cette instauration est une forme d'octroi de la noblesse mais qui y est bien obligé si elle ne veut pas tout perdre : la noblesse donne une part de pouvoir pour en conserver une autre. Par ailleurs, donner du pouvoir au peuple était une nécessité si on voulait l'employer à la guerre et donc que Rome s'agrandisse (*D.*, I, 6, 3 p.79-80 ; I, 47, 1, p.207). Dans la distribution des gratifications et des sanctions, les raisons d'intérêts interviennent également : le conseil de M. est qu'il faut se montrer « ingrat » envers un citoyen, un capitaine, une personne, qui risque de devenir tyran à sa patrie, il ne faut pas lui laisser « acquérir plus de force qu'il est raisonnable » (*D.*, I, 33, 2, p.164) et c'est pour cela que le « peuple de Rome » est « excusé » pour l'ingratitude qu'il a montrée à l'égard de Scipion (*D.*, I, 29, 3, p.154-155).

Pour le secrétaire Florentin, il convient donc de mesurer ses forces (*P.*, X, titre, p.109), celles qui s'opposent, celles dont on a besoin, et de proportionner l'action au rapport de force car « si l'on veut tenir une chose par la violence, il faut que celui qui utilise la force soit plus puissant que celui qui la subit » (*D.*, I, 40, 5, p.192) et « qu'il y eût de la proportion entre celui qui exerce la force et celui qui la subit. Et toutes les fois où cette proportion existait, on pouvait croire que cette violence fût durable ; mais si celui qui subissait la violence était plus fort que celui qui l'exerçait, on pouvait craindre[101] que la violence ne cessât » (*D.*, III, 22, 2, p.471).

La mention d'une proportion et d'une mesure dans l'œuvre de M. a été fondamentale. Elle a permis de situer le régime d'action stratégique comme un régime en équivalence. Mais cette proportion est trompeuse au regard des équivalences que nous avons exposées plus avant. La proportion des forces entre l'agresseur et l'agressé nécessaire pour que la violence continue est une disproportion entre leurs forces. Plus les différentiels de force sont importants plus l'usage de la violence devient efficace. Au

[100] « Une chose bien importante pour les souverains est de savoir se connaître, de mesurer leurs entreprises à leurs forces et à celles de leurs états » (*Vie de Castruccio Castracani da Lucca*, dans *Œuvres*, p.935)

[101] Craindre que la violence cesse est encore un jugement singulier de prime abord. C'est un exemple de l'ambiguïté du jugement machiavélien et je le conçois comme un indice des rapports entre les régimes.

contraire, la ruse s'emploie plus lorsque le rapport de force n'est pas assez disproportionné voire désavantageux. C'est pour cela que le régime de justice s'efforce de conserver une proportion, une relative égalité, dans les distributions des forces. Ces indications permettent de situer le régime stratégique comme un régime d'équivalence qui se fonde sur une équivalence en puissance pour déterminer la manière d'agir.

Prenons un exemple lors des élections municipales de Metz 2008. Nous avons déjà observé le cas de P. Bertinotti. Candidat à la primaire du P.S, ses moyens sont critiqués par rapport à une équivalence morale : l'action des forces civiques qui doivent attacher les êtres entre eux (par l'élection d'un représentant) est perturbée par l'intervention de forces marchandes (alors que la volonté est inaliénable) et de forces domestiques (des relations d'amitiés entretenant des dépendances entre électeurs et candidat). Observons maintenant une critique concernant sa stratégie[102].

Malgré les dénonciations, il arrive premier au premier tour avec quatre bulletins d'avance sur D. Gros. Le troisième candidat ne recueille qu'une petite partie des suffrages (13%) mais qui le place en situation d'arbitre (Annexe B[103]., p.251). Très vite ce dernier se range derrière D. Gros (B., p.251), également soutenu par le président de la région Lorraine (B., p.252). Au second tour, D. Gros l'emporte avec 6 voix d'avance. Nous sommes le 27 octobre 2007. Sur le document, P. Bertinotti semble officiellement ne pas rejoindre la liste derrière D. Gros le 05 décembre. Pire, sans que j'ai de date précise, il rejoindra la liste du maire sortant (divers droite) dont D. Gros est l'opposant historique à Metz.

Ce revirement a donné lieu à des évaluations des raisons de cette alliance lors des entretiens :

[102] Je précise qu'il s'agit d'une analyse d'une dénonciation, cet extrait, comme ceux du même type qui suivront, n'ont pas de valeur explicative générale sur le terrain. En effet, j'en reste à la dénonciation de la politique de P. Bertinotti, je n'y ajoute rien. Pour comprendre sociologiquement le geste politique de cet acteur, il conviendrait d'observer l'agencement du P.S. dans son ensemble, les intérêts des différents acteurs (comme ceux de R. Lioger, le 3ème candidat) et leur positionnement. Par ailleurs, les entretiens ont été réalisés avec des participants ou militants de la liste issue de ces positionnements dont ne fait pas partie P. Bertinotti, comme on va le voir. Par ailleurs, la primaire du P.S. est abordée par la mémoire des acteurs, les entretiens n'ont pas été réalisés pendant celle-ci mais bien après, il s'agit donc d'une reconstruction. Les critiques sous le rapport de l'équivalence morale et de l'équivalence en puissance sont alors à lire en rapport de la situation, c'est-à-dire dans un agencement stratégique (P. Bertinotti est un ennemi).

[103] Les annexes seront désormais mentionnées uniquement par leur code : A pour l'enquête sur les processus de livraison, B pour celle concernant les élections municipales.

« Je pense que Pierre Bertinotti c'était plus une ambition carriériste… Dominique Gros… je pense que c'est une vraie force de conviction, une vraie volonté de faire bouger les choses et de s'intéresser aux gens. Donc je pense que finalement cette démission, enfin cette… ce vire-voltage là de Pierre Bertinotti qui d'un seul coup partait avec son, son, avec son plus farouche ennemi hein… bon finalement il s'est décrédibilisé lui-même au sein du P.S. alors qu'il aurait pu encore (…) il avait un pouvoir incroyable en tant que 2ème surtout à 6 voix, donc c'est dérisoire… ce qui veut dire qu'il avait un pouvoir incontestable. Il aurait pu revendiquer jusqu'au bout la moitié de la liste, il aurait pu le faire, avec de très bonnes positions (…) Le problème c'est qu'il a préféré, alors après il y a que lui qui sait hein, mais il a préféré du coup partir avec l'opposant en se disant : ma démission (…) décrédibilise Dominique Gros qui lui… est pas dans une dynamique de victoire ; donc là ça s'est vraiment fait politiquement… » (E.B-27, p.226)

Dans le camp de D. Gros, on estime que P. Bertinotti a pensé que le candidat Gros perdrait, d'autant plus s'il le quittait. On reconnaît la dénonciation de l'ambition, de l'égoïsme. Mais, plus encore, il a annihilé un rapport de force favorable dans son parti. Ce rapport de force lui aurait permis d'occuper, quelle que soit l'issue, la moitié des sièges que le P.S. recevrait. C'est effectivement vers les biens (les sièges au conseil municipal) et leur accessibilité (convention de répartition des sièges selon le résultat de l'épreuve) qu'il faut se tourner pour entendre la dénonciation. A Metz, il y a 55 sièges à pourvoir, donc 55 candidats sur chaque liste. A l'issue de l'épreuve finale, la liste qui a le meilleur score obtient la moitié des sièges. L'autre moitié est attribuée à la proportionnelle entre toutes les listes. Les acteurs estiment ainsi qu'approximativement 40 sièges sont conquis par le vainqueur. En cas de défaite, ils comptent sur 10 sièges.

Revenons à notre dénonciation. P. Bertinotti a préféré aller vers celui qu'il voyait vainqueur (E-B.4 p.154) mais sa force de négociation était moindre. Certes il amenait certains militants du P.S. mais ils n'étaient pas assez nombreux pour revendiquer un grand nombre de place pour lui et les siens. Par ailleurs, il a obtenu la 17ème place seulement. Pour les acteurs, par son désistement, P. Bertinotti a rejeté une place dans les 10 premiers de la liste P.S., ce qui lui assurait quasiment une position éligible quel que soit le résultat. Il l'a troqué contre une place éligible en cas de victoire uniquement. Le résultat fait qu'il a mal mesuré les forces en présence pour diriger ses alliances : il

s'est trompé sur le vainqueur et a jeté un rapport de force favorable et un gain certain (avec 50% des suffrages P.S. et donc, théoriquement, la moitié des sièges pour lui et ses partisans) pour un rapport moins avantageux et un gain incertain. Par ailleurs, il n'a plus de crédibilité chez les socialistes de Moselle, le risque de ce revirement était plus grand également.

L'équivalence et l'ajustement en régime stratégique sont donc d'une autre nature que l'équivalence autour de laquelle les autres régimes sont distingués. En effet, avec la justice et la violence, l'équivalence était morale ou éthique. Désormais les fins, comme les moyens, sont dissociées de leur équivalence morale et c'est le rapport de puissance qui est premier (l'équivalence en puissance). Avec la stratégie, le politique devient technique ; c'est un art, art de mobiliser ses forces pour vaincre les résistances et atteindre son but. Art de commander et de gouverner ses forces. C'est, sous le rapport à la réussite dans l'usage des forces que sont mesurés les êtres et les actions. C'est le sens de la définition minimale dans laquelle le téléologique prime sur le déontologique.

C'est sur cette distinction que je fonde la proposition disant que ce régime entretient une indépendance par rapport à l'équivalence morale ; sur ce plan, en effet, la stratégie se rapprocherait peut être plus de la violence. Cependant, cela n'implique pas que les actions puissent êtres neutres vis-à-vis des conventions, elles sont toujours positionnées, ou on peut toujours les positionner selon la relation qu'elles entretiennent à l'équivalence morale.

Par ailleurs, la réalité de la puissance et ses nécessités s'oppose à la réalité de la justice et à ses impératifs, cette dernière peut nuire aux considérations de sécurité et de puissance. M. nous le dit ainsi : « On trouvera quelque chose qui paraîtra vertu et s'y conformer serait sa ruine, et telle autre qui paraîtra vice, et s'il s'y conforme en résultent sa sécurité et son bien-être » (*P*., XV, p132)[104].

[104] J'attire l'attention sur l'usage des verbes « paraître » concernant le vice et la vertu, et celui « d'être » pour les questions de puissance. Une première lecture, personnelle et qui a plus trait à notre modèle d'analyse qu'à la pensée de M., retient dans cet usage la primauté quasi ontologique de la puissance sur l'aspect éthique des expédients. La seconde lecture implique le rapport de gouvernement et en ce sens, certaines qualités paraissent être vices aux yeux des sujets comme être « ladre » mais « c'est là un de ces vices qui le font régner » (*P*., XVI, p.134). Les « qualités morales » sont alors des « signes politiques » (Lazzeri C., 2001, p.141).

Il faut également distinguer l'usage stratégique de la violence du régime de violence. Ce dernier est également hors de l'équivalence par la puissance. En régime de violence, il n'y a pas un usage mesuré des forces. La violence est au régime d'action stratégique ce que la fureur des Gaulois est à la « force ordonnée » (*virtù ordinata*) des Romains qui « utilise sa propre fureur comme et quand il le faut » (*D.*, III, 36, p. 511-512). Les forces sont débridées en violence, il n'y a pas de calcul sur l'application de la force, ni dans le temps, ni dans l'espace.

Observons encore quelques jugements de M. sur des personnes ou des choses. Ces citations sont produites afin de bien mesurer l'écart entre ce qui fait la grandeur en régime stratégique et en régime de justice.

On y trouvera des « forfaits » qui apportent une « renommée éternelle » et dont la « grandeur dépasse l'infamie » (*D.*, I, 27, 1-2, p.148-149). Il s'agit là de supprimer un ennemi, qui par ailleurs est pape, ce qui aurait été un succès politique.

Un jugement plus équivoque, car mêlant les deux registres, concerne Agathocle de Sicile, prêteur de Syracuse, devenu prince par « scélératesse », procédé qui amène au « pouvoir mais non à la gloire », et qui ne peut être considéré comme un « homme excellent ». Néanmoins, si ce n'est ni à « la chance » ni à son« mérite[105] » qu'il doit le pouvoir, il ne peut, néanmoins, être « jugé inférieur à aucun des meilleurs capitaines » (*P.*, VIII, p.100). M. exclu un effet de la fortune mais ne peut non plus appeler mérite les scélératesses d'Agathocle. Cependant il reste l'égale des meilleurs capitaines concernant les qualités politiques qui mènent au pouvoir, au premier chef la *virtù*.

Enfin, le jugement sur Romulus qui avance la justification par le réalisme. On doit en effet considérer les meurtres commis par Romulus (de son frère et de « son égal dans la royauté ») selon leur but, qui « est utile » à « la patrie commune » et « au bien commun » et non « à lui ». Ainsi, si « le fait accuse, l'effet excuse » (*D.*, I, 9, p.92), mais il n'est pas loué. De la même manière pour « maintenir la liberté », il convient de « tuer les fils de Brutus »[106] (*D.*, I, 16, 4, p.118-119 ; III, 3, p.398). Enfin, concernant des institutions, il ne faut pas « blâmer » la république romaine pour ses « tumultes » (émeutes) mais considérer « leurs bons effets » (*D.*, I, 4, 2, p.71), et donc les concevoir

[105] Le terme original est *virtù*. Ici elle désigne la qualité morale d'Agathocle. Mais on pourrait (le terme n'est pas utilisé) le dire *virtuoso* sous le rapport des qualités politiques.

[106] Tuer les fils de Brutus signifie, plus généralement, supprimer ceux qui ont intérêt à soutenir une tyrannie. Mais l'exemple a plus de portée étant donné que c'est Brutus lui-même qui tue ses fils, marquant ainsi un sacrifice pour le bien commun.

comme des « inconvénients nécessaires pour parvenir à la grandeur romaine » (*D*., I, 6, 4, p.83).

Pour conclure, on dira que la stratégie est la forme que prennent les rapports de forces lorsqu'ils sont tournés vers la conservation et l'acquisition d'un bien. Les moyens s'ajustent aux rapports de force noués autour d'un bien à conserver ou à acquérir. Mais on peut également avancer que la finalité de conservation et de conquête d'un bien s'exprime également comme rapport de force autour de ce bien. Dire que l'on veut acquérir puis conserver un bien en régime stratégique signifie la volonté de créer un rapport de force capable de réaliser cette fin.

La stratégie est donc la forme de l'engagement des forces lorsqu'il est mesuré et ordonné en fonction du différentiel de force de la situation et qu'il vise la conservation ou l'établissement d'un rapport de force avantageux pour la lutte sur des biens. Elle mesure les êtres et les actions en raison de leur puissance d'acquisition et de conservation d'un bien donné dans une situation soumise à une force d'instabilité.

2. Economie interne de l'action machiavélienne

Je passe maintenant à l'exposé des principales lignes forces du régime d'action stratégique. Toutes servent de marqueurs des engagements et représentent donc des indices pour le sociologue. Malgré la mention de l'économie interne, certains aspects pourraient également intéresser les autres formes de l'action et la dispute en générale. Je mentionnerai cela lorsqu'une proposition pourra être formulée.

2.1. Sécurité et Puissance

L'attention aux rapports de forces et la finalité de sécurité et de puissance sont centraux dans ce régime. Dans l'œuvre de M., c'est ce couple sécurité et puissance que j'emprunte pour formuler l'ensemble des actions de ce régime. La sécurité y prend le sens d'activités défensives : maintenir, garder, garantir, assurer, protéger, conserver, assurer. De son côté la puissance, elle aussi marquée par un ensemble de verbe, désigne les activités offensives : prendre, conquérir, acquérir, accroître, augmenter, se gagner[107]. Il s'agira donc de se gagner des amis, d'instituer une garde pour la liberté, d'accroitre sa réputation.

Cette double dimension est également marquée par l'emploi de termes marquant l'élévation (grandir) et la chute, l'anéantissement politique. Ma proposition est donc que, dans ce régime, les activités et le commerce entre les êtres se fondent sur ces actions : sans entrer dans les détails et les explications je dirai ainsi que l'agence de livraison tente d'accroître la rentabilité de ses tournées, d'augmenter sa faisabilité en réduisant son amplitude horaire, de s'assurer que ses prestataires respectent les procédures… ; les listes lors des élections cherchent à se gagner des électeurs, en accroissant l'importance et le nombre des membres du comité de soutien, les partis comme les personnes veulent conquérir des sièges, entrer dans le concert politique messin…

[107] Evidemment certains verbes ne se rangent pas facilement. Le verbe « supprimer » renvoie plus à l'activité de faire perdre à quelqu'un (supprimer un appui) et donc à une activité offensive ; ou de s'enlever un inconvénient. La classification (offensif – défensif) n'est pas fondamentale, ce sont les actions que l'on doit retenir. Pour signaler le caractère offensif ou défensif d'une action, il convient d'observer l'agencement complet.

Ces actions peuvent également viser un bien commun. Chez M., et dans un sens proche du sens antique, la sécurité représente le fait d'une cité indépendante d'une puissance étrangère et une vie politique régit par les lois quand elle est associée avec la liberté, caractérisant ainsi les régimes républicains ; une vie libre s'oppose aux tyrannies ou aux régimes oligarchiques par sa visée de « l'utilité commune », du bien commun, et de « l'égalité civile » et non de l'utilité privée[108].

Le couple permet également d'ouvrir sur le lien existant entre politique extérieure et ordre intérieur. Chez M. la cité (sans rapport avec les cités du chapitre I) n'a que deux buts : « l'un acquérir, l'autre de se maintenir libre » (*D.*, I, 29, 3, p.154), et elle « doit avoir deux craintes : l'une au-dedans par rapport à ses sujets, l'autre au dehors par rapport aux puissances étrangères » (*P.*, XIX, p.146) et « toujours règnera le calme dans les affaires du dedans quand règnera le calme dans celle du dehors » (*P.*, XIX, p.146). Sécurité et puissance marchent ensemble : « les hommes ne s'assurent qu'avec la puissance » (*D.*, I, 1, 4, p.55), pour vivre en sécurité, il faut dominer. De la même manière c'est ce couple qui détermine les fondements des Etats stables (marque de sécurité pour les gouvernants et l'ordre établi) : les « bonnes lois » et les « bonnes armes » (*P.*, XII, p.117).

Pour mieux observer la justification de l'attachement entre les termes du couple et donc le fait de vouloir dominer pour se rassurer, il faut dire que pour M. ce lien n'est pas le fait d'un choix mais d'une nécessité impliquée par la nature humaine, et qui constitue également une « réplique à la fortune » (Manent P., 2007, p.34-35). En effet, concernant la nature humaine, celui qui s'élève, même sans ambition personnelle, ne manquera pas d'en être accusé par les jaloux. La ruse est d'abord nécessaire pour éloigner le soupçon qu'il ne manque pas de soulever, puis se transforme en anticipation du mal qu'on voudra lui infliger et enfin, en guerre préventive (Manent P., 2007, p.27-28). Ainsi, quand bien même un homme de qualité ne voudrait pas dominer, il y serait

[108] On a là certainement la forme de compromis entre les régimes de justice et stratégique. « Un régime libre distribue les honneurs et récompenses pour des raisons honnêtes et bien déterminées, en dehors desquelles il ne récompense et n'honore personne ». On peut ainsi voir « l'utilité commune que procure une vie libre, qui est de pouvoir jouir librement de ses biens sans crainte, de n'avoir d'inquiétudes ni pour l'honneur des femmes, ni pour celui des enfants, de ne pas craindre pour soi-même » (*D.*, I, 16, 3, p. 118). Ainsi « les hommes désirent la liberté pour vivre en sécurité » (*D.*, I., 16, 5, p. 120). On peut rapprocher la sécurité du salut de la patrie, lorsque l'état est menacé, qu'il faut le défendre ; qui est un fondement politique de justification (*D.*, II, 41, p.523). Par ailleurs, la liberté assure également la puissance: « il est facile de comprendre d'où naît chez les peuples cet attachement à la vie libre ; en effet, on voit par expérience que les cités ne se sont jamais agrandies en domination ou en richesses que tant qu'elles ont été libres […] La raison est facile à comprendre, car ce n'est pas le bien des particuliers mais le bien commun qui rend les villes grandes. Et il ne fait pas de doute que ce bien commun n'est recherché que dans les républiques ; car tout ce qu'on fait est à son avantage» (*D.*, II, 2, 1, p.262).

amené car personne ne le croirait et tous se méfieraient de lui et le mettraient en danger (*D.*, III, 2, p. 397). Par exemple, M. conseillera[109] au capitaine de grande réputation de « punir son maître de l'ingratitude que celui-ci pratiquerait à son égard » (*D.*, I, 30, 1, p.157). De même, « il est impossible qu'une république réussisse à rester en paix et à jouir de sa liberté et de son territoire exigu ; en effet, si elle ne moleste pas les autres, c'est elle qui sera molestée, et étant molestée elle éprouvera l'envie et la nécessité de conquérir ; et si elle n'avait pas d'ennemi à l'extérieur, elle le trouverait chez elle » (*D.*, II, 19, 1, p. 332). Ainsi, la nature et la condition des êtres politiques ne laissent pas de solution médiane « comme s'il était nécessaire soit d'offenser soit d'être offensé » (*D.*, I, 46, 1, p.205)[110].

Par ailleurs, lors de l'enquête de terrain, les marqueurs de sécurité et de puissance, dans les différents sens présentés, sont les plus essentiels pour déterminer le positionnement des acteurs dans ce régime d'action. C'est un point qui m'a posé problème au tout début des enquêtes empiriques et qui se résume à la question de l'entrée à emprunter pour questionner les enquêtés. Le terme de stratégie, ou celui de tactique, pouvaient être employés avec le directeur de l'agence. Cependant, avec les salariés, l'emploi de ces termes n'aboutissaient pas. Les termes « astuce », « truc », donnaient quelques indications mais trop insuffisantes. Les marqueurs d'agrandissement et de conservation se sont donc imposés à moi. Plus facilement utilisés par les acteurs, ils dévoilent un ensemble d'activité que les autres termes ne nous auraient pas forcément fait approcher. L'ensemble du dispositif de l'agence de livraison peut ainsi s'exprimer comme un ordre (industriel) visant à éviter les « litiges » c'est-à-dire les disputes sur le respect des conventions de livraison. Dans tous les secteurs les objets et leurs usages visent à éviter une erreur, à vérifier (traçabilité), mais aussi à se « protéger », « se couvrir » en cas de litige (temps de guerre) : les étiquettes, les procédures de vérifications, les règles de

[109] C'est l'une des alternatives, l'autre étant de se montrer modeste, de se retirer du service et d'éviter de susciter le soupçon. Mais cette dernière est impraticable, les capitaines ne le veulent, ne le savent ou ne le peuvent pas en raison de la nature humaine.

[110] Par ailleurs, cette conception n'est pas sans lien avec le naturalisme de M. En effet, les êtres politiques y sont des corps soumis au processus de génération et de corruption : « toutes les choses du monde ont un terme à leur vie » (*D.*, III, 1, 1, p.389) ; « toutes nos actions imitent la nature » (*D.*, II, 3, p.270). Les corps politiques naissent, croissent, décroissent et meurent. Pour qu'un ordre politique dure, il doit s'agrandir, sinon le processus de corruption l'entraine à sa ruine. L'objet d'un prince ou d'une république est de se rendre durable, ce qui passe par de bonnes lois et de bonnes armes.

Le processus de corruption prend le sens d'un oubli de la *virtù* tant dans les ordres institutionnels que dans l'ordre militaire. Chez M., la corruption provient de l'oubli des arts de la guerre en temps de paix, de l'oisiveté (*ozio*)à laquelle on emploie son temps - si l'on peut parler d'employer son temps pour l'oisiveté - lorsqu'on n'est plus sous le joug de la nécessité, et qui a pour effet que les citoyens pensent plus à l'utilité privée qu'à l'utilité commune. Enfin, ce naturalisme se révèle par la métaphore médicale et la métaphore arboricole (*P.*, VII, p. 91-92 ; *D.*, II, 3, 1, p.269-270).

prudence à la planification des livraisons, les procédures d'inscription de l'information etc. Au contraire, et c'est là l'intérêt, l'entreprise électorale est tournée vers la recherche de la puissance. Cela vaut d'autant plus que le collectif étudié n'a jamais gouverné la ville. Toutes les actions de campagne vise à investir un territoire électoral (géographique comme moral) à travers une politique du signe[111] qui est soutenue à la fois par les comportements et les objets produits par l'entreprise. Pour montrer la chose avec plus de précision voilà un exemple.

> *Cet exemple réside dans l'usage d'un code informatique. Les livraisons doivent, par contrat, être effectuées dans les 5 jours ouvrés à partir de la prise de contact téléphonique excepté si le destinataire désire (pour quelques raisons que ce soient comme son indisponibilité pour la réception par exemple) que la livraison se fasse en dehors de ces 5 jours. Un code informatique est enregistré lors du contact téléphonique dans les cas de livraison au-delà de ces 5 jours à la demande du destinataire. Il sert à signifier que la non tenue du délai de livraison n'est pas du fait de l'agence, il permet donc de justifier la non tenue d'une convention et de se protéger des plaintes des destinataires et surtout des sociétés clientes de l'entreprise (je rappelle que E.T.L. a pour client des entreprises qui ont pour clients les destinataires des livraisons).*
>
> *Cependant, certaines livraisons s'effectuent en dehors des 5 jours par le fait de l'agence. En effet, certains territoires génèrent peu de flux donc de livraisons. De fait, l'agence décide de ne pas faire partir de camion à vide (c'est-à-dire des camions où il est encore possible d'ajouter des colis) et d'attendre qu'il y ait du flux à faire partir afin que la tournée soit rentable (un seul voyage pour un maximum de livraisons). Ce faisant, cela allonge la durée entre deux tournées visitant la zone et l'agence peut se trouver en porte à faux vis-à-vis de la convention des 5 jours ouvrés. Le code informatique est malgré tout utilisé afin de « se couvrir » en cas de dénonciation. Cet usage est explicitement exigé par « les procédures », les règles de fonctionnement de l'agence. L'inscription de ce code est parfois vérifiée par le directeur ou le responsable du service concerné.*

[111] Voir dans ce chapitre 2.5.

Dans les deux cas la procédure du code sert à se défendre mais dans le premier cette défense est une justification par une convention. Dans le second, l'engagement est stratégique, c'est une défense et uniquement une défense mais c'est une protection quasiment infaillible en raison d'une asymétrie d'information entre les partenaires du procès de livraison[112].

Aucun litige ni dédommagement ne sont apparus en raison d'une livraison en dehors des 5 jours ce qui indique que la manœuvre est d'une efficacité redoutable. Par contre, ce fait pèse dans les renégociations avec les sociétés d'origine pour prolonger le partenariat. C'est donc sur l'indice d'une qualité des prestations que peut jouer la livraison en dehors des 5 jours ouvrés. Cet indice est également celui de la grandeur de l'agence et de ses équipes par rapport aux conventions et aux autres agences. L'usage du code entre dans un vaste champ de protection contre les litiges et les plaintes des fournisseurs ainsi que dans des manœuvres visant à renforcer sa position lors de négociation.

Observons maintenant l'ordre qui s'installe entre les êtres à partir de l'évaluation en régime machiavélien. Je ne parle pas de la distinction entre ennemi et ami sur laquelle on reviendra. Ni de l'ordre du moins fort au plus fort dont on a déjà parlé. Ici, il s'agit plutôt des êtres et des relations qu'ils entretiennent.

L'analyse des textes permet d'observer que le jugement de M. ordonne les êtres et les actions en fonction de leur importance et utilité pour la sécurité et puissance d'un sujet politique. J'ai, dans un premier temps, dégagé dans l'œuvre de M. quatre niveaux d'utilité que je présente du plus élevé au plus bas, les choses sont / peuvent être : nécessaires, utiles, inutiles, nuisibles. Le rapport le plus condensé d'une action en régime stratégique se formule toujours en attachant un degré d'utilité à l'action ou l'être évalué[113].

[112] Les clients de E.T.L (les « Sociétés d'Origines » des produits livrés) peuvent consulter et observer ce code mais ils ne peuvent avoir d'information contradictoire sur les raisons de son inscription. Les destinataires, eux, n'enregistrent pas les actions sur la livraison, notamment concernant les 5 jours ouvrés. Tout au plus, les destinataires peuvent immédiatement se plaindre auprès des sociétés clientes de E.T.L. ou ces dernières peuvent tendre un piège (en se faisant passer pour un destinataire) et observer si cette convention a été tenue.

[113] Ici, je ne parle pas non plus de la mesure de force. Elle est sous jacente : ce qui est utile améliore le rapport de force. En générale les forces les plus fortes et celles desquelles on est ennemi sont importantes. Le propos réside dans la conclusion de l'évaluation c'est-à-dire dans le rapport du jugement. Si le jugement doit se déployer, comme en régime de justice il mettra en exergue le rapport d'amitié et de force qui sont contenus dans le jugement.

Concernant des êtres, le jugement de M. sur les armes à employer est fameux, et son hostilité aux forteresses ne l'est pas moins : « Les armes avec lesquelles un prince défend son Etat, ou lui sont propres, ou sont mercenaires, ou auxiliaires, ou mixtes. Les mercenaires et auxiliaires sont inutiles et dangereuses (*P.*, XII, p.117) ». Les troupes auxiliaires « peuvent être utiles et bonnes pour elle-même, mais sont, pour qui les appelle, presque toujours nuisibles […] elles sont beaucoup plus dangereuses que les mercenaires[114] » (*P.*, XIII, p.123-124).

« Les forteresses, donc, sont utiles ou non, selon les temps ; et si elles te font du bien d'un côté, elles te nuisent de l'autre » (*P.*, XX, p. 158). En *D.*, II, 24, les forteresses sont jugées « plus nuisibles qu'utiles […] elles sont inutiles en temps de paix » et « tout à fait inutiles en temps de guerre » (p. 352)[115].

Concernant des institutions on pourrait multiplier les exemples et c'est un point qui sera étudié. Mais là encore l'échelle d'évaluation se fonde sur l'utilité et le rapport sur l'action se réduit à l'attachement d'un degré d'utilité. Ainsi, « a ceux qui dans une cité sont préposés à la garde de la liberté, on ne peut donner une autorité plus utile et nécessaire que celle de pouvoir accuser les citoyens devant le peuple » (*D.*, I, 7, 1, p.83-84) et « autant les accusations sont utiles aux républiques, autant les calomnies sont pernicieuses […] détestables » (*D.*, I, 8, 1, p.87-88).

Enfin, s'agissant des procédés pour parvenir à la grandeur, le même rapport à l'utilité résume le jugement : parmi les façons de remplir une ville d'habitants, la façon de Rome fut « nécessaire et bonne » (*D.*, II, 3, p.269). Des « trois manières » qu'ont « employé les républiques » pour « s'agrandir », celle des Spartiates et des Athéniens (« se faire des sujets ») est « tout à fait nuisible » ; celui des « ligues » est « le meilleur après celui des Romains » qui consiste à se faire des alliés sur lesquels on gagne de « l'autorité », moyen dont « l'expérience ne nous en a montré aucun de plus sûr ou de plus efficace » (*D.*, II, 4, p.271-277).

Cela vaut pour évaluer les actions d'un particulier. En *D.*, II, 13, la fraude est présentée comme « toujours nécessaire à ceux qui, partis d'une condition modeste, veulent s'élever aux plus hauts rangs » (p.306). Et « la sévérité de Brutus ne fut pas moins

[114] Même jugement en *D.*, II, 20, p.337 : « les auxiliaires sont les plus nuisibles ».

[115] Je signale tout de même que la mesure de l'utilité se fait toujours en rapport de particularité de la situation que je n'exprime pas systématiquement. Dans ce chapitre, les variations de la situation concernent les acteurs : les forteresses sont construites soit « pour se défendre des ennemis ou pour se défendre de sujet. Dans le premier cas elles ne sont pas nécessaires, dans le second, elles sont nuisibles » (p. 351). L'évaluation fait également varier les temps : paix / guerre en marquant leur lien. De même la variation joue selon que le sujet politique est un prince ou une république (§.2 pour le prince ; §.3 pour les républiques).

nécessaire qu'utile pour maintenir à Rome la liberté qu'il y avait acquise » (*D.*, III, 3, p.398).

Précisons le statut de ces degrés. Les choses nécessaires sont celles dont ne peut pas se passer, dont le besoin est impérieux. Elles sont donc plus qu'utiles. L'échelle ainsi retenue permet de distinguer entre l'inutile et le nuisible, c'est-à-dire entre une action à somme nulle et une autre à somme négative. Mais cette notion de somme permet donc de décliner une autre échelle d'évaluation, plus sommaire, cohérente avec le bipolarisme machiavélien, mais qui permet d'atteindre, au-delà du condensé de l'action, le calcul double qui s'opère pour mesurer les actions et les êtres. En *D.*, II, 6, 1, M. nous dit que « l'intention de celui qui fait la guerre par libre choix, c'est-à-dire, par ambition, est d'acquérir et de conserver ce qu'il a acquis, et de faire en sorte que cette guerre enrichisse son pays et sa patrie et ne les appauvrisse pas » (p.281). Par ailleurs, ce calcul est double également lorsqu'on se compare à l'ennemi : « on ne doit chercher dans une victoire ou une conquête qu'à accroître sa puissance et affaiblir celle de l'adversaire » (*Histoires Florentines*, VI, 1, dans *Œuvres*, p.1228). Le texte machiavélien regorge ainsi de termes qui marquent les défauts ou les avantages dont la somme permettra de juger de l'utilité. Ainsi, pour le négatif, on trouvera que des êtres, des institutions ou des manières de faires sont dangereuses, nocives, pernicieuses, apportent des maux et des désordres, recèlent des inconvénients et amènent à la ruine. Quant au positif, les termes sont opposés, ces choses peuvent être avantageuses, utiles, bénéfiques, être un remède ou facteur d'ordre et procurent un gain.

Cela révèle que toute conquête est périlleuse, que la victoire et l'agrandissement n'amène pas forcément la domination ni la stabilité de cette domination dès lors qu'elle devient trop coûteuse au sujet politique qui l'exerce. Il s'agit donc d'une proportion entre la conquête et la sécurité. Toute action pour se défendre ou attaquer engendre une mobilisation de ressource (sacrifice ou investissement) qui devra être compensée par les gains de l'entreprise. Comme le secrétaire nous le dirait, il faut éviter « les conquêtes » qui « sont cause de ruine et non d'élévation » (*D.*, II, 19, titre, p. 330) car « on peut fort bien acquérir des territoires sans acquérir de forces ; et celui qui acquiert des territoires sans acquérir en même temps des forces, va nécessairement à sa perte. Celui qui s'appauvrit dans les guerres ne peut pas acquérir de forces, même s'il est victorieux, car les conquêtes lui coûtent plus qu'elles ne lui rapportent » (*D.*, II, 19, 2, p. 334). Finalement, « les hommes doivent donc, dans tous les partis qu'ils prennent, en

considérer les inconvénients et les dangers, et ne pas les prendre quand ils s'avèrent plus dangereux qu'utiles » (*D.*, I, 52, 2, p.220).

Autour de l'examen de l'échelle de mesure et du calcul à double entrée extraite de l'œuvre de M., on peut préciser les notions de proportions des forces. L'action recèle un risque de ruine et elle nécessite un investissement. La mesure dépend donc autant de la qualité de la situation, du gain espéré, de l'investissement dû au déploiement des forces et des forces adverses. Seul l'ensemble de ces éléments permet de mesurer l'utilité relative d'une action. La mesure des forces situées, de leurs rapports d'amitié ou d'hostilité et du coût de leur mobilisation, permet de se représenter (au sens de R. Damien, 2001, p.196, présenté en introduction) la situation et de mesurer l'utilité relative des actions pour conserver et améliorer un rapport de force sur / autour des personnes ou des objets.

2.2. L'anthropologie machiavélienne

L'anthropologie de M. peut être qualifiée de pessimiste car elle considère que « les hommes » sont « plus enclins au mal qu'au bien » (*D.*, I, 9, 2, p.93). Par exemple, des hommes « on peut dire généralement ceci : qu'ils sont ingrats, changeants, simulateurs et dissimulateurs, ennemis des dangers, avides de gain ; et tant que tu leur fais du bien, ils sont tout à toi […] quand le besoin est lointain ; mais quand il s'approche de toi, ils se dérobent » (*P.*, XVII, p.138) ; leur nature est « est ambitieuse et soupçonneuse » (*D.*, I, 29, 1, p.153). Chacun désire « d'homme privé, de devenir prince » (*P.*, VI, p.87), c'est-à-dire se hisser dans l'ordre politique.

J'en ai fait une pièce de la réalité dans ce régime et elle participe de la justification de l'action : les hommes étant mauvais il faut l'être aussi, impliquant le désengagement du sujet politique avec l'équivalence morale. Ainsi, « un souverain prudent […] ne peut ni ne doit observer sa foi quand une telle observance tournerait contre lui et que sont éteintes les raisons qui le firent promettre. Et si les hommes étaient tous bons, ce précepte ne serait pas bon ; mais comme ils sont méchants et ne te l'observeraient pas à toi, toi non plus tu n'as pas à l'observer avec eux » (*P.*, XVIII, p.142)[116].

[116] On remarquera qu'il s'agit d'une voie de basculement, on y reconnait l'hypothèse de dissémination des régimes.

L'anthropologie présente dans l'œuvre est directement en lien avec le couple précédent. Les motifs passionnels se résument en deux appétits qui sont des déclinaisons du couple sécurité - puissance. Celui de gagner qui se décline en volonté de commander, en envie de domination, en ambition, jalousie, et insolence etc. L'autre, la peur de perdre, la crainte et le soupçon envers autrui. Par exemple, c'est pour « deux raisons qu'on fait la guerre à une république : l'une pour s'en emparer, l'autre de crainte qu'elle ne vous envahisse » (*D.*, I, 6, 4, p.82).

Ces motifs passionnels représentent la condition de l'homme, être au désir disproportionné par rapport à sa puissance : « La nature a créé les hommes de façon telle qu'ils peuvent tout désirer et ne peuvent tout obtenir ; si bien que, le désir étant toujours supérieur au pouvoir d'acquérir, il en résulte le mécontentement de ce que l'on possède, et le peu de satisfaction qu'on en a […] une partie des hommes désirant avoir plus, une partie craignant de perdre l'acquis, on en vient aux inimités et à la guerre, d'où naît la ruine de telle province et l'ascension de telle autre » (*D.*, I, 37, 1, p.177-178). « Les appétits des hommes étant insatiables – car ils doivent à la nature de pouvoir et de vouloir toutes les choses, et à la fortune de pouvoir en obtenir peu – il en résulte continuellement un mécontentement dans les esprits humains et une insatisfaction pour ce que l'on possède » (*D.*, II, avant-propos, 2, p.255). Cependant, il ne s'agit pas chez M. d'une dégénérescence comme dans la tradition chrétienne. Il ne s'agit pas non plus de condamner, car « nous ne pouvons nous opposer à ce à quoi nous incline la nature » (*D.*, III, 9, p.436) et par nature l'homme recherche la gloire et désire les richesses ; assouvir ces désirs ne consistent qu'à suivre sa nature (Manent P., 2007, p.24). Cette nature humaine est un fait avec lequel il faut compter en politique et la politique est une activité mise au service de ses désirs[117].

Mais ce qui est dit des individus, se dit également des communautés[118]. Les passions humaines sont également le fondement des classes de personne que l'on trouve dans toutes cités, c'est la congruence des appétits qui permet leur cohésion, il s'agit donc d'une communauté d'appétit que M. appelle des « humeurs » (*umori*). En effet, « en

[117] Je peux préciser mon propos sur la construction de la nature humaine comme nécessité. Disons déjà qu'elle concerne les hommes en général. Ensuite, ces passions non condamnées, demandent toutefois à être tempérées ou contrôlées, soit par *virtù*, soit par nécessité (« Toujours tu verras les hommes se révéler mauvais si quelque nécessité ne les conduit à être bon » (*P.*, XXIII, p.168)). Il me semble que cette stabilité relative de la nature humaine, permet avec l'établissement d'un ordre des choses (la nécessité), tout en reconnaissant la part qui revient à la fortune, de construire un espace de calcul rendant possible l'intelligibilité des situations et le conseil mesuré sur l'usage des ressources et les objectifs.

[118] J'utilise ce terme qui se réfère au texte italien (*università*). Dans le langage du modèle de compétence, on parlerait de collectif.

toute cité on trouve ces deux humeurs opposées ; et cela vient de ce que le peuple désire de n'être pas commandé ni opprimé par les grands, et que les grands désirent commander et opprimer le peuple » (*P.*, IX, p.105). Le désir de domination et celui de ne pas être dominé fondent des groupes d'hommes qui, si le sociologue peut avoir tendance à les ramener à des caractéristiques socio-économiques (richesse, naissance, métier parfois), n'en reste pas moins des humeurs, c'est-à-dire des communautés de passion[119] chez M.

Mais au-delà de ces affirmations, la mobilisation de cette anthropologie peut valoir comme un conseil de prudence ou une anticipation du pire : « Il est nécessaire que celui qui instaure un Etat et y établisse des lois *présuppose*[120] que tous les hommes sont mauvais, et qu'ils doivent toujours user de leur malignité d'âme chaque fois qu'ils en ont une libre occasion […] les hommes n'accomplissent jamais rien de bien, sinon par nécessité ; mais là où les choix abondent et où on peut user de licence, tout se remplit aussitôt de confusion et de désordre » (*D.*, I, 3, 1-2, p.66, 68).

Par ce conseil, M. indique au prince la nature des hommes en générale, qui est la matière de son art, mais il indique surtout les dangers de ces passions et recommande au prince la nature qu'il doit revêtir, les passions qu'il doit susciter chez ses sujets, égaux, amis et ennemis.

En premier lieu, les passions humaines sont productrices de désordres, d'inconvénients et causes d'erreurs. « Les hommes se trompent dans leurs affaires, et surtout dans celles qu'ils désirent beaucoup ; si bien que, par manque de patience ou parce qu'ils se trompent, ils s'engageraient dans une entreprise à contretemps, et ils finiraient mal » (*D.*, III, 8, p.432).

En observant les dénonciations d'erreurs de M., je dirai que les erreurs consistent toujours en une défaillance de la mesure. Cette défaillance peut être plus ou moins localisée. Ainsi, on a des erreurs concernant le rapport au temps comme celle due à l'ambition qui « est si grande que pour satisfaire une envie présente ils (les hommes) ne pensent pas au mal qui pourrait en résulter rapidement pour eux » (*D.*, II, 20, p.338).

---

[119] Pour notre part, nous laisserons les acteurs s'attribuer ces passions qu'ils soient grands ou petits dans l'ordre politique, le sociologue conserve ainsi une incertitude. Par ailleurs, M. note que « les hommes s'élèvent d'une ambition à une autre ; et d'abord on cherche à ne pas être offensé, ensuite on offense autrui […] en cherchant à ne pas craindre, (les hommes) commencent à faire craindre autrui ; et l'offense qu'ils écartent d'eux, ils la font à un autre » (*D.*, I, 46, p.205) ; le propos se tient au sujet de la plèbe – donc d'une communauté – ce qui m'incite encore à ne pas durcir les motifs passionnels des acteurs en fonction de leur position (elle-même relativement incertaine avant l'issue de la dispute) dans l'ordre politique.

[120] Souligné par mes soins.

Par ailleurs, les espoirs sont aussi tenaces que les faits, ainsi que les apparences. Espoir et désespoir produisent les mêmes effets que les passions se fondant sur des faits. « Le faux espoir de la victoire » rend superbe et « insolent » faisant commettre « des erreurs aux hommes dans leurs paroles, mais aussi dans leurs actes. En effet lorsqu'il pénètre dans les poitrines des hommes, cet espoir fait outrepasser la mesure, et perdre le plus souvent l'occasion d'avoir un bien certain, en espérant obtenir un mieux incertain » (*D.*, II, 27, p.363).

> *Concernant ces faux espoirs, on en trouve une construction dans un entretien. L'exemple concerne P. Bertinotti. Candidat à la candidature P.S. à la mairie, il se trouve par les évènements déjà mentionnés sur la liste de J.M. Rausch, le maire sortant (divers droite puis U.M.P), qu'il a combattu pendant le dernier mandat au conseil municipal. Pensant que le D.Gros perdrait* (E.B-5, p.154) *et ayant « envie lui de, d'être élu, de pouvoir », « il a joué, il a joué le cheval Rausch, mais c'était pas le bon cheval »* (E.B-16, p.183)*. Mais ce n'est pas la seule explication pour mon interlocutrice. Son faux espoir de victoire a été attisé par J.M.Rausch : « En plus c'était rigolo parce que… il a eu… le n°17 sur la place… enfin sur la liste de Rausch. Et 17 c'est la place qu'avait André Nazeyrollas aux élections précédentes. Et André Nazeyrollas a été le 1er adjoint, il a été nommé 1er adjoint. Pierre s'est dit « ouah » (rire) je pense hein je suppose qu'il a dû se dire… Et en fait je suis sûre, j'en mettrais ma main à couper, je suis sûre que si la liste de Rausch était passé, il n'aurait pas été 1er adjoint. C'était… pour moi c'était évident. Ah c'est un vieux renard Rausch (…) »* (E.B-16, p.184).
>
> *Le propos est intéressant. Mon interlocutrice pointe, comme dans une fable, une manipulation des espoirs de P. Betinotti par un vieux renard de la politique. Pour elle, le candidat Rausch lui a donné un signe : la 17ème place et l'a séduit par l'espoir d'un poste de 1er adjoint comme c'était le cas à l'issue de la dernière élection municipale pour l'occupant de cette place.*

Ce faisant, pour le prince, ces passions sont des obstacles à la rencontre avec la fortune. En effet, celle-ci étant variable, il faut en épouser les mouvements, ce que la nature nous empêche de faire. Il s'agit de tempérer ses passions, ses penchants par la *virtù* car « de l'une ou l'autre façon de vivre », c'est-à-dire avec humanité comme Scipion ou

avec férocité comme Hannibal, « il se trouve du défaut et du danger, quand elles ne sont pas corrigées par une vertu extraordinaire » (*D.*, III, 21, 4, p. 469). Voilà qui renforce l'indifférence de la *virtù*, entendue comme compétence en régime d'action stratégique, aux préceptes moraux : même les qualités moralement louables doivent être tempérées. La reconnaissance de la rationalité pathique comme nature, comme donnée immédiate, amène à faire appel à la rationalité instrumentale. Le régime d'action stratégique se met bien au service des appétits et consiste bien en une mesure des actions à mener pour les assouvir.

Le conseil politique de M. va également préconiser de maîtriser le conflit des humeurs, et d'utiliser les passions humaines à son profit. Il convient maintenant de savoir quelles sont les passions qui peuvent faire régner et comment les susciter.

Dans les chapitres XV à XIX du *Prince*, M. procède à cet examen. Le mépris et la haine sont nuisibles ; l'amour et la crainte peuvent être utiles mais l'anthropologie pessimiste ne permet pas de donner crédit à l'amour, pas autant qu'à la crainte car « les hommes hésitent moins à nuire à un qui se fait aimer qu'à un qui se fait craindre » et les deux étant « difficile à marier […] il est beaucoup plus sûr d'être craint qu'aimé » (*P.*, XVII, p.138).

Le conseil politique apprend ensuite à susciter ces passions chez les sujets, ennemis, égaux, ou alliés. Il faut, pour le prince, « être assez sage pour savoir éviter le mauvais renom de ces vices qui lui feraient perdre son Etat […] et même, qu'il n'ait cure d'encourir le mauvais renom de ces vices sans lesquels il pourrait difficilement sauvegarder l'Etat » (*P.*, XV, p.132). M. étudie alors la libéralité et la parcimonie (*P.*, XVI), la cruauté et la pitié (*P.*, XVII), le respect de la parole donnée (*P.*, XVIII) et procède à un calcul des avantages et inconvénients de chacune, calcul qui dérive des passions produites chez les sujets par les comportements qui sont comme les signes de ces qualités[121].

Ce faisant, c'est la duplicité qui est ici conseillé, une anthropologie du paraître. Les qualités jusqu'alors considérées comme naturelles, c'est-à-dire comme un penchant du prince, relèvent désormais d'une politique du signe permettant de susciter amour, crainte et respect chez les hommes car « l'ensemble des hommes se nourrit autant de ce qui paraît que de ce qui est ; et souvent, même, ils sont poussés davantage par les

[121] A partir d'ici le propos rejoint la question des amitiés, des processus de liaison, dans ce régime. Amitié qui se gagne par une politique du signe notamment.

choses telles qu'elles apparaissent que par les choses telles qu'elles sont » (*D.*, I, 25, p.143). « A un prince, donc, il n'est pas nécessaire d'avoir en fait toutes » ces qualités « mais il est bien nécessaire de paraître les avoir. Et même j'oserai dire ceci, que si on les a et qu'on les observe toujours, elles sont dommageables ; et que si on paraît les avoir, elles sont utiles ; comme de paraître pitoyable, fidèle, humain, religieux, et de l'être ; mais d'avoir l'esprit édifié de telle façon que, s'il faut ne point l'être, tu puisses et saches devenir le contraire » (*P.*, XVIII, p.142).

La nouvelle nature du prince est attentive aux circonstances, à la fortune du moment, c'est une nature changeante au gré des intérêts du prince. Le conseil machiavélien est en rupture avec la nature du « Prince traditionnel » fixé par des habitudes (Manent P., 2007, p.22). Désormais, le prince doit suivre les voies hétérogènes qui mènent au succès comme des « épreuves et garanties de la plasticité indéfinie de son âme » (Manent P., 2007, p.22). La nature des hommes est multiple, elle est humaine et bestiale ; et parmi les bêtes, elle est renard et lion. Il s'agit alors de savoir « bien user de l'une et l'autre nature » (*P.*, XVIII, p.141), de savoir être humain, féroce, simulateur et dissimulateur, et de « colorer » une nature par l'autre.

L'étude de l'anthropologie qui parcoure les œuvres de M. permet d'approfondir la réalité en régime stratégique. En plus d'exiger d'aller par delà le bien et le mal, c'est-à-dire au-delà de l'équivalence morale ; le régime machiavélien amène à aller au-delà de sa nature humaine, de son caractère ou de ses habitudes : « la grandeur politique réside donc dans un oubli des conditions habituelles de l'humanité […] il est explicitement et doublement recommandé au prince de s'animaliser […] Et il s'agit moins ici d'une dénaturation de l'homme que de sa renaturation selon une nouvelle norme » (Ménissier T., 2003, p.6). On comprend ainsi que M. regrette que les hommes, étant mauvais, pouvant être bons par nécessité, « savent très rarement être tout à fait mauvais ou tout à fait bons » (*D.*, I, 27, titre, p.147) ; ils suivent les penchants auxquels les incline la nature.

Ce dépassement de sa nature, comme celui du bien et du mal, est l'effet de la *virtù*, ici rapproché de « l'esprit édifié » ou « disposé » à entrer dans les voies hétérogènes de l'action efficace, qui sait et rend capable de « tourner selon que les vents de la fortune et les variations des choses, le lui commandent, et […] ne pas s'écarter du bien, s'il le peut, mais savoir entrer dans le mal, s'il le faut » (*P.*, XVIII, p.143).

2.3. Nécessité, fortune et virtù

Il s'agit d'étudier ce que j'appelle la partition des déterminants du monde, c'est-à-dire que les évènements, les choses qui ont lieu dans le destin des collectifs et des personnes sont soit des effets de la nécessité, soit de la fortune, soit de leur *virtù*[122]. Cela nous permettra d'étudier la mesure des responsabilités, mérites et démérites ainsi que les activités de travestissement de l'action d'un déterminant par un autre. Présentons ces trois ordres de faits chez M.

La nécessité apparaît comme une obligation mécanico-politique. Politique, en vertu du fait que son objet réside dans les choses humaines, leurs relations ; mécanique, au regard des rapports de forces qu'elle exprime et manifeste. « Hors l'action humaine, il n'y a plus dans le monde et hors du monde que la nécessité » (Manent P., 2007, p.51). Dans notre terminologie, je dirai qu'elle est marquée par l'objectivité et la régularité, elle est donc un outil de réduction de l'incertitude en proposant un ordre des choses.

Souvent cette réduction se marque par celle du champ des possibles ramenant la résolution du problème à « une alternative où l'un des deux termes est la mort » (Manent P. 2007, p.51). Par exemple, « celui qui est menacé et qui se voit contraint soit par la nécessité d'agir soit par celle de subir, devient un homme très dangereux » (*D.*, III, 6, 2, p.406). Son joug s'exprime par le « besoin », la « contrainte » (*D.*, I. 32, p.163) et « les moments de nécessités » (p.161) sont des temps « contraires » (p.163) ou des temps des « périls » (p. 162), en bref des temps où la sécurité et la puissance du sujet politique sont à l'épreuve. Elle se manifeste également dans l'urgence des situations.

On peut dire, dans notre terminologie, que cet ordre des choses dresse un ordre entre les êtres. Ainsi, pour la défense contre des forces étrangères, les forteresses « ne sont pas nécessaires » s'il y a de « bonnes armées » et elles sont inutiles s'il n'y en a pas. Et « les bonnes armées sans les forteresses suffisent à se défendre, les forteresses sans les bonnes armées ne peuvent pas vous défendre » (*D.*, II, 24, 4, p.357). L'être qui manque

[122] On peut, comme je le fais parfois, réduire cette partition à celle qui existe entre l'action extérieure (nécessité – fortune) à celle du sujet politique de référence et son action propre (*virtù*). Il me faut spécifier cette manière d'utiliser plusieurs taxinomies. Celles-ci sont toujours liées entre elles, voir entremêlées, la première apparaissant comme un résumé de la seconde, cette dernière comme une déclinaison de la première. Ces classifications indiquent une problématique à géométrie variable. La première (extérieur / intérieur) concerne, la problématique de l'ajustement. La seconde (tripartite) s'attache à la problématique de la responsabilité et de la mesure de la *virtù*. Les glissements de l'une à l'autre des classifications doivent évidemment être maîtrisés mais ils n'impliquent pas forcément un glissement de l'une à l'autre des problématiques.

le plus est le plus important, il est nécessaire, l'autre est superflu, contingent et n'a d'efficace qu'avec l'appui du premier[123].

Ensuite, les êtres politiques sont soumis à « une série d'évènement destructeur, dont le nom générique est la Fortune » et face à laquelle ils « se découvrent non seulement finis mais aussi fragiles » (Remaud O., 2001, p.249). La fortune est sur le même plan que la nécessité. Ellle rassemble les évènements arrivant « en dehors de toute conjecture humaine » (*P.*, XXV, p.173) ou comme le dit L. Gerbier : « toute force autre que la *virtù* propre qui porterait un Prince au pouvoir lui est extérieure ; et en cela elle est assimilable à la fortune, c'est-à-dire au hasard » (2001, p.60). La mauvaise fortune est comme l'envers des erreurs, du manque de *virtù* (Gerbier L., 2001, p74-79) et de ne pas avoir reconnu l'occasion ; la bonne fortune trouve également son origine dans les erreurs des ennemis[124]. Mais elle est qualitativement différente de la nécessité.

En premier lieu, la fortune est une force d'instabilité, de précarité, inscrivant le règne de l'incertitude qui renvoie l'être politique à sa contingence et finitude. Elle peut prendre le sens de circonstances, hasard, elle représente l'impondérable, le particulier, l'évènement qui surgit alors que la nécessité représentait l'universel et le certain, tout du moins le fortement probable[125]. La fortune organise également la variation des temps selon une opposition binaire : adverses-paisibles, ordinaires-extraordinaires.

Ensuite, elle diffère de la nécessité parce qu'elle n'est pas indifférente à nos actions, elle est la cause de « la moitié de nos actions » et de notre heur. Dans ce sens, elle fournit des occasions propices à l'action de la *virtù*. L'adversité permet l'émergence de la *virtù* et lui donne l'occasion de se dévoiler (Rélang A., 2003 ; *P.*, XXVI). Mais la fortune est « capricieuse et instable » (*P.*, VII, p.91), elle donne quand et à qui elle veut et reprend de la même manière. Le terme peut, en raison de cette non-indifférence, être utilisé pour désigner un dessein préétabli, avec une intentionnalité. La fortune dispose les êtres, les évènements, elle informe la situation selon les « grandes choses » ou les « grandes ruines » qu'elle veut « produire » et choisit les hommes qui reconnaîtront les occasions ou ceux qui favoriseront la ruine[126].

---

[123] Voir aussi l'ordre établi entre les armes et les deniers en *D.*, II, 10.

[124] En *D.*, II, 1, même si dans ce passage, M. insiste sur la vertu des romains.

[125] Dans les marqueurs de la nécessité que sont le besoin et l'obligation on doit ajouter les termes qui marque la certitude et l'impossibilité : toujours, jamais. L'intervention de la fortune se marque par l'exception qui accompagne les marqueurs de nécessité. On pourrait rapprocher la fortune de la « friction » de Clausewitz (1984, p.109-111) mais cette dernière n'est pas personnalisée comme chez M.

[126] Par exemple, les « cieux » procurent des « occasions » (*D.*, I, 10, 6, p.100) ; ils « jugent » les institutions et « inspirent » au sénat l'élection de Numa Pompilius afin qu'il ordonne ce que Romulus a négligé (*D.*, I, 11, 1, p.101).

Enfin, la *virtù*, est la « capacité de se mesurer soi-même et de s'imposer à autrui dans des situations d'adversité » (Ménissier T., 2003, p.5), dans la pensée de M. elle est la nouvelle norme de « l'ethos politique » (Ménissier T., 2001a, chap.VI). Appartient à l'ordre de la *virtù* (intériorité) l'ensemble des actions et ressources propres du sujet de l'action, tout ce qu'il tient par lui-même et qui ne dépend que de lui.
Extrême, elle devient la valeur dont dépend quasiment exclusivement toutes actions : « peu importe à un capitaine le chemin, quel qu'il soit, qu'il emprunte, pourvu qu'il soit un homme vertueux, et que cette vertu lui donne de la réputation chez les hommes. En effet, quand cette vertu est grande, comme elle le fut chez Hannibal et chez Scipion, elle efface toutes les erreurs qu'on commet en se faisant trop aimer ou en se faisant trop craindre » (*D.*, III, 21, 3, p.468).

Ce sens m'a incité à faire de la *virtù* la compétence du régime d'action stratégique. En effet, pour mesurer les êtres et les ordonner, il faut mesurer ce que l'épreuve dévoile d'eux et non des déterminations extérieures à leur action. Par ailleurs, étant du domaine du libre arbitre, là où il y a des choix, la *virtù* est le lieu où se loge la possibilité de l'erreur, et chaque erreur signale un manque de *virtù* [127]. Cela s'accorde avec la volonté d'étudier l'action stratégique en dehors de sa réussite. Chaque stratégie peut réussir ou échouer à une épreuve, manquer ou non de *virtù*.
Le propos de M. distingue très souvent, dans les situations, ce qui relève de l'extériorité ou de l'intériorité. Concernant l'évolution législative des cités, on remarquera que les lois et institutions des cités sont soit « données à certaines d'entre elles par un seul homme » (*virtù*), soit elles « les ont eues par accident… » (fortune) « …en plusieurs fois et au fil des évènements » (*D.*, I, 2, 1, p.58) ce qui fait que « ce que n'avait pas fait un ordonnateur ce fut le hasard qui le fit » (*D.*, I, 2, 7, p. 64-65). Les coutumes politiques sont également le fruit du « hasard » ou de la « prudence » (*D.*, I, 6, 1, p.77). Les affaires militaires sont soumises à ces causes : il y a des guerres faites par « libre choix, c'est-à-dire par ambition » (*D.*, II, 6, 1, p.281) et celles faites par nécessité, par « contrainte » (*D.*, II, 8, 1, p.258). Le propos est réitéré en *D.*, II, 9, les conflits militaires qu'il y étudie sont également dus soit au « hasard », soit par désir (p.290), et l'issue même du combat, dans la mêlée, est l'effet du « sort d'un côté, et (de) la vertu des consuls de l'autre » (*D.*, II, 16, 1, p.313).

[127] Voir *D.*, II, 17, 3, . Il y a de nombreuses références à l'erreur sur lesquels je ne m'étends pas. Voir I, 53 ; II, 17 ; II, 22 ; II, 25 ; III, 10, entre autres.

Passons à l'observation des conseils donnés par notre auteur concernant les rapports entre ces ordres de fait. Un fait central est l'accent mit sur la *virtù*, il s'agit de rester l'élément actif et le déterminant principal de son destin politique.

En premier lieu, les rapports entre nécessité et *virtù* sont clairs « on voit qu'il y a plus de vertu là où le choix a moins d'emprise » (*D.*, I, 1, 4, p.55). Effectivement, dans la nécessité, on en vient à moins se tromper et les moments d'adversité sont les moments où se réveille la *virtù*, seule capable de surmonter le danger. Il s'agit là d'un schème désormais commun : c'est dans l'adversité qu'on donne le meilleur de soi même. Ainsi, « la nécessité est utile aux actions des hommes » (*D.*, III, 12, 1, p.444) ; elle les rend forts, ils s'animalisent sous son joug : « les peuples chassés par la faim ou la guerre, poussés par une extrême nécessité […] sont donc très redoutables » (*D.*, II, 8, 2 p.288)[128]. La nécessité est donc le « principe actif de l'ordre naturel de la politique », elle est « maîtresse d'ordre et de vertu » (Manent P., 2007, p. 42) et « s'en tenir à la nécessité […] est donc l'impératif pour le gouvernement de soi et des autres en politique » (Ménissier T., 2003, p.7). « Ce qu'ordonne le nouvel impératif, c'est l'adéquation à l'indicatif, c'est de viser à la coïncidence du « tu dois » et du « il en est ainsi ». Les deux formules s'unissent dans le « tu ne peux faire autrement » ou encore « fais ce que tu ne peux éviter de faire ; tu ne peux éviter de faire, donc tu dois ». Le nouvel impératif machiavélien est donc celui de l'obéissance à la nécessité » (Manent P., 2007, p.13).

Le rapport de la *virtù* à la fortune est un rapport de résistance. En effet, même si la fortune peut favoriser et la *virtù* reconnaître l'occasion, elle est une amie douteuse et à laquelle on ne peut se fier. La *virtù* s'attache à contrer ses coups : « La fortune manifeste sa puissance où il n'y a pas de force organisée (*ordinata virtù*) pour lui résister » (*P.*, XXV, p.174) ; ou encore : « là où les hommes ont peu de vertu, la fortune montre grandement sa puissance » (*D.*, II, 30, 5, p.377). De la même manière qu'avec la nécessité, il s'agit de rester un élément actif de son devenir politique : « Il s'agit de revendiquer pour l'homme […] le pouvoir de résister à la fortune, de faire contrepoids à l'hégémonie du hasard et d'opposer à l'inflexibilité des évènements l'inflexibilité de la *virtù* » (Rélang A., 2003, p.4). « Les hommes peuvent seconder la fortune et non s'opposer à elle ; ils peuvent tisser ses trames et non les briser. Ils ne doivent pourtant

[128] C'est dire que ces aspects peuvent entrer en compte comme facteur de pondération des forces en se posant la question de savoir « si un prince a un Etat suffisant pour pouvoir, en cas de besoin, tenir par lui-même, ou bien s'il est toujours dans la nécessité d'être défendu par autrui » ? (*P.*, X, p.109).

jamais s'abandonner (…) ils doivent toujours espérer et, en espérant, ne pas s'abandonner, quelles que soient les circonstances ou les difficultés dans lesquelles ils se trouvent » (*D.*, II, 29, 3, p.372-373)[129].

Le héros machiavélien a une *virtù* exceptionnelle, extrême, qui le rend capable de renverser ce rapport et « d'avoir le dessus sur la fortune au point de la maîtriser et d'y inscrire son action comme la forme dans la matière » (Zarka Y.C., 2001a, p. 10)[130]. Etre l'élément actif de son destin est le meilleur moyen de se préserver durablement, car « voudrait-on jamais tomber parce qu'on croirait trouver qui vous ramasse » (*P.*, XXIV, p. 172). On peut donc dire que, dans la précarité de l'existence politique, « exercer sa *virtù*, c'est réussir à imposer une forme à la *fortuna*. C'est parvenir à modeler en quelque sorte la contingence des choses pour la retourner à son profit et ne pas se perdre soi même » (Renaud O., 2001, p.249).

« Il faut qu'un prince sage se fonde sur ce qui est sien, non sur ce qui est d'autrui » (*P.*, XVII, p.140), sur ce qui est plus fiable et « pourvoir à tout […] établir des remèdes pour toutes les circonstances » (*D.*, I, 34, 3, p.170). Le conseil de M. est un discours de maîtrise là où elle fera toujours défaut, il faut donc prévoir les différents mouvements de la fortune et se préparer à lui imposer sa *virtù*.

Suivre la nécessité, opposer à la fortune sa *virtù*, ce sont là les principaux conseils de M., conseils de maîtrise et de contrôle sur soi, ses proches, ses égaux, ses sujets, ses amis, ses ennemis et sur les évènements. Il s'agit pour le prince, que ce soit dans la nécessité, dans les hasards de la fortune, et entre les hommes, de rester un élément actif de son destin, et de toujours avoir sa *virtù* en acte.

---

[129] Concernant cette injonction de non-abandon de soi, et en rapport à la nécessité cette fois, on peut observer la différence entre « les républiques irrésolues… » qui ne « prennent jamais de bons partis sinon de force » (*D.*, I, 38, 4, p. 186) et le sénat romain qui, dans la nécessité, prend le « moins mauvais parti pour le meilleur » et essaye d'en tirer avantage (*D.*, I, 38, 1-2, p.183). En fait, les romains reconnaissent la nécessité, l'acceptent, et ils la subissent moins qu'ils ne l'accommodent à leurs desseins.

[130] Du même auteur, dans le même volume et sur les rapports entre fortune et *virtù*, voir Zarka Y.C., 2001b. Voir également dans les *Caprices à Soderini*, Machiavel, 2000, p.510-517 : « le sage commande aux étoiles et aux destins », p.515.

La mesure des responsabilités

Cette distinction entre ce qui est propre à l'acteur de référence et ce qui est extérieur à son contrôle et sa volonté, permet d'étudier la mesure des responsabilités dans ce régime en observant les passages où sont distribués louanges et blâmes. On remarque alors que les louanges s'accroissent à mesure que la cause de la domination est le fait de la *virtù* du sujet politique dominant. Mais, de manière similaire, le châtiment augmente à mesure que l'élément actif de la faute est l'être qui l'a commise : l'erreur commise « par malice » et l'erreur commise « par ignorance » ne sont pas punies également (*D.*, I, 31). J'en infère que les éléments de l'extériorité atténuent les responsabilités et donc les mérites ou blâmes attribuées. Coupable est celui qui ne reconnaît pas l'occasion de la fortune, excusable celui qui a été frappé par elle en dépit de toute l'industrie qu'il avait mise à la contrer[131].

Cette partition permet d'étudier les procédés d'attribution des responsabilités et de distribution de bienfaits ou de méfaits. Par ailleurs, la mesure des peines et des gratifications renvoie également à des voies de justification-dénonciation. Se justifier, comme M. lorsqu'il dit que si les Romains étaient moins ingrats envers leurs citoyens que ne l'étaient les Athéniens, il ne faut pas blâmer Athènes et louer Rome mais en « accuser la nécessité » (*D.*, I, 28, p. 150). Critiquer, comme cette dénonciation concernant le partage du royaume de Naples par le roi de France avec le roi d'Espagne, partage qui mérite « le blâme » pour n'avoir pas « l'excuse d'une telle nécessité » (*P.*, III, p.79). On critique une absence de la *virtù* pour contrer à la fortune et le fait d'avoir cédé sans nécessité[132].

Construire des contraintes extérieures

La nécessité étant utile aux hommes, les rendant redoutables, je reformulerai les conseils de M. à travers un prisme constructiviste : il s'agit de construire des nécessités ou d'en déconstruire.

[131] Le cas de l'évaluation de César Borgia mériterait certainement un développement plus long mais très productif. A ce sujet voir *P.*, VII ; et Gerbier L., 2001, p. 67-79.

[132] Ces critiques demandent à objectiver le manque ou la nécessité. Cette dernière se construit comme une irréversibilité rappelons-le.

Par exemple, il ne faut jamais réduire les hommes à l'alternative de mourir ou de faire mourir (*D.*, III, 6, 10, p.416). « Les anciens capitaines des armées mettaient tout en œuvre pour que leurs soldats fussent contraints par » la nécessité « et, d'autre part, ils utilisaient tous les expédients pour que les ennemis en fussent privés » (*D.*, III, 12, 1, p.444). Pour « obtenir d'un autre un chose » il faut, « si l'occasion le permet, ne pas lui laisser le loisir de délibérer et faire en sorte qu'il éprouve la nécessité d'une délibération rapide, ce qui arrive quand celui qu'on sollicite voit que nier ou différer entraîne une soudaine et dangereuse indignation » (*D.*, III, 44, 1, p.528).

Ces quelques phrases montrent l'action d'un être pour lever ou poser des nécessités, des comportements obligatoires. Il s'agit de mettre l'autre dans l'urgence ou de lui enlever des dangers afin qu'il soit moins acharné à sa défense et qu'il pense plutôt à fuir qu'à vaincre.

Construire des nécessités permet donc au prince d'obtenir ce qu'il désire, d'accroître ses forces ou de diminuer une résistance[133]. Il s'agit également de se sortir de certaines nécessités.

De la même manière, je trouve un exemple construction de l'infortune dans la justification de la décimation : « Quand c'est une multitude d'hommes qui commet une faute, et que l'auteur de celle-ci est incertain, on ne peut les châtier tous, car ils sont trop nombreux ; en en punissant certains et en laissant les autres impunis, on ferait du tort à ceux que l'on punirait, et les impunis auraient la hardiesse de se rendre à nouveau coupables. Mais si on en tue le dixième au hasard, quand tous le méritent, celui qui est puni se plaint de son sort ; et celui qui n'est pas puni a peur qu'une autre fois cela lui arrive à lui, et il se garde de commettre une faute » (*D.*, III, 49, 2, p.534). La pratique de la décimation, permet d'attribuer le châtiment à la fortune et de le rendre plus performant qu'une punition partielle qui serait du fait des humains.

Il me semble que ces constructions sont plus communes qu'on ne le pense dans la vie quotidienne. C'est qu'elles participent au jugement sur les responsabilités. Elles se trouvent engagées dans les disputes et deviennent des instruments importants de la détermination du monde.

[133] Les *oridini* sont des outils pour construire ces nécessités. Mais, je me réserve ces cas pour le prochain titre.

Le travestissement[134] *des déterminants*

On trouve dans l'œuvre du secrétaire des conseils de ce que je nommerai des manipulations de la procédure d'attribution des responsabilités, à son avantage cela s'entend et par le truchement de ce qu'on peut lire comme un travestissement des déterminants du monde.

En *D.*, I, 29, M. étudie les cas où un prince est concurrencé par le prestige de son général, prestige acquis lors de ses campagnes militaires. Ce prestige fait naître la suspicion chez le prince. Elle se renforce par l'insolence de ce général. De fait, le prince « ne peut songer à rien d'autre qu'à s'assurer de ce capitaine – et, pour ce faire, il songe ou à le faire mourir ou à lui ôter la réputation acquise auprès de son armée ou de son peuple – et à montrer par tous les moyens que cette victoire est due non à la vertu du capitaine mais à la fortune, à la lâcheté des ennemis, ou à l'habilité des autres chefs qui ont été avec lui dans cette entreprise » (p.153).

Travestir les causes des victoires ou des défaites relève d'une activité stratégique de maîtrise des signes qu'on donne de soi, des autres et des évènements. Ici, il s'agit d'abaisser son capitaine ; d'autres fois, il s'agira de rehausser la *virtù* de l'adversaire qu'on a battu afin de rehausser la sienne.

Un autre exemple me vient et qui cette fois-ci met en jeu les amis. Le sénat « qui voulut toujours rester maître des décisions qu'auraient à prendre ses sujets » les autorisa à s'armer contrairement aux habitudes des romains. Mais les romains ne pouvant aller défendre leurs sujets, le sénat savait « que, pressés par l'ennemi, ils se seraient de toute façon armés par nécessité, il prit le parti honorable, et il voulut que ce qu'ils devaient faire, ils le fissent avec sa permission, afin que, ayant désobéi par nécessité, ils ne prissent pas l'habitude de désobéir par choix », il sut ainsi « se sortir avec honneur de telles nécessités » (*D.*, I, 38, 1-2, p.183-184). Il s'agit de garder ses sujets sous sa volonté et pour ce faire, la cause de l'armement de ses sujets doit apparaître dans l'autorisation romaine plus que dans la nécessité.

Enfin, cas certainement le plus connu de ces travestissements, concomitant avec la dynamique de la liaison en régime d'action stratégique, celui de la pacification de manière autoritaire et violente, de la Romagne par Remirro d'Orca pour le compte de

[134] On pourrait rapprocher ce titre du précédent. Cependant, le travestissement est en lien avec une politique des signes. Il s'agit de changer l'apparence des choses et non pas de s'en remettre à la fortune pour la punition. Mais dans les deux cas c'est l'utilité politique qui fait leur valeur.

César Borgia. Ce dernier « savait que les rigueurs passées lui avaient engendré quelque haine, pour purger les esprits de ces peuples et se les gagner complètement, il voulut montrer que, s'il y avait eu quelque cruauté, elle n'était pas de venue de lui, mais de la nature brutale du ministre » (*P.*, VII, p.95) ; il le mit alors à mort et le peuple étaient « content » et « stupéfait », content que l'auteur de ces cruautés soit puni, stupéfait par le châtiment. C. Borgia évite ainsi la haine et distille de la crainte[135].

> *A l'agence E.T.L., parmi les paramètres de la création de tournée, il y a le volume qui pèse sur sa faisabilité. En effet, le volume à emporter doit être moindre que celui du camion. Mais ces données n'apparaissent pas informatiquement, elles doivent être appréhendées lors du contact téléphonique et non au chargement qui n'aura lieu que quelques jours plus tard. Cette évaluation de la faisabilité d'une tournée sous le rapport du volume se fait par expérience ou par règle de prudence : un nombre de produit maximum dans une tournée est fixé, un maximum de deux ensembles de salons est planifié (c'est-à-dire enregistré dans une tournée), les employés observent également le poids et les types de colis (les matelas ne prennent pas beaucoup de volume et sont facilement chargeables).*
>
> *Malgré tout, cela ne permet pas de maîtriser le volume. On ne sait qu'au chargement si une tournée est trop volumineuse. Lorsque c'est le cas, il convient de prévenir les destinataires des colis non chargés afin qu'ils n'attendent pas leur livraison toute la journée. Mais ceux-ci éprouveraient à bon droit un mécontentement, et il s'agit de ne pas déclencher un litige, une plainte vers les sociétés d'origines, ce qui impacterait les statistiques de qualité. Lors de l'appel au destinataire, l'employé travestit la faute de planification, le manque de prudence, en mauvaise fortune : une panne mécanique, un accident… une chose qui est moins du fait de l'agence que des aléas de la route. Par ailleurs, lors de la replanification de la livraison, réalisée en même temps que les excuses sont faites au destinataire, le code indiquant la livraison en dehors des cinq jours ouvrés à la demande du client est de nouveau inscrit ce qui constitue un second exemple de travestissement.*

[135] Concernant ces travestissements, on en trouvera trace également en *D.*, I, 14, p. 113 ; *D.*, III, 42 : « dans toute action on peut acquérir de la gloire, car dans la victoire on l'acquiert ordinairement, dans la défaite, on l'acquiert soit en montrant que la défaite n'a pas été de votre faute… » (p. 524).

2.4. Ordonner et gouverner les humeurs

Ce titre concerne le réseau sémantique de l'*ordine*. J'ai opté pour le « sens large » en suivant la leçon de J.L. Fournel et J.C. Zancarini (Machiavel, 2000, p.573-578). Ce réseau sémantique recouvre plusieurs aspects. Les *ordini* peuvent renvoyer à des réalités juridico-politiques : institutions, lois, constitution ; à des manières de faire : façon et procédé, mais aussi mœurs et coutumes (*modi*). Ce vocable peut également désigner une situation, l'ordre d'une situation. Le verbe désigne, quant à lui, une action de mise en ordre.

Dans les sens des réalités juridico-politique et coutumières, les *ordini* peuvent être rapprochés des dispositifs : ils disposent des conventions c'est-à-dire des modèles d'actions normales ou encore ordinaires, habituelles, légales et publiques. Dans le dernier sens (ici présentée) l'ordre d'une situation sera rapproché d'un état du monde.

L'attention peut ensuite se porter sur l'extraordinaire, c'est-à-dire de ce qui sort de l'ordinaire et qui échappe aux *ordini*. J'assimile cette différence entre ordinaire et extraordinaire à celle faite concernant la violence et la justice. La violence est toujours située en dehors des *ordini*, elle est extraordinaire. Par ailleurs, M. explicite en *D.*, I, 18, les moyens extraordinaires : il s'agit du le recours « à la violence et aux armes » (p.129). Les moyens extraordinaires peuvent être rapprochés des « forces privées » qui sont opposées aux moyens « ordinaires » c'est-à-dire au « recours […] à des forces et des institutions publiques » (*D.*, I, 7, p.85). On reconnaît la différence entre les forces autorisées dans l'épreuve (ordinaires) et celles interdites (extraordinaires).

Ordini et convention[136] peuvent toutefois se distinguer selon leurs références respectives à une forme d'équivalence morale ou en puissance. Les distinctions se lisent notamment lorsqu'on considère leurs productions, leurs finalités et la conception de l'ordre sous-jacente à chacun de ces modes d'existence des dispositifs d'objets.

[136] Cette distinction ou indistinction peut poser problème. Empiriquement, les mêmes objets peuvent valoir comme formes de coordination (justice) ou comme dispositifs tactiques (assurant également une coordination des conduites). Souvent les aspects stratégiques des dispositifs de l'agence de livraison sont mentionnés comme « procédures » renvoyant à un ordre industriel en justice. Les marqueurs de sécurité et de puissance servent dans ces cas à observer si ces procédures servent « à se protéger » ou à assurer la coordination des conduites. Par ailleurs, la problématique de l'usage intervient ici. Un dispositif peut se justifier par la compréhension réciproque qu'il instaure mais être utilisé tactiquement.

En premier lieu, chez M, comme en régime machiavélien, le bon ordre est celui qui apporte sécurité et puissance au sujet politique de référence. En effet, c'est de la recherche de sécurité que vient la « connaissance de la justice » qui est comme une réplique aux « offenses » faites dans la cité. Les « lois » sont faites pour « échapper à ce mal » (*D.*, I, 2, 3, p.61). De même, la « liberté et sécurité » du roi de France « dépendent des institutions » du royaume (*P.*, XIX, p. 147). La conservation ou la rénovation de l'ordre conventionnel des cités, la forme de leur régime comme les lois et les coutumes politique sont d'un intérêt capital pour les êtres politiques, selon que cette réforme ou cette conservation est à leur avantage ou non. Les princes nouveaux sont « obligés d'introduire » des « institutions et usages nouveaux […] pour fonder leur régime (*stato*) et leur sécurité » (*P.*, VI, p.89). Utile à la sécurité et à la conservation, l'*ordine* n'échappe pas à la nécessaire domination extérieure à imposer, il faut ordonner une cité de manière à ce qu'elle s'accroisse car toujours la nécessité ou l'ambition la poussera à dominer (*D.*, I, 6, 4, p.83). Ce lien entre l'ordre intérieur et la domination s'exprime également dans la disposition des armées, cet ordre ou cette disposition des armées n'est pas négligeable pour obtenir la victoire (*D.*, II, 16, 1, p. 312-313).

Ensuite, ordonner c'est imprimer « la forme de son ambition » à une matière rebelle et à maintenir cette forme. Rebelle, cette matière peut l'être en vertu de sa corruption ou de sa bonté (*D.*, I, 16-18) selon qu'on veuille instaurer un principat ou une république, une tyrannie ou une vie civile (*D.*, I, 55 ; III, 8). Dans notre terminologie, on dira que la rébellion d'une matière en régime machiavélien s'exprime comme son désajustement au dessein du sujet politique. Rebelle, la matière l'est également par les humeurs qui l'agitent continuellement, et dont le conflit doit être résolu, tout du moins canalisé pour ne pas mener à la ruine du corps entier. L'ordre n'est pas indépendant de la matière, cette dernière est une contrainte à la forme (*D.*, I, 18, 4, p.128).

Concernant ces humeurs, il me faut rappeler que ces deux catégories représentent des catégories sociales (richesse et naissance[137]) mais que ce sont les affinités des appétits et la communauté de leurs réactions qui les lient. Cependant, les considérations sur l'aspect social de ces catégories amènent certaines remarques sur la hiérarchie dans la cité. Les grands (puissants, les optimates) « possèdent beaucoup », et de ce fait, « c'est avec plus de puissance et plus d'agitation qu'ils peuvent produire des altérations » et la plèbe peut « moins espérer usurper la liberté que ne le peuvent les grands » (*D.*, I, 5, 4,

[137] M. ne les appréhendent pas ainsi, mais on trouve des indices de leur composition sociale. Les *Histoires florentines* sont extrêmement utiles pour saisir plus précisément ces indices.

p.73, 75-76). Le propos est réitéré concernant les conjurations, les grands « manquent moins des commodités » pour conjurer (*D.*, III, 6, 3, p. 408). Ainsi les grands ont plus de force, ils sont plus riches, peuvent se prévaloir de l'antiquité de leur sang, ils ont plus de ressources[138].

Ensuite, « en toute cité on trouve ces deux humeurs opposées ; et cela vient que de ce que le peuple désire de n'être pas commandé ni opprimé par les grands, et que les grands désirent commander et opprimer le peuple ; et de ces deux appétits opposés naît dans les cités un de ces trois effets : ou monarchie, ou liberté, ou licence » (P., IX, p.105). « Il y a dans chaque Etat deux humeurs différentes, celle du peuple et celle des grands, et […] toutes les lois qu'on fait en faveur de la liberté naissent de leur désunion » (*D.*, I, 4, 1, p.69-70)[139].

Il convient donc d'équilibrer la distribution des autorités et de tempérer les autorités d'une humeur par d'autres données aux humeurs opposées. La liberté désigne ce régime où « les conflits entre le peuple et les grands aboutissent à un équilibre, à des institutions en mesure, à la fois, de canaliser et normaliser les épanchements des deux humeurs » (Larivaille P., 2001, p.90).

Le conflit produit l'ordre et l'ordre institue le conflit en équilibrant les pouvoirs entre les différentes puissances de la cité, en distribuant des prérogatives politiques à chacune des humeurs. « Il faut, conseille Machiavel, établir un *ordine* durable […] Il correspond à une distribution du pouvoir entre les parties de la cité (p.233) […] L'*ordine* durable est celui qui parvient, non pas à résoudre le conflit des humeurs – c'est un objectif impossible à atteindre – mais à répartir le pouvoir de telle sorte que les désirs des Grands et du peuple soient satisfaits » (Gaille-Nikodimov M.[140], 2001, p.237). Les *ordini* proposent donc un ordre qui satisfait les humeurs sans les laisser errer, la satisfaction n'est que partielle (et partiale).

---

[138] Cette description est congruente avec l'ordre de la cité des E.G. et les développements apportés. En effet, de la même manière, il y a des petits et des grands, et, le cas échéant, le prince ou le chef de la république. Par ailleurs, j'avais mentionné que les grands avaient plus de forces à leur disposition (biens et autorités). Ainsi, l'attachement force – position et biens semble valable pour les êtres individuels. Dès qu'ils sont collectifs, le nombre et le degré d'union jouent (*D.* I, 57).

[139] Voir également les *Histoires Florentines*, III, 1, entres autres.

[140] Mon propos se nourrit également de l'ouvrage du même auteure, publié en 2004 et intitulé *Conflit civil et liberté. La politique machiavélienne entre histoire et médecine*, Paris, Honoré Champion éditeur.

Cette distribution équilibrée ne peut être confondue avec une distribution équitable. Elle prend en considération la puissance des parties et préfère leur donner des titres plutôt que de les laisser errer[141]. Par ailleurs, les humeurs et l'ordre intérieur ont une pertinence à l'extérieur. La plèbe doit être employée à la guerre pour que Rome s'agrandisse, il convient alors de leur distribuer une autorité ordinaire (les Tribuns de la plèbe). Enfin, parfois la finalité n'est pas référée à un bien commun comme la liberté dans le cas du régime mixte. L'ordre répond à une finalité particulière : conserver et acquérir un bien (on verra p.155 la définition de « gouverner » par M.).

Politiser les passions

Autre trait commun aux *ordini* et aux dispositifs d'objets, ils permettent de « politiser les passions » (Trepos J.Y., 2004). Dans un sens négatif tout d'abord ; en tant que contraintes aux passions. Les républiques bien ordonnées instaurent des châtiments et des récompenses dans le but de politiser l'ambition par la crainte et des bienfaits (*D.*, I, 24 ; 29). Le régime de justice, lui, distribue récompenses et châtiments en fonction du mérite mais pas spécifiquement pour satisfaire ou punir des humeurs dans le but de stabiliser l'ordre. En régime machiavélien, il s'agit surtout de contraindre les hommes à être bons, les législateurs, connaissant les passions humaines doivent être « d'autant plus prompts à réfréner les appétits humains, et à leur ôter l'espoir de pouvoir errer impunément » (*D.*, I, 42, p.199). En effet, un prince, comme une multitude, « errent tous pareillement quand ils peuvent le faire sans crainte » (*D.*, I, 58, 2, p.240). Les lois insinuent de la « crainte » chez les magistrats en leur « imposant une garde pour les maintenir bons » (*D.*, I, 40, 6, p.196) et tiennent « en bride » les capitaines envoyés au combat (*P.*, XII, p.118).

Les *ordini* construisent des nécessités pour les personnes du fait de leur caractère extérieur. L'erreur se place là où il y a du choix, les *ordini* ferment les possibilités en offrant des comportements normaux à respecter. Par exemple, la fertilité et l'abondance du site de la ville sont des facteurs de corruption et d'oisiveté (situation hors nécessité) ;

[141] « Ce sont les forces qui acquièrent facilement pour elles des titres et non les titres qui acquièrent pour eux des forces » (*D.*, I, 34, 1, p.168).

les « lois » sont là pour « réduire cette fertilité » dans les « limites nécessaires » (*D.*, I, 1, 5, p.56)[142].

Mais il y a également un versant positif. En effet, les *ordini* offrent également une voie « d'épanchement » c'est-à-dire de satisfaction aux passions. L'ambition bien réglée est utile aux Etats, il faut savoir récompenser les hommes afin de satisfaire leur ambition[143], mais il ne faut pas trop l'attiser. En bref il s'agit de maîtriser les humeurs et leur conflit, de les gouverner par la crainte du châtiment et l'attrait des récompenses ordinaires.

Les *ordini* dessinent donc les voies d'expressions des passions : contrainte, satisfaction et normalisation, en sont les maîtres mots. Il faut éviter le recours aux moyens extraordinaires et privés : une république doit, par ses lois, « avoir pourvu à tout » et rien ne devrait être réglé « par des moyens extraordinaires » (*D.*, I, 34, 3, p.170)[144]. Il convient alors d'aménager un espace d'expression de ces humeurs qui évite le recours à la violence, aux forces privées, aux moyens extraordinaires qui mènent à la ruine des Etats (*D.*, III, 28, 2, p.488). Ce qui rend « stable » et « solide » un régime c'est de « l'ordonner de façon que l'altération des humeurs qui l'agitent ait une voie par où s'épancher, disposée par les lois » (*D.*, I, 7, p. 84)

Le meilleur exemple réside dans les chapitres 7 et 8 du livre I des *Discours*, consacrés aux accusations et calomnies. Ainsi, ordonner un système accusatoire a « deux effets » très « utiles » : « le premier c'est que de peur d'être accusés, les citoyens n'entreprennent rien contre l'Etat ; et s'ils le font, ils sont punis immédiatement et sans ménagement ; l'autre, c'est que l'on donne le moyen de s'épancher aux humeurs[145] qui, d'une manière ou d'une autre, croissent dans les cités contre n'importe quel citoyen. Et quand ces humeurs n'ont pas de quoi s'épancher de façon ordinaire, elles ont recours à

---

[142] Les *ordini* ont donc une place de choix dans le gouvernement des humeurs. Outils de contrainte, les dispositifs permettent également d'extérioriser les décisions ce qui est un truchement efficace pour travestir l'effet de sa *virtù* en effet des *ordini*. Ce cas est mentionné en *P.*, XIX, les institutions du royaume de France, observée plus haut pour mettre un « frein » » à l'ambition des puissants » et « rassurer la multitude », permettent d'éviter au roi les récriminations des grands, s'il favorisait le peuple, et de la part du peuple s'il favorisait les grands ; et c'est pourquoi » le législateur « institua un tiers juge qui fût celui qui, sans récriminations contre le roi, frappât les grands et favorisât les petits » (p.148). L'*ordine* de la décimation à la même fonction d'extériorisation du châtiment.

[143] Concernant la distribution des pouvoirs et la contrainte et satisfaction des passions, ces faits peuvent se rapprocher d'une économie des bienfaits et des méfaits (comme les récompenses et les châtiments) présente dans les processus de liaison (titre suivant).

[144] La dictature est le remède à ces situations extraordinaires. Elle est une magistrature prévue (ordinaire) pour ces cas mais dont l'autorité est délimitée par la loi et ne peut remettre en cause les institutions qui sont comme sa « garde » (*D.*, I, 35, 1, p.173).

[145] Le texte des *Œuvres* donne « d'offrir une issue normale aux haines », p.399.

des moyens extraordinaires qui causent la ruine de toute une république[146] » (*D.*, I, 7, p.84). Par ailleurs, punir par des moyens ordinaires, « des forces et des institutions publiques, qui ont des limites bien établies », cause moins de dommage que le recours aux forces « privées ou étrangères ». Les recours privés engendrent des attaques entre particuliers, de la peur, des partisans, et enfin des factions[147], cause de la ruine.
De fait, les calomnies : accusations « sous les loges », non publiques, ne permettent pas de canaliser les humeurs et sont plus dangereuses. On peut calomnier chacun sans preuve, sans témoin. Les calomnies ne châtient donc pas les coupables (ni celui qui calomnie si son assertion est fausse) et irritent les innocents. Les accusations, elles, font craindre de proférer une fausse accusation, font craindre d'être accusé, et réhabilitent les innocents.

Parer la fortune

Ensuite, les *ordini* sont des répliques à la fortune. Le bon ordre est l'équivalent « des digues et des levées » formant un « canal » où la force de la fortune n'aurait « pas si grande licence, ni ne serait si dommageable » (*P.*, XXV, p. 173). Il s'agit de lui opposer une *virtù* ordonnée et cette *virtù* peut se trouver dans les institutions. Cette valeur de l'ordre contre la fortune s'observe dans le domaine militaire. En effet, il arrive souvent qu'un « accident » ou qu'une « chose inhabituelle » surgisse, produisant alors de « grands effets » dans toute armée mais ces effets sont moins forts là où les hommes sont mieux disposés. La disposition des armées « n'est pas tant nécessaire pour pouvoir combattre en ordre que pour éviter que le moindre accident ne sème le désordre » (*D.*, III, 14, 1-2, p.450-451). Enfin, je mentionne que l'ordre institué permet au corps politique de ne pas s'altérer ou de s'altérer à son avantage. Gage de stabilité, il est également gage de durée : les Etats qui « sont mieux réglés », « ont une plus longue vie » (*D.*, III, 1, 1 p. 390).

[146] « Si ces haines ne trouvent point d'issue normale, elles recourent à la violence, ruine des républiques », *Œuvres*, p.399.
[147] Les factions sont des groupements privés qui ne se partagent pas en grand et petit, elles n'ont pas le même statut que les communautés – humeurs, qui sont institutionnels.

Justifier les moyens extraordinaires

Cela transparaît déjà dans ce qui précède. La justification des moyens extraordinaires se fonde sur la nécessité, ou tout du moins, sur la pertinence des moyens en référence à la situation en vue d'un but précis. Pour M, lorsque la corruption a gagné les hommes et les institutions, les « lois bien instituées » sont inopérantes, il faut qu'elles soient instaurées par un homme « qui, avec une force extrême les fasse observer au point que la matière devienne bonne » et qui sache utiliser des moyens « tout à fait extraordinaires » (*D.*, I, 17, 3, p.124-125). Dans les cités corrompues, « les hommes dont l'insolence ne peut être corrigée par les lois » doivent être « réfrénés par un pouvoir presque royal » (*D.*, I, 18, 5, p.130), c'est-à-dire fort, puissant. L'usage de moyens extraordinaires peut valoir concernant l'instauration d'une république là où il y a des gentilshommes (*D.*, I, 55, 3, p.230-231).

Dans les situations extrêmes, les moyens extraordinaires sont nécessaires. Le héros machiavélien est celui qui sait (*virtù*) affronter les circonstances extraordinaires, qui a l'inhumanité d'utiliser une force extrême quand elle est nécessaire : pour réfréner la corruption de la matière, instituer une vie libre. Romulus et le premier Brutus ont utilisé de semblables moyens et tous deux sont excusés par M. C'est que les moments d'institution (Romulus) et de réforme politique (Brutus) sont des moments où l'ordre ordinaire est remis en question (ou inexistant), ils ne peuvent donc pas être coupable devant cet ordre. Ces moments sont extraordinaires parce qu'ils sont en dehors de toute vie civile et d'attaches à un ordre constitué.

Je ne peux donner meilleur exemple de ces aspects des *ordini*/dispositifs que ce qui est appelé le « système en amont » à l'agence de livraison. Ce service suit les livraisons en temps réel, à chaque livraison le prestataire (qui livre) a l'obligation contractuelle de téléphoner au service lorsqu'il est chez le destinataire afin d'informer du résultat de la livraison. En premier lieu, ce service permet de politiser les passions des prestataires :

> *- I : « ils sont pas lâchés dans la nature, ils ont des procédures à suivre et moi je suis là pour leur rappeler… ils doivent m'appeler à chaque livraison et ils savent qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi ». D'ailleurs « on en a fait l'expérience… quand il y avait pas le processus en amont on apprenait des*

trucs après… ». « Ils faisaient leurs tournées n'importe comment, les bons de livraison (B .L.) étaient remplis à la va vite… par eux parfois et pas par le client… bon ça ne pouvait pas marcher ». « Eux ils ne se cassent pas la tête et puis s'ils peuvent rentrer plus tôt ils n'hésitent pas ». Actuellement cela se voit moins « on a des coups de gueule mais ils sont gérés ». Avec le processus « je peux intervenir… leur rappeler les procédures qu'ils doivent suivre et je les remets dans le droit chemin ». (E-A.05, I, p.305[148])

Le système en amont permet de contrôler les prestataires (chauffeurs - livreurs) qui sinon ne se laisseraient pas opprimer par les procédures de remplissage du B.L. qui est un document essentiel pour la sécurité de l'agence. Par ailleurs, ils cherchent à rentrer au plus tôt. C'est bien une passion de la facilité qui est dénoncée dans cet extrait comme dans d'autres. Ces procédures sont inscrites dans les conventions avec le prestataire, elles construisent bien des nécessités pour les chauffeurs. La responsable du service en amont (des retours de livraisons) en est la voix. Elle n'hésite pas à leurs rappeler ce versant contractuel et à menacer d'appeler le patron des chauffeurs qui lui, risquant des frais en cas de défaillance de ses chauffeurs, les remobilisera.

Mais ce système permet également d'être réactif en cas de mécontentement du client (matière ou fortune), de proposer une solution afin de ne pas aller jusqu'au litige et à une relivraison coûteuse. Un litige ne s'ouvre qu'au moment de la livraison même s'il est toujours anticipé comme on le verra. Mais son existence en acte n'apparaît que lors d'un « émargement non conforme » c'est-à-dire d'une plainte du destinataire. Au moment de l'appel, la responsable du service peut immédiatement arrondir les angles avec le destinataire. Parfois, elle est directement impliquée sur la manière de remplir le bon de livraison autant pour le chauffeur que pour le client, elle peut les « guider » dans le remplissage des documents « selon les cas je peux leur dire quoi écrire… » (E-A.05, I, p.305). Evidemment pour l'agence cela à aussi des impacts sur ses statistiques qualités qui sont fondés sur l'émargement du bon de livraison.

En bref, on le verra avec plus d'acuité, le système en amont permet de juguler un penchant à la facilité des chauffeurs et les mécontentements (autre humeur) des clients. Il permet de les mettre en forme selon l'ambition de l'agence qui est en premier lieu de ne pas se voir attribuer le litige, puis dans un second temps de le minimiser, en offrant

[148] Certains entretiens n'ont pas pu être enregistré, seul les propos entre guillemets renvoient à un propos de mon interlocuteur, les articulations sont de mon fait.

un dédommagement par exemple. Par contre si l'agence est dans son bon droit en rapport aux conventions de livraison, le service permet également de briser les illusions du client et de préparer sa défense.

2.5. La philia et l'économie des méfaits et des bienfaits

Sous ce titre je me propose d'examiner ce qui fait le lien entre les êtres en régime d'action stratégique. Quels est le fondement de cette *philia* [149]? Comment les êtres se rapprochent et se lient d'amitié ?

En premier lieu, chez M. l'amitié a un fondement passionnel : « L'amitié n'a que deux causes : l'intérêt ou la crainte » (Ménissier T., 2001c, p.109). On retrouve là les deux pôles de l'anthropologie présentée. Réciproquement, la peur de perdre et l'ambition d'acquérir, peuvent également être des facteurs d'inimité. Les amis, lorsqu'ils sont agités par ces passions, rompent les accords (*D.*, I, 59, p.245), soit qu'ils craignent plus d'un autre, soit qu'ils espèrent plus acquérir.

C'est sur ce fondement passionnel que se construisent les amitiés et les inimités entre les êtres. En conséquence, pour se faire un ami, il convient d'aller dans son intérêt : le protéger, lui offrir des biens, des garanties. En effet, « la nature des hommes est de s'attacher aussi bien par les bienfaits qu'ils font que par ceux qu'ils reçoivent » (*P.*, X, p.110-111). Pour qu'un ami soit fidèle, il convient de maintenir son intérêt à s'attacher au destin du sujet politique de référence : soit par la crainte, soit en ne lui laissant aucun espoir d'acquérir plus par un autre. De fait, devient ennemi celui à qui on enlève un avantage, des biens (*D.*, I, 16, 3, p.118). « Toute alliance est un échange : en échange de l'appui que lui prête la force à laquelle il recourt, le prince est ''lié'' à ses amis et alliés […] C'est-à-dire que ses alliés intérieurs attendent maintenant qu'il les satisfasse en prenant des mesures qui leur soit favorables » (Lazzeri C., 2001, p.137). Ainsi, les tyrans se « créent des satellites dans la jeunesse » en leur donnant des biens, ces derniers gagnent ainsi un avantage, des faveurs, et sont amis de ce gouvernement (*D.*, I, 40, 4, p.193). C'est le contraire qui arrive quand un état devient libre (*D.*, I, 16, 3, p.118) ou quand il est nouvellement conquis (*P.*, III, p.73), ceux qui tiraient avantage

[149] La *philia* grecque est souvent traduite par amitié mais elle est l'équivalent de la sociabilité, de ce qui lie les personnes. Aristote en distingue trois : celle fondée sur le mérite (justice), sur l'utilité (qui nous intéresse ici) et sur l'agrément. Voir les livres VIII et IX de l'*Ethique de Nicomaque, 1992*. Signalons que la *philia* implique une réciprocité, le régime d'*agapè* ne peut se traduire par une *philia*, ce qui signifie nullement qu'il n'y a pas de lien social.

du précédent régime lui deviennent ennemis. Le prince nouveau est le plus souvent appelé par un être politique qui veut être protégé ou qui souhaite, avec l'aide de ce prince, obtenir quelque avantage (*P*., III, p.76 ; *D*., II, 1, 3, p.259-260).

Je retiens de ces développements que les amitiés, en régime d'action stratégique, lient donc des forces par la satisfaction de leurs intérêts, intérêts qui s'expriment toujours en volonté de grandir et peur de chuter. On dira donc que la *philia* en régime stratégique a un fondement passionnel et que les alliances et leurs ruptures se réalisent « à cause de l'utilité » (*D*., I, 59, p.246). Par ailleurs, on peut déjà dire que l'économie des bienfaits et des méfaits des êtres, c'est-à-dire la distribution de gratification et de sanction (des biens), s'appuie sur ces motifs et il s'agira toujours soit de satisfaire un être politique – individuel ou collectif – ou de l'abaisser, voire l'éliminer (*D*., I, 16, 5, p. 121).

L'utilité doit donc déterminer les amitiés, ce qui signifie que la mesure de celles-ci se fait selon les rapports de force en situation. « Il en va des signes comme des amis : les uns et les autres sont subordonnés au primat de la force » (Ménissier T., 2001c, p.128). En régime stratégique, il s'agit de peser l'utilité des amitiés et de se gagner celles qui permettront la conquête ou le maintien : « faire de la politique c'est donc se faire des ennemis ; l'ennemi est le produit naturel de la politique entendue comme conquête […] la création d'amis doit être l'objectif premier de ses efforts » (Ménissier T., 2001c, p.107).

Le sujet politique de référence doit se constituer des amis (satisfaire) et suscite des ennemis (offenser), il lui reste à essayer de les choisir aux mieux selon les rapports de force en situation[150]. Il s'agit de savoir si les partis en présence sont plus ou moins forts que soi, si l'un d'eux est plus fort, afin de déterminer auquel on liera son avenir. Il convient alors de déterminer quelle est la force la plus forte et ses appétits. En effet, la force la plus forte a plus de latitude dans le choix de ses amis, et dans celle de son économie : elle peut autant séduire que frapper.

En *P*., III, p.76, M. examine les alliances à nouer et l'économie à appliquer dans le cas où le prince nouveau est la force la plus puissante. Dans ce cas, il convient de frapper les plus puissants, de protéger les plus faibles et d'éviter qu'un prince aussi puissant entre dans ce pays. L'économie est différente en *P*., IX, le prince civique n'étant pas

[150] En I, 33, 5, l'économie proposée – tenter « d'apaiser et de retenir » Rome « par les moyens de la paix » (p.167) – est liée au rapport de force trop désavantageux pour les voisins de Rome qui devaient donc soit l'attaquer avant qu'elle ne parvienne à cette puissance, soit user des arts de la paix et temporiser. Même conseil pour punir une conjuration « vaste et puissante » (*D*., III, 6, 21, p.426)

porté au principat par sa *virtù* et n'étant pas la force la plus forte. Dans ce cas, et quelque soit la force qui l'a porté au pouvoir, il doit s'allier à la force la plus forte : le peuple[151].

Du coté du jugement et non du conseil, M. remarque ailleurs que la tyrannie d'Appius (*D*., I, 40, 5, p.194) n'a pu se maintenir en raison de ses alliances contre-productives. Il s'est fait l'ennemi du peuple qui lui avait donné le pouvoir, et a cherché à se faire l'ami de la noblesse. Ces rapprochements furent des plus nocifs. En effet, le peuple est la force la plus forte et les grands ne peuvent être tous satisfaits[152].

Ensuite, au-delà du choix des alliances, le sujet politique doit exercer une économie des bienfaits et des méfaits qui, en régime stratégique, est toujours fondée sur l'utilité : des bienfaits pour s'attacher des amis, des méfaits pour éliminer des ennemis et rendre les alliés d'autant moins hardis à la rupture[153]. En effet, « gouverner n'est rien d'autre que tenir ses sujets de telle sorte qu'ils ne puisent ou ne doivent vous causer du tord ; cela se fait soit en s'en assurant entièrement, et en leur enlevant tout moyen de vous nuire, soit en leur accordant des bienfaits de façon à ce qu'il ne soit pas raisonnable qu'ils aient à désirer changer de sort » (*D*., II, 23, 1, p.246).

Dans l'œuvre de M. l'économie des bienfaits et des méfaits, doit « soit procurer des amis, soit éliminer des ennemis » (*D*., III, 40, 2, p.522) comme le suggère l'exemple des fourches Caudines. Toute autre économie ne rend que plus infidèles les amis et vindicatifs les ennemis. De sorte qu'il n'y a que deux voies pour traiter les autres acteurs politiques : « Il faut soit flatter les hommes, soit s'en assurer » (*D*., III, 6, 10, p.416). Le propos est réitéré et constant : « Les sujets il faut ou bien les récompenser ou bien les supprimer » (*D*., II, 23, 1, p.246). « Les hommes se doivent cajoler ou détruire, car ils se vengent des offenses légères, des grandes ils ne peuvent ; aussi l'offense qui

[151] En *P*., XIX, les empereurs romains ne se lient plus au peuple car celui-ci n'est plus la force la plus forte. Le peuple n'étant plus le terreau du recrutement militaire. Les empereurs tenant leur pouvoir par leurs armées ne peuvent que se lier à elles et les satisfaire contre le peuple. Pour des développements sur ces questions chez M., voir Larivaille, 2001 ; Lazzeri C., 2001.

[152] Un point mérite d'être mit en évidence : l'alliance la plus utile est celle qui est nécessaire, celle dont on a un besoin impérieux. Un « prince sage », s'il veut pouvoir maintenir fidèle ses sujets, « doit s'aviser d'un moyen par où ses concitoyens, toujours et quelle que soit la nature des temps, aient besoin de l'Etat et de lui : et toujours après ils lui seront fidèles (*P*., IX, p.108). La construction de nécessité s'opère également dans le cadre des amitiés, se rendre nécessaire aux êtres politiques permet de les maintenir dociles et fidèles tant que cette nécessité dure.

[153] L'économie à appliquer doit considérer la matière sociale et le rapport de position des acteurs. Ce n'est pas la même chose de gouverner des sujets (principauté) que de gouverner des citoyens (république), voir *D*., III, 19, 1, p.464. Et le prince civil (*P*., IX), s'il est mis au pouvoir par les grands, ne peut les gouverner comme il le souhaite. En premier lieu parce que c'est la force qui l'a amené au pouvoir ; en second lieu parce qu'il leur semble que le prince est un de leurs égaux, il n'est qu'un grand parmi eux.

se fait à un homme doit être telle qu'il n'y ait pas à craindre sa vengeance » (*P*., III, p.76)

On observe que dans les conseils de M. les récompenses, comme les offenses, doivent être mesurées, car dans ces deux modes opératoires il y a des dangers. Par exemple : « Beaucoup ont conjuré en étant poussés aussi bien par trop de bienfaits que par trop d'offenses » (*D*., III, 6, 3, p. 408-409). Par trop de bienfaits parce que l'autorité du prince « seule semblait leur manquer pour que leur puissance fût parfaite » et parce qu''ils « abondent » en « commodités » pour conjurer. Par trop d'offenses, qui attisent la vengeance et la haine. M. aurait pu écrire par trop peu ou de trop faibles offenses.
Dans son économie, le prince doit offenser de manière à ne plus avoir à craindre l'offensé ; l'offense doit être assez forte pour ne pas craindre de représailles. Il doit récompenser de manière à ce qu'il y ait entre la récompense et le rang de prince « quelque chose au milieu à désirer » (*D*., III, 6, 3, p.408-410). La récompense doit être assez grande pour ne pas paraître ingrate mais pas trop pour tenir à distance l'ambition.
On le voit il s'agit bien de mesure et de proportion. Celles-ci sont nettement marquées par l'équivalence en puissance. Il s'agit d'établir ou de conserver un rapport de puissance et un niveau de satisfaction ou de crainte qui permettent de tenir son allié. C'est à ces rapports que se mesure l'économie des bienfaits et des méfaits.
Ensuite, il y a une manière de pratiquer ces deux modes de la récompense et de l'offense. « Les violences se doivent faire toutes ensemble afin que, le goût en persistant moins longtemps, elles offensent moins ; les bienfaits se doivent faire peu à peu, afin qu'on les savoure mieux » (*P*., VIII, p.103). La proportion dont il est question travaille le temps également. Comme la *virtù* ordonne dans l'espace et dans le temps les forces et proportionne leur usage, elle proportionne le bienfait comme le méfait et l'ordonne dans l'espace et dans le temps.

> *Ainsi, le directeur de l'agence de livraison prend parfois pour lui des dédommagements qui sont au frais du prestataire. C'est un acte de générosité qui permet au prestataire, dominé par ailleurs, de se sentir moins dominé, d'éviter de chercher fortune ailleurs (ce qui est difficile on le verra) ou encore de le remobiliser sur les conventions de livraisons à tenir.*

Cette économie est bien différente de celle que l'on peut trouver en régime de justice. En observant les propos de M. sur l'ingratitude, on mesurera la différence entre ces distributions des louanges et des blâmes dans des régimes en équivalence. L'ingratitude est une économie des biens et des maux qui semble déroger à la règle ordinaire qui veut qu'il « est bien nécessaire d'assurer les récompenses pour les bonnes » actions (*D.*, I, 24, 2, p.142). L'ingratitude consiste à déshonorer celui que l'on doit récompenser (*D.*, I, 29, 1, p.152). Mais, en régime machiavélien, cette dérogation n'est qu'apparente car l'ingratitude qui se pratique par suspicion considère l'ami (ou le méritant) qu'il doit récompenser comme un danger pour son pouvoir et donc comme un ennemi qu'il doit affaiblir. Ainsi, l'usage de l'ingratitude est « excusable » lorsqu'elle naît de la « suspicion » et non de « l'avarice » (*D.*, I, 29, 1, p.152). Pour se protéger contre l'ingratitude d'un prince ou d'une république les voies à suivre sont toujours les mêmes : soit on tente d'apaiser ses craintes, soit on prévient son ingratitude en l'attaquant (*D.*, I, 30). Cette valeur de l'ingratitude révèle encore la différence de mesure et de qualité des amitiés.

Enfin, conserver ou acquérir des amitiés, gouverner les sujets, passe par la satisfaction réelle, mais aussi symbolique, de leurs attentes. Avec cette politique des signes, c'est un schéma interactionniste de l'amitié qui se met en place. Donner des signes de soi, de ses qualités et défauts d'ordre moraux, vient doubler les satisfactions ou insatisfactions réelles.

En premier lieu, pour M., il faut apparaître comme un vrai ami c'est-à-dire que cette amitié est voulue et non subie. En effet, il ne faut pas attendre « le temps des périls pour s'attacher le peuple». Il « jugera que ce bienfait ne vient pas de vous, mais de vos adversaires ; et devant craindre que vous ne lui enleviez, une fois la nécessité passée, ce que vous lui avez donné sous la contrainte, il ne vous sera aucunement redevable ». Le prince doit donc « considérer à l'avance quels temps contraires peuvent s'abattre sur lui, et de quels hommes on peut avoir besoin dans les temps adverses, et doit vivre ensuite avec eux de la façon qu'il juge être obligé de vivre, quoi qu'il arrive (*D.*, I, 32, p.162-163).

Ensuite, on l'a vu, l'économie des bienfaits et des méfaits réelle se double de son exécution symbolique qui vise éventuellement à travestir la décision du prince en décision extérieure à lui : « Les matières à récrimination, les princes doivent les faire administrer par d'autres, et les affaires de grâces par eux-mêmes » (*P.*, XIX, p.148).

La politique du signe est également nécessaire au prince, notamment quand il n'est pas la force la plus puissante. En effet, la satisfaction réelle des désirs des amis ne peut être réalisée entièrement compte tenu de l'insatiabilité des désirs. Le prince peut donc satisfaire en partie ses amis mais ne pas épouser entièrement leurs exigences. Le dilemme pour le prince consiste dans son « indépendance relative » à son allié : « il ne doit pas paraître se trouver entièrement dans les mains de son allié » (Lazzeri C., 2001, p.136 et 138) ce qui permet de ne pas trop inquiéter le parti opposé qu'il suffit de réfréner. Cette distance relative se construit par une politique du signe qui lui permet de confirmer son alliance mais aussi de s'en dégager, à affirmer « une distance », donc une indépendance, de « son pouvoir à l'égard de ses sujets » (Lazzeri C., 2001, p.140) pour faire valoir son pouvoir propre, qui ne dépend que de lui et de ses qualités. Le prince doit donc revêtir les qualités qui ne lui attirent pas la haine de la communauté la plus puissante (*P*., XIX, p.149) voir à se faire aimer d'elle. Ces qualités doivent lui permettre tout à la fois de conserver ses amitiés et son pouvoir ainsi que de gouverner les communautés de manière à susciter amour ou crainte, mais jamais haine et mépris.

Par ailleurs, l'économie des bienfaits et des méfaits, ainsi que son exécution symbolique, doit faire émerger les sentiments qui permettront au sujet politique de conserver ou d'accroître un rapport de puissance sur des personnes et des choses. Les différents fondements de l'amitié selon les régimes sont engagés lors des élections municipales. La liste ouverte (P.S., P.C., Verts, une partie[154] du Modem, et société civile) est le fruit de négociations entre le candidat Gros (P.S.) et les autres composantes politiques ou les personnes particulières de la société civile.

> *En premier lieu, les acteurs insistent sur le programme ou le projet comme élément de solidarité indispensable. Il s'agit d'une amitié dans le monde civique, en justice. Les amis se battent pour les mêmes valeurs, une même vision de Metz, de son développement etc.*
>
> *Viennent ensuite des raisons d'intérêts : avec qui faut-il être pour gagner les élections ? C'est une question de poids politique. Mais il s'agit également, de convaincre les électeurs et d'afficher des qualités en s'alliant. Par exemple en donnant les signes d'une ouverture avec des personnes de la société civile et d'autres partis politiques comme les militants du MoDem plus à droite, mais*

[154] Infime au demeurant.

aussi du P.C. plus à gauche mais également un souci écologique avec les Verts. Il s'agit également d'avoir des personnes « de la diversité » qui viennent des « quartiers », des jeunes… afin de produire des signes d'attention vers ces populations.

Ensuite, ces amitiés doivent être confirmées par la liste qui doit satisfaire les ambitions de chaque être, collectif ou individuel : certains veulent être en position éligible, d'autres non, certains éligibles à l'exécutif mais pas dans l'opposition, d'autres demandent des postes d'adjoints…

Le candidat doit donc satisfaire ses alliés sans mécontenter ses forces propres, selon leurs forces politiques respectives et selon leur valeur revendiquée. La problématique est encore plus accrue après le second tour. En effet, la fusion de deux listes implique que le candidat qui se maintient au second tour doit satisfaire son nouvel allié, sans lui laisser trop de poids en cas de victoire. Ce faisant, il « fait des morts » parmi la liste qui l'a amené au second tour, c'est-à-dire que certains militants du premier tour sont exclus de la liste. On le voit, plus qu'à aucun moment de la campagne, lors de la fusion, se faire des amis se double d'une potentielle création d'ennemis. Ainsi les acteurs disent que certaines fusions de listes au deuxième tour sont contre-productives. En effet, parmi les premiers soutiens certains peuvent se sentir dépouillés de leur place. Etant engagé depuis le début de la campagne avec la liste ils pensent mériter plus que les nouveaux alliés. Pour ceux qui n'ont pas de place dans la liste (militants, sympathisant ou électeurs), la fusion peut produire des signes qui les décevraient : la fusion étant un signe de politique politicienne, de rupture (plus ou moins grande) avec ses valeurs etc. La venue de nouveaux électeurs en provenance du nouvel allié n'est pas plus sûre.

En régime stratégique les amitiés sont précaires, elles se fondent, dans leur contenu et dans leur durée, sur un rapport de force. Leur pertinence se mesure à l'aune de leur utilité politique. Ici les amitiés que le candidat Gros et le P.S. doivent nouer, sont mesurées à leurs poids politique, à la nécessité de les avoir comme amis pour vaincre la droite (jamais défaite à Metz dans des élections municipales), et aux qualités qu'ils permettent de revendiquer devant les électeurs.

L'application des amitiés – l'économie des bienfaits et des méfaits (qui s'exercent envers les ennemis également, ils peuvent toujours devenir allié) – est elle aussi

mesurée. Elle consiste à susciter les passions qui tiennent les amis fidèles et les ennemis craintifs. Pour ce faire, réalité et apparence ont une égale efficience. Il convient donc de satisfaire ou de paraître satisfaire les intérêts d'un être pour se l'attacher.

2.6. Retour à la paix en régime stratégique

A l'issue d'une épreuve, les biens sont redistribués. On peut prendre l'exemple, déjà énoncé, de la création des Tribuns de la plèbe[155]. Mais les accords en régime stratégique ne se confondent pas avec ceux qui se réalisent en régime de justice en raison de la mesure fondée sur la puissance. Les protagonistes concluent leur accord sur ce que l'épreuve a dévoilé comme puissance. L'accord doit procurer un avantage, des biens, satisfaire une envie, à celui dont le rapport de puissance issu de l'épreuve est avantageux. En bref, et c'est pour cela que j'en parle sous ce titre, la clôture des épreuves suit les chemins de la puissance. On se bat pour satisfaire des désirs, l'issue de l'épreuve satisfait les désirs du vainqueur à mesure de sa victoire, plus elle a été large, plus il est rassasié.

En *D.*, II, 30, 1, p.374, M. remonte depuis les biens jusqu'à la puissance : « c'est un des autres signes auxquels on reconnait la puissance d'un Etat fort, que de voir comment il vit avec ses voisins. Quand il se conduit de façon telle que ses voisins, pour l'avoir comme ami, sont ces tributaires, c'est alors un signe certain que cet Etat est puissant ; mais quand lesdits voisins, bien qu'inférieurs, lui soutirent des deniers, c'est là alors un grand signe de faiblesse ».

Mais il faut remarquer qu'il se loge, sous l'activité de passage des situations de paix à des situations de guerre, et inversement, une possibilité d'erreur dans la mesure des forces, dans la mesure de la victoire ou de la défaite et donc dans la réalisation ou non de la paix. Il convient donc de savoir réaliser des accords à son avantage. En *D.*, II, 27, 2, p.364, l'auteur signale que le mieux en cette matière est de le conclure après une victoire et ne pas devoir attendre la défaite pour devoir le passer. Et, lorsque le sujet politique est la force la moins forte il doit réaliser cet accord dès qu'il est à son avantage : « Les princes qui sont attaqués ne peuvent faire une erreur plus grande, lorsque l'attaque est menée par des hommes bien plus puissants qu'eux, que de refuser tout accord, surtout quand celui-ci leur est offert ; en effet, cet accord ne sera jamais

[155] Redistribution de terres (*D.*, II, 6, 1, p.282).

défavorable au point de ne pas contenir quelque avantage pour celui qui l'accepte, et ce sera partie pour victoire » (p. 365).

Pour finir, concernant notre modèle, il y une donnée terminologique que je dois bien préciser. Les liaisons stratégiques ressemblent aux conventions, c'est-à-dire qu'elles dressent des attentes de comportements et qu'elles sont les fondements du lien entre les êtres, elles mettent également en forme les rapports de force en déterminant des usages, des fins, des circonstances. Mais elles dissemblent des conventions par la manière qu'elles ont de déterminer ces attentes ; par les fins et les moyens qui y sont autorisés ; par le degré de généralité que peut revêtir un tel accord (qui s'approche plus de l'arrangement sur ce point) et sur la stabilité de la relation qui ne dure que tant que le rapport de force duquel il est issu reste lui-même stable : « Et les promesses forcées (…) quand cette force viendra à manquer, on les rompra toujours, et ce sera sans honte pour celui qui les rompt […] Et non seulement les promesses forcées ne s'observent pas entre les princes, lorsque la force vient à manquer ; mais on n'observe pas non plus toutes les autres promesses quand viennent à manquer les raisons qui firent promettre » (*D.*, III, 42, p.524).

3. Autres rapports

Comme pour les précédents régimes, je reviens sur les autres rapports qu'entretient le régime d'action stratégique aux domaines précédemment mentionnés.

La coexistence des personnes et des choses

Je serai bref pour en avoir parlé indirectement dans ce qui précède. Concernant cette coexistence, j'avais dis qu'en justice les choses et les personnes sont liées par des conventions et donc le régime de l'équivalence morale. Leur commerce est fondé dessus. Le rapport à l'équivalence du régime stratégique va donc également déterminer cette coexistence sous ce régime. On suit donc la même voie d'exploration que pour les précédents développements.

L'équivalence ayant pour fondement la puissance, c'est également ce rapport qu'entretiennent les êtres entre eux : soit ils se protègent, soit ils se menacent. On a vu que les épreuves se résolvent par une transaction : l'un protège l'autre, l'autre accroît sa puissance par des deniers par exemple. Ou encore : les nobles renforcent la puissance du peuple pour conserver une part de leur autorité. Les liaisons s'effectuent par la satisfaction réciproque de désir (conserver ou acquérir) ou, pour le cas des objets, par l'utilité d'un usage.

Rapport au langage

A l'instar du régime de justice, en régime machiavélien le discours peut prendre l'équivalence comme objet, permettant ainsi de créer un espace de commensurabilité et de rapprochement des êtres. P. Manent (2007, p.51-52) note que la signification surgit de la nécessité ; mode de justification et production de sens sont donc étroitement liés. Chacune des lignes de description et de jugement du monde en produit indissociablement la réalité (son objectivité) et son sens. Par exemple, l'anthropologie participe à la production de sens du monde et donc des actions et réactions des acteurs.

Cependant, il semble que le régime d'action stratégique est dans un rapport aussi trouble au langage qu'il ne l'est par rapport à l'équivalence morale. Le langage est une voie de clarification des disputes qui ne convient pas toujours avec le régime d'action

stratégique et notamment avec le rapport aux différents protagonistes. Les thèmes du paraître, de la duperie et des « fausses imaginations » parcourent tout le discours stratégique. Il y a des intentions à ne pas laisser paraître et d'autres à percer. C'est que le langage permet d'exprimer les équivalences, ce point le rend suspect, il peut manipuler (on retrouve alors la mention du geste).

On peut dire que le langage est une arme comme une autre en régime machiavélien, il en faut bien user pour s'allier ou pour vaincre, pour donner des signes de soi, rapport dont on trouve des traces dans l'usage péjoratif du qualificatif de « rhétorique » comme étant *L'art d'avoir toujours raison*.

Rapport à la temporalité

Lorsque je mentionne la temporalité, je ne prends pas pour objet la « qualité des temps » mais les différentes inscriptions temporelles : passé, présent, futur ; des êtres ou des actions. Par ailleurs, je ne parlerai pas de l'occasion qui, on l'a vu, se définit plus en rapport à la fortune qu'à la temporalité.

Le propre du rapport au temps en régime stratégique est que son usage, ses effets, ou l'inscription dans une temporalité, sont mesurés, comme toutes choses, selon l'utilité pour la conservation et puissance du sujet, c'est-à-dire à la réalisation de ses desseins.

En premier lieu, la temporalité la plus visible est celle qui est tournée vers le futur. M. conseille au sujet politique d'anticiper les choses futures et notamment celles qui le mettraient en péril. Il s'agit de « voir de loin » les inconvénients afin de mieux y remédier (*D*., I, 18, 4, p.128) ; de « pressentir les décisions de l'ennemi » (D., III, 18, titre, p. 460) ; ou, thème fameux, de « préparer la guerre en temps de paix » (*D*., I, 21, 2, p.136). Le plus important étant l'anticipation des désordres : les êtres politiques « ne doivent pas seulement considérer les désordres présents, mais ceux du futur, et ces derniers, mettre toute leur industrie à les écarter ; car en les prévoyant de longue main on peut facilement y remédier ; mais si l'on attend qu'ils s'approchent, la médecine arrive trop tard, car la maladie est devenue incurable » (*P*., III, p.77).

Ensuite, l'anticipation est requise pour parer aux coups de la fortune car « le temps chasse devant lui toutes choses, et peut amener avec lui le bien comme le mal, le mal comme le bien » (*P*., III, p.79), il faut donc « tenir compte de la tempête dans la bonace » (*P*., XXIV, p.172). L'anticipation des comportements et des épreuves permet

de trouver un remède, une parade ; il permet de s'entrainer aux épreuves et de s'ordonner en vue de celles-ci : « on n'est pas et on ne peut pas être toujours en guerre ; voilà pourquoi il est nécessaire de pouvoir l'exercer en temps de paix » (*D.*, III, 31, 4, p.398). Par ailleurs, cette attention aux choses futures et l'exercice aux épreuves permettent de ne jamais « rester inactif » (*P.*, XIV, p.128-129) et oisif, de toujours poser soi-même les jalons de sa propre destinée, en bref l'anticipation est une caractéristique et un entretien de la *virtù*.

Il existe d'autres formes de temporalité dans le discours machiavélien. Je ne ferai que les esquisser ici. La deuxième dimension, moins marquée, est celle qui se tourne vers le passé et plus précisément celle qui, dans notre vocable, est tournée vers la mémoire des épreuves ou la durée des états. Cette mémoire joue un rôle primordial dans l'économie du prince : « jamais les offenses anciennes ne furent effacées par les bienfaits récents ; et ce d'autant moins que le bienfait récent est plus petit que ne l'a été l'offense » (*D.*, III, 4, p.401 ; *P.*, VII, p.97).

Les durées et la mémoire, collective ou individuelle, constituent une matière pour les êtres en régime d'action stratégique. Par exemple, les autorités données pour un temps long sont nuisibles notamment si elles n'ont pas de garde. En effet, ces autorités se font des « amis » et des « partisans » (*D.*, I, 35, p.174 ; III, 24, 1, p.479) plus facilement que celles qui sont données pour un temps court.

Enfin, le rythme même de l'exécution des actions est mesuré selon l'avantage qu'il procure. On peut distinguer l'accélération[156] et la temporisation[157]. L'accélération permet de faire émerger une urgence propre à faire incliner un adversaire vers les desseins de celui qui le met dans l'urgence ou à provoquer une erreur. A l'inverse, la temporisation introduit un délai, elle est évitement. Chez M ; la primauté revient souvent à l'accélération et à l'action rapide.

Cependant l'attention à l'avenir ne doit pas laisser entendre que la finalité de l'action écrase l'action stratégique. On l'a vu les finalités ne sont pas toujours claires, elles peuvent se constituer en cours d'action. Les finalités en régime stratégique constituent des repères tactiques, des horizons mouvants. Par ailleurs, je me répète, l'attention à la situation présente, aux amitiés et inimités passées sont investis dans l'examen stratégique des situations et des finalités à poursuivre.

---

[156] Il convient de prendre de court ceux dont on veut faire les complices d'une conjuration et de leur faire exécuter la chose immédiatement, dès qu'elle leur est communiquée, afin qu'ils n'aient pas le temps pour dénoncer cette conjuration (*D.*, III, 6, 6, p.412).

[157] Voir *D.*, I, 53, et le procédé de Fabius Maximus dit le Temporisateur.

Formes de rationalité

Comme le régime de justice, le régime machiavélien permet de rendre raison des actes d'un être ou des situations. On les appellera des *raisons d'intérêt* pour les distinguer de ce qui est raisonnable en régime de justice. C'est en cela que l'on peut parler de justification même si, comme on me l'avait fait remarquer en réunion de doctorant, ce terme peut paraître impropre.

La rationalité est alors instrumentale car la raison tempère les passions ou procure le moyen de les assouvir. La violence pure étant un quasi impensable, la plupart des violences seront suspectées d'être raisonnées et instrumentales, éventuellement au titre d'inconscient.

Observons encore ce passage dans lequel je vois la trace des divergences entre ce qui est rationnel dans les régimes en équivalence (stratégie et justice) : « Mais toutes les choses humaines étant en mouvement, et ne pouvant rester stable, il faut qu'elles montent ou qu'elles descendent, et la nécessité vous entraîne à beaucoup de choses auxquelles la raison ne vous entraîne pas » (*D.*, I, 6, 4, p.82). La « nécessité » se réfère à la réalité de la puissance tandis que la « raison » renvoie à l'engagement en justice. La rationalité n'est pas faite des mêmes pièces dans ces régimes sans que l'une ou l'autre ne puisse revendiquer une rationalité supérieure.

Place de la réflexivité

Le régime tactique stratégique s'appuyant sur une équivalence et constituant un sens critique, il laisse une place prépondérante à la réflexivité. Le prince doit se dégager de la situation pour l'évaluer en terme de force, contrôler sa nature, déterminer les signes qu'il doit donner, anticiper les désordres prochains, lire derrière les apparences. Ce n'est pas un régime d'urgence, ni un régime entièrement au présent. Ce rapport à la réflexivité est visible dans l'injonction à ne pas s'abandonner et à rester l'élément actif de son destin. C'est par ailleurs cet élément réflexif qui induit à penser que la présomption téléologique écrase l'action. Pour le reste on explorera cette dimension réflexive au chapitre V.

Pour conclure ce titre, je tiens à faire remarquer la communauté des rapports qu'entretiennent les régimes qui usent d'une équivalence (morale ou tactique) à l'égard de ces dimensions. Le rapport à l'équivalence structure ces rapports et est bien le plus important pour notre objet. Cependant chacun de ces rapports entre les dimensions de l'action et les régimes d'engagement structurent également les voies et possibilité de basculement.

4. Les basculements de situations

Je ne reviendrai pas sur l'ensemble des basculements ni sur l'ensemble des voies par lesquels on peut basculer d'un régime à un autre. Il suffit pour cela de s'appuyer sur les différents rapports présentés et sur l'hypothèse de la dissémination des régimes.

En raison des similitudes entre les régimes en équivalence, leurs voies pour sortir des régimes hors équivalences sont semblables : il s'agit de réintégrer une mesure, un délai, de calmer les passions et de suspendre le geste. Par exemple, basculer de la violence vers la stratégie, s'effectue par la rencontre d'un ennemi ou d'un ami. L'ennemi entraîne à mesurer ses forces et ses actions. Il suffit que le renard (en tactique) ait pris le lion (en violence) dans un piège pour que celui là se fasse renard à son tour. L'ami, lui, engagera à mener la lutte avec plus de mesure et d'habilitée. Il essayera de raisonner l'être en violence, et de l'inciter à user avec plus d'à propos de ses forces, de les diriger dans l'espace et dans le temps afin de frapper plus fort et mieux que la simple fureur ne peut le faire.

Les basculements entre justice et stratégie s'appuient sur les éléments qui les justifient. On bascule de la justice vers la stratégie lorsqu'on rencontre un être engagé en régime stratégique. Les employés de l'agence de livraison rencontrent un dispositif d'ordre à la fois normatif – les conventions de livraison – et stratégique, comme on l'a vu. Ils basculent d'un régime à l'autre dans leurs différentes actions. Ils rencontrent des impératifs moraux et stratégiques leur enjoignant respectivement de respecter les conventions mais également de se couvrir dès qu'il y a une défaillance, voire de défaillir en se couvrant.

Un autre cas est celui de la rencontre avec un ennemi (quelqu'un qui se qualifie ainsi), en tout cas « des gens pas bons » : « Il y a si loin de la façon dont on vit à celle dont on devrait vivre, que celui qui laisse ce qui se fait pour ce qui se devrait faire apprend plutôt à se détruire qu'à se préserver : car un homme qui en toute occasion voudrait faire profession d'homme de bien, il ne peut éviter d'être détruit parmi tant de gens qui ne sont pas bons. Aussi est-il nécessaire à un prince, s'il veut se maintenir, d'apprendre à pouvoir n'être pas bon, et d'en user et n'user pas selon la nécessité » (P., XV, 131)[158].

[158] J'ai mis en exergue ce passage pour une raison directe et une indirecte. La première c'est qu'il s'agit bien de la voie de basculement et de la justification de ce basculement de l'homme de bien au prince qui cherche à se maintenir et des comportements correspondant à ces hommes. L'autre raison réside dans l'aspect paradigmatique de cet extrait. On y trouve l'essentielle de la pensé de M. : le principe du réalisme, la finalité dans cette réalité,

Les voies de passage de l'un à l'autre peuvent également suivre les voies de l'anthropologie, le régime stratégique se mettant pour une part au service des passions d'ambition et de crainte, contrairement au régime de justice.
Dans tous les cas, il s'agit de changer d'espace de commensurabilité des situations, de basculer d'une réalité à une autre. Aller de la justice vers la stratégie consiste à relativiser les réalités morales pour ne connaître que les questions de puissance et leurs nécessités. Faire le chemin inverse suppose de relativiser l'importance des biens à conserver ou acquérir, à considérer la « gloire » et non le « pouvoir ».

La désertion des objets fraye une voie de basculement de la justice vers la stratégie. C'est celle qui consiste en la rareté des biens accessibles à l'issue de l'épreuve. Il n'y a qu'un seul fauteuil de maire mais il n'y a pas de nombre de doctorat limité qui mettrait en concurrence directe et immédiate. Les situations concurrentielles ouvrent donc une voie de basculement.
Enfin, le différentiel de force qui existe entre les êtres favorise également le basculement vers la stratégie ou vers l'usage stratégique de la violence. Celui qui est plus que riche, peut plus facilement soudoyer celui qui est plus que miséreux. Ce dernier peut plus facilement accepter qu'il se trouve dans la nécessité.

---

l'anthropologie, le principe d'ajustement (mais de manière indirecte), l'indifférence à la justice et la supériorité de la nécessité sur la volonté.

Conclusion

Les situations et les actions en régime stratégique proposent un agencement, c'est-à-dire un assemblage d'êtres ou un composé de forme et de matière, qui trouve son homogénéité, sa stabilité et son intelligibilité par l'usage d'un principe d'équivalence d'une forme différente de celui de la justice. Un agencement stratégique fonde une équivalence et une solidarité entre les êtres par la considération de leurs puissances. Les rapports entre les êtres trouvent leurs assises dans la peur de perdre et l'envie d'acquérir et une photographie du monde montrerait un état de forces désirantes et positionnées. Cette mesure des relations ente les êtres permet de produire des dispositifs/*ordini* propres à diriger les personnes, de déterminer ses amitiés, de les entretenir par une économie des bienfaits et des méfaits et une politique du signe : en somme, à gouverner dans le sens machiavélien.

Les épreuves sont organisées autour des enjeux de puissance. Ces épreuves se rapprochent des épreuves de force mais ne basculent pas systématiquement vers l'usage de moyens extraordinaires. La mesure des forces en présence permet au sujet politique de réduire l'incertitude et de déterminer son action en veillant à contrer les aléas de la fortune, en anticipant les désordres qui pourraient entraver son élévation. La mesure de la grandeur-puissance s'effectue en fonction des résultats des actions[159] des personnes c'est-à-dire selon ce que l'épreuve a dévoilé comme *virtù* chez les êtres.

Je fais remarquer que les traits mentionnés précédemment ne sont guère différents de ceux qui soutiennent les cités en régime de justice, que l'on y trouve les mêmes actions (ordonner, se lier, distribuer) et que les voies d'étude ne sont guères différentes. C'est d'ailleurs cette similitude qui demande à bien saisir la divergence des qualifications entre les régimes.

Le tableau 1 présente les principaux aspects des régimes étudiés. Je précise seulement qu'il s'agit de types idéaux et que la présentation en tableau insiste sur les divergences. Concernant les dénonciations entre régimes de justice et régime machiavélien, ainsi que les dénonciations internes à ce dernier, elles sont présentées dans le tableau 2. Ces lignes de dénonciations – justifications ont été étudiées, on a illustré leur pertinence pour le traitement de cas empiriques ; il me semble désormais plus utile, voire

[159] Je rappelle que j'use du terme agencement à la fois pour désigner des actions (dynamique) et des situations (statique). Il est évident que sous le sens de situation, la mesure de la grandeur est fonction de la force que représente ou contient un être.

économique en terme de lecture, d'en rappeler les traits, de les ordonner pour une présentation claire, plutôt que de les dérouler par le texte, ce qui aurait un aspect redondant.

Tableau 1 : principaux caractères des différents régimes

	Justice	**Violence**	**Agapè**	**Stratégique**
Rapport à l'équivalence	Equivalence morale	Hors équivalence	Hors équivalence	Equivalence en puissance
Forme de l'autorité [160]	Grandeur *Autorità*	Force brute (fureur gauloise) *Potenza*		*Imperio* ; usage optimisé de la puissance
Compétence	Prudence aristotélicienne Vertu	Férocité Perversité	Amour du prochain	*Virtù* ; *Ordinata virtù* (force ordonnée)
Qualification des personnes	Personnes	Chose/objet Résistance	Humain Altérité indifférenciée	Ami / ennemi Faible - fort
Temporalité privilégiée	Passé	Immédiat	Immédiat	Avenir
Forme de la rationalité	Axiologique	Pathique	Pathique	Instrumentale
Forme du lien social	*Philia* fondée sur le mérite		*Agapè*	*Philia* fondée sur l'utilité
Rapport au langage	Parole	Geste	Parabole, métaphore	Parole, duplicité
Forme de la nécessité	Impératif catégorique kantien	Désir irrépressible ; force incontrôlée	Besoin Souffrance	Nécessité machiavélienne
Qualification des objets	Objets conventionnés	Résistances ; forces		Armes et Lois (*ordini*)

[160] Je m'appuie sur l'étude des occurrences de ces termes dans *Le Prince* dans Ménissier T., 2001b.

Forme des accords	Conventions, réciprocité, proportion	Extermination d'une résistance	Acceptation du don	Traités, réciprocité, disproportion
Finalités	Bien commun	Bien égoïste	L'autrui indifférencié	Sécurité et domination
Moyens	Légitimes ; conventionnés ; proportionnés	Illégitimes	Don ; non mesuré	Ordinaires ou extraordinaires, utilité
Place de la réflexivité	Réflexif (Justesse non réflexive)	Non réflexif	Non réflexif	Réflexif

Bien que ce tableau soit comme un résumé de la première partie, il n'est pas inutile de le commenter. Il permet effectivement de lire la première heuristique que j'ai qualifiée de travail de déclinaison. On remarque que les formes sont les principes de dissemblances de la matière. Par ailleurs, il illustre bien le défi *Pulp fiction* ou l'hétérogénéité de l'action. On peut y voir les glissements, les proximités et les distances entre régimes.

Enfin, on peut remarquer les références de natures diverses qui communiquent ensemble pour constituer ce que j'appelle des traditions politiques du jugement et de l'action.

Tableau 2 : lignes de dénonciation-justifications d'un régime en équivalence à un autre[161]

Le tableau se lit ainsi : le régime de la colonne de gauche dénonce celui de la colonne de droite ; ce dernier se justifie. Bien souvent, l'une et l'autre colonne se répliquent sur le même thème. Chaque dénonciation demande à objectiver la défaillance, l'erreur de mesure, l'existence d'une nécessité etc.…

La justice dénonce :	**La stratégie se justifie :**
- Différence de principe d'équivalence, mesure non morale (fins et moyens, distribution…).	- Réalisme : dans le monde il n'existe que des questions de puissances ; la nature humaine ne permet pas de tenir les conventions, il y a une nécessité à considérer la réalité de la puissance si l'on veut se sauvegarder.
- Fins illégitimes (uniquement).	- Il est normal de vouloir réaliser son ambition. Imminence d'un danger.
- Moyens illégitimes (uniquement).	- Nécessité des moyens extraordinaires pour un bien commun (sinon justification précédente). Imminence d'un danger.
- Distribution des biens (économie des bienfaits et des méfaits) illégitimes.	- Utilité de cette économie.
- Amitié non fondée sur le mérite. Instrumentation des amitiés.	- Utilité des amitiés. Réalité de la puissance.
La stratégie dénonce :	**La justice se justifie :**
- Naïveté, irréalisme, on n'évite pas la violence si on ne la fait cesser ; différence de principe d'équivalence.	- La justice permet d'éviter la violence.

[161] Seule la dénonciation interne au régime de justice ne sera pas présentée, je renvois à E.G. sur ce point.

- Non-usage de moyens extraordinaires dans une situation de nécessité. - Amitié inutile. - Economie nuisible. Les désirs des hommes sont insatiables. - Absence d'*ordini* capables de canaliser les humeurs.	- Les moyens extraordinaires sont interdits, il faut éviter la violence et régler la dispute par une épreuve légitime seule capable de faire taire les forces. - Amitié juste. - Distribution équitable. - Les *ordini* ne sont pas juste, les conventions ont les mêmes vertu et sont orientées vers un bien commun.
La stratégie dénonce :	**La stratégie se justifie :**
- Erreur dans la mesure des forces et de proportion dans leur emploi. - Absence d'une nécessité - Absence d'ordre pour parer la fortune ou gouverner les humeurs. - Amitié nuisible ou inutile. - Economie nuisible ou inutile.	- Aucune erreur, manque de force pour réaliser une autre action, intervention de la fortune, excuse d'une nécessité. - Existence d'une nécessité. - Existence mais défaillance, impossibilité de tel ordre ou coup de la fortune. - Utile et nécessaire, caprice de la fortune. - Utile et nécessaire, caprice de la fortune.

Deuxième partie :

Essais de sociologie de la force au travail

Après avoir exposé les catégories d'analyses des disputes, il convient de tester leur valeur opératoire pour les études empiriques c'est-à-dire d'éprouver leur pertinence pour produire une connaissance sociologique qui se saisit de faits empiriques pour les traiter dans un autre cadre, théorétique, dont les combinaisons de catégories permettent d'en dégager une intelligibilité de second degré car différente des intelligibilités observées (Hamel J., 2006).

Par ailleurs, les concepts et catégories sociologiques doivent autant s'appréhender à travers leurs définitions formelles, telles celles exposées dans la première partie, qu'à travers leurs usages effectifs lors d'une recherche. Il convient alors, tout en montrant l'opérationnalité des catégories d'analyse, d'en observer les usages.

Cependant, il me faut rappeler que la textualisation ne représente pas assez la conjonction du travail empirique avec le geste déductif et théorique mis en place. C'est en effet pendant la première enquête de terrain que le travail sur l'œuvre de Machiavel a été réalisé. Il y a un lien fort entre les catégories proposées et les situations empiriques observées, les premières ont été formées à l'aide des secondes et ces dernières ont été saisies par les premières : chacun de ces travaux a impacté les saisies et interprétations des autres matériaux. Mais si les travaux théoriques et documentaires ont été réalisés de concert avec cette première enquête empirique, qu'un lien est certainement important, la seconde enquête empirique n'a pas été inutile et a pu engendrer des modifications des catégories posées en premier lieu. La conclusion de cette partie sera consacrée à cette mise en perspective des apports spécifiques de ces deux enquêtes.

Deux enquêtes de terrains ont été réalisées pour parfaire l'opérationnalité des catégories. Il me faut préciser leur statut pour la recherche avant d'en venir à leurs présentations et à la méthodologie. En premier lieu, ces terrains n'ont pas été étudiés pour eux-mêmes. Ces enquêtes n'ont pas de réellement de problématiques propres bien qu'une entrée ait été pratiquée souvent en prenant la dispute pour objet. Je ne cherche pas à éclairer exhaustivement ces réalités empiriques. L'essentiel était de participer à la production du régime d'action stratégique. Leur intérêt réside dans l'observation d'engagement stratégique dans des situations empiriques particulières. Ces enquêtes devaient donc fournir une matière sociale pour l'étude de la forme d'action machiavélienne. Cependant, ces recherches ont également la vertu de mettre à jour une manière de représenter les dispositifs empiriques comme un espace de force, d'y situer les acteurs et d'y lire leurs comportements. Ce mode de lecture plus générale s'est fait jour au cours de l'enquête et j'y reviendrai lors de la conclusion de cette partie.

Le choix des entreprises observées (au sens d'entreprendre c'est-à-dire d'engager et de risquer son être – ce que l'on prétend valoir, vouloir, et les ressources qu'on a – dans des situations, et non dans un sens strictement économique et juridique) a été réalisé selon l'accessibilité. J'ai surtout saisi des opportunités, mes préférences y étaient soumises. Mais d'une manière générale, il m'importait peu d'étudier un hôpital, une entreprise de livraison à domicile, un syndicat, un cabinet de consultant, la conception de campagnes publicitaires, les pratiques de séduction, celles des vendeurs, les trajectoires de sportifs… L'important était d'avoir deux enquêtes. En effet, il fallait qu'il existe une certaine hétérogénéité de la matière afin de respecter l'hypothèse que l'on rencontre les mêmes compétences à l'action dans des dispositifs différents. Ainsi l'étude de l'action en régime stratégique ne serait pas écrasée par l'entreprise empirique observée. Ce qui m'oblige à une autre remarque. Le fait d'avoir réalisé deux enquêtes de terrain afin de diversifier le matériel n'implique pas que le modèle puisse être considéré comme clôt. Il s'agissait d'un minimum pour qu'il vaille et d'un maximum en terme de tâche de travail. Mais le modèle doit s'alimenter d'autres entreprises afin de se préciser, de s'approfondir.

La première enquête, codée A (Chapitre III), s'est effectuée dans l'agence grand-est d'une entreprise de livraison au particulier (E.T.L.[162]). L'entreprise est économique. Elle procède de relations de sous-traitances en cascade dans lesquels E.T.L. occupe une place centrale. On pourra donc y observer les rapports de force et leur forme dans des procès de production (ici de livraison) s'appuyant sur l'externalisation d'activité, chose commune de nos jours.

La seconde, codée B (Chapitre IV), est une entreprise électorale, j'ai suivi une liste qui se présentait à l'élection municipale de Metz en 2008. L'intérêt réside dans la manière dont les acteurs essayent de se lier avec un grand nombre de personne, pour des raisons différentes et avec des modalités différentes. On voit se dessiner, dans ces entreprises électorales, à la fois la notion de représentation et la stratification sociale (ou la composition morale) de ce *stato* telles qu'elles sont pratiquées par les acteurs.

Concernant la méthodologie, elle a été semblable pour les deux enquêtes. Je travaille à base d'observation à découvert en glissant, selon les situations et leurs enjeux, de la participation (notamment lors de la première enquête où j'ai été employé deux mois dans l'agence) à l'observation directe et le recueil de documents. L'attention se porte

[162] Cette enquête est totalement anonyme, ce qui n'est pas le cas de la seconde.

évidement sur les cours d'actions et leurs pratiques, des objets et de leurs usages, des discours…

Dans un second temps, je procède par entretiens semi-directifs. L'étude des disputes procure un aspect particulier à cette méthode. L'entretien est le moment, pour le sociologue, où il peut essayer de pousser la justification vers ses arguments les plus généraux. Par exemple, concernant les « avaries non livrables » mais dont les livraisons sont tentées. L'observation n'est pas inutile pour préparer les entretiens. Elle permet de sélectionner certains faits observés, des documents et d'appuyer ses questionnements.

L'enquête A a fait l'objet d'une cinquantaine d'observations[163] étalées sur une période de 8 mois au sein de l'agence E.T.L. grand-est ; et de 8 entretiens réalisés avec les acteurs de l'agence et avec aucun autre. Les défauts de cette enquête résident dans le manque d'information sur les activités directoriales et surtout par l'absence d'enregistrement des entretiens. Seuls deux ont pu être enregistrés ce qui est préjudiciable.

L'enquête B a fait l'objet d'une quarantaine d'observation et d'une dizaine d'entretien avec les candidats de la liste. L'élection primaire du P.S. (le principal groupe politique que j'ai suivi) n'a pas été observée. Je sortais à peine de ma précédente enquête et n'avais pas su voir de loin. Les propos sur cette primaire sont donc des reconstitutions. Le site du P.S. a été utilisé comme un dispositif de capitalisation ainsi que le site de campagne de la liste. En termes d'inconvénient, il y a la multiplication des acteurs et des enjeux qui rendent l'observation et l'interprétation difficiles. Enfin, les entretiens ont pu être réalisés avant le résultat, pour certains peu après, mais nombres entretiens n'ont pas pu être réalisés.

[163] Une observation ne correspond pas toujours à une journée. L'observation des réunions téléphoniques entre les directeurs des agences E.T.L. et le siège à Paris regroupe les observations réalisées à chacune de ces réunions qui ont lieux tous les jours.

Chapitre III :
Sécuriser les livraisons

« Et les conventions, sans le glaive, ne sont que des paroles, dénuées de la force d'assurer aux gens la moindre sécurité »,

Hobbes, *Léviathan*.

Introduction

En premier lieu, pour la lisibilité des propos des acteurs et de ma position d'observation, je présente brièvement l'entreprise étudiée : E.T.L. Pour le moment, je laisse entre parenthèse les autres acteurs.

E.T.L. est une entreprise de livraison aux particuliers dont le siège est basé à Paris. Son activité est nationale. Les acteurs qu'on y distingue sont les suivants. En premier lieu le « service client ». Ensuite le « Hub » qui est une « structure de 22000 m² » qui réceptionne et expédie les colis vers les agences régionales. Hub et agences ont des comptes séparés, les expéditions du Hub sont payées par les agences. Les agences sont au nombre de dix. Elles couvrent des aires de tailles variables : l'agence 57 couvre quinze départements[164] ; l'agence nord seulement quatre. L'agence 57 est celle qui a le plus de km² à couvrir, son flux par km² est faible (E-A.03, p.288). Par ailleurs, les agences, en plus de ne pas avoir le même flux, n'ont pas exactement la même organisation, ni les mêmes prestataires. On peut donc dire que mon propos, dès qu'il observe des faits concernant uniquement les agences, ne vaut que pour celle étudiée.

L'agence 57 est composée de trois services et d'une direction.

- Le *dépôt* qui prend en charge physiquement les colis à la réception, pendant le stockage et jusqu'au chargement des tournées de livraison. Trois employés ont été interrogés (sur les quatre) : les entretiens 1 et 8 ont été réalisés avec des agents de quai, l'entretien numéro 2 avec le chef de quai. Seuls les entretiens 1 et 2 ont été enregistrés.
- L'*exploitation* est le service qui prend en charge le contact avec le destinataire, la prise d'un rendez-vous pour la livraison (planification), et la préparation informatique de la feuille de route des tournées. Les entretiens ont été effectués avec des agents d'exploitation (4, 7 et 8, ce dernier a été déplacé du dépôt à l'exploitation) et avec le responsable d'exploitation (E-A.06). L'exploitation est constituée de cinq membres.
- Le *service qualité* s'occupe des retours de livraison, ce qui va du suivi en temps réel des tournées jusqu'à la taxation des prestations et la résolution de litige. Seule la responsable qualité a été interviewée (il n'y a qu'une autre personne dans le service).
- Enfin, un entretien avec le *directeur* a été réalisé (E-A.03). J'en avais prévu plus mais ils n'ont pu être effectués.

[164] Dont je vous fournis la liste : 08 – Ardennes ; 10 – Aube ; 21 – Côte d'or ; 25 – Doubs ; 39 – Jura ; 51 – Marne ; 52 – Haute-Marne ; 54 – Meurthe et Moselle ; 55 – Meuse ; 57 – Moselle ; 67 – Bas-Rhin ; 68 – Haut-Rhin ; 70 – Haute-Saône ; 88 – Vosges ; 90 – Territoire de Belfort.

1. Un agencement marchand et industriel

Si l'on considère l'ensemble du processus de livraison, on dira qu'il constitue un agencement marchand et industriel qui lie les participants entre eux. Ils sont tous des êtres marchands dans un système de production - distribution. Chacun d'eux offre ou demande des gestes et des équipements industriels en échange de rémunération. En bref chacun d'eux à une double existence et toujours ils se convertiront, au gré des situations, en êtres marchands ou en êtres industriels.

L'être principal de cet agencement à la double nature est le « flux ». Le flux est un être marchand, il existe comme volume de transaction qui, bien entendu, peut être chiffré. Il revêt également une nature industrielle. Il existe sous l'aspect de colis, qui ont une destination, un volume, un poids, en bref des qualités industrielles qui rendent plus ou moins importants les équipements industriels nécessaires à la réalisation matérielle des transactions marchandes (la distribution). Le flux est le médiateur de l'équivalence dans ce compromis.

Quelques remarques concernant l'enquête sociologique de ce genre de compromis. Dire que l'agencement est traversé par des forces marchandes et industrielles, qui s'échangent ou se convertissent réciproquement, ne signifient pas que toutes les situations sont également traversées par ces forces. Bien au contraire, si l'on regarde l'agencement dans son ensemble, il y a des centres et des périphéries tant marchandes qu'industriels. Le centre marchand se situe essentiellement dans les relations commerciales du service client à Paris, les agences entretiennent très peu de rapports commerciaux directs avec les clients. Si elles interviennent sur les litiges c'est pour proposer des dédommagements, qui seront avalisés par le service client. Mais cette intervention est le fait de leur qualité industrielle. Les agences sont les mieux à mêmes de savoir ce qui a été fait sur le produit, les conditions de sa mise en livraison et donc de déterminer qui a fait une faute. L'agence est donc un centre industriel (qui sont plusieurs, il y a donc une moins grande concentration), elle produit les livraisons.

Les forces marchandes pèsent évidemment dans les dispositifs industriels mais parfois toute leur implication est difficile à saisir. En effet le positionnement du sociologue dans le dispositif impacte l'accessibilité des informations. Par ailleurs, cette situation ne permet pas toujours de bien lire les différentes natures (marchandes dans mon cas) des

êtres tant certains sont traversées par une force plus prégnante et visible dans les situations observées.

Je vais donc écrire à rebours de l'enquête. En effet, pour comprendre les pratiques des acteurs dans la production de livraison, il faut se saisir de l'ensemble de l'agencement. Cela vaut si l'on veut observer la mesure de l'importance d'une relation, de son avantage ou de son inconvénient, en fonction de la place des acteurs.

Mes informations sont moins nombreuses concernant les rapports marchands. Par ailleurs, les conventions réglant la rémunération marchande sont variables selon les êtres qu'elles lient, et complexes selon les services échangés et les types de livraisons. Ensuite, les acteurs de l'agence, mes informateurs, ne connaissent pas tout le détail des conventions marchandes. Ils en connaissent essentiellement les procédures industrielles de mise en livraison d'un flux.

Concernant, les relations industrielles mes informations sont plus importantes mais il y a eu beaucoup de modifications de procédures dont il est difficile de rendre compte malgré leur intérêt pour explorer le dispositif. Mon propos s'applique à reconstituer la base commune, ainsi que la plus courante sur le terrain, des conventions entre l'ensemble des acteurs.

Je commencerai donc par relater l'agencement général, en commençant par les conventions qui existent entre les participants du procès de production que j'aurais ainsi l'occasion de présenter. On observera ensuite les rapports de force et les relations qu'ils impliquent entre les êtres, pour pouvoir ensuite se tourner vers la question de la qualité des prestations et des stratégies menées dans ce combat.

1.1. Les conventions

En premier lieu, je vais présenter les conventions entre les différents partenaires du procès de livraison. Ces conventions, mettent en équivalence un mode de tarification des livraisons avec des gestes industriels pour les réaliser.

A une extrémité de l'agencement, il y a une relation entre une entreprise et un demandeur. La première (dite dans le langage indigène « S.O. » pour société d'origine des produits, il s'agit du fournisseur) vend au second un produit et un service de livraison. Les produits qui circulent sont de type électroménager (réfrigérateur, four, lave vaisselle…), du matériel hifi-vidéo (en moins grand nombre), de la literie, de

l'ameublement (canapé, fauteuil, table, buffets…), et des meubles en kit à monter (bureau, armoire…)[165]. On remarque qu'il n'y a pas de produits alimentaires ou sanitaires qui engendrent des contraintes plus lourdes (chaînes du froid par exemple). Dans la majorité des cas, le demandeur est un particulier, il y a également des administrations et des entreprises (surtout sur les produits en kit). Beaucoup de commandes s'effectuent par internet[166]. Le service ainsi vendu inclut un produit neuf (en bon état par rapport à une référence produit, mais cela reste implicite bien souvent) livré « sous 5 jours »[167].

La deuxième relation fait intervenir E.T.L[168]. Les S.O. sous-traitent la prestation de livraison à E.T.L. Sur ce point j'ai plus d'informations pour situer les conventions. Je m'appui ici sur des documents récupérés à ma demande. Ces documents sont constitués de la brochure E.T.L (Doc.1.), document publiciste ; puis du tableau des tarifs pratiqués envers un fournisseur de literie ; d'une présentation E.T.L. proche de la brochure ; du « cahier des charges » envers une S.O. et enfin d'un mail indiquant les nouvelles tarifications à pratiquer pour un fournisseur (respectivement les documents 34, 35, 37 et 53). Il ne faut pas négliger d'autres informations complémentaires, voir des schèmes de compréhension dû à la pénétration du terrain.

---

[165] Le codage des sociétés d'origine s'effectue ainsi : S.O., auquel est ajoutée une lettre : E pour électroménager, L pour literie, MS pour les salons, M pour les meubles à monter ; j'ajoute un chiffre pour départager ensuite les S.O qui vendent le même type de produit. Une société d'origine ne vend que des canapés et des fauteuils, elle a été codée C en raison de l'attention que portent les acteurs à ces livraisons. Ensuite, l'autre code à retenir est le M. Le montage constitue en effet une contrainte particulière pour l'organisation des tournées. Enfin, il y a une société codé S.O. ENS, avec laquelle le partenariat est différent. Elle dispose de magasins sur tout le territoire et n'use pas de la plateforme de stockage E.T.L., E.T.L. ne touche donc pas physiquement aux colis. Ce cas sera rarement mobilisé car cette relation est moins problématique.

[166] Sur le commerce internet, on peut consulter Quélin B., 1998 et Brousseau E., 2000, pour des données quantitatives, les mutations, facteurs et obstacles au développement de ce commerce. Pour une présentation des acteurs de la logistique du commerce électronique, voir Gradatour J.R., 2001. Signalons que le commerce électronique est un phénomène multiforme par ses canaux, les types de productions qui peuvent s'échanger et leurs contraintes respectives.

[167] Je suis allé consulter quelques-uns uns des sites des S.O pour observer (sans commander) la prestation annoncée. Par ailleurs, l'usage des nouvelles technologies a entraîné un guidage de la production par la demande. La demande enregistrée, l'information est répercutée au niveau des fournisseurs si nécessaire afin qu'ils fournissent les matériaux au « juste-à-temps » pour la production. Le but de ce pilotage par la demande étant de réduire les stocks, de travailler en flux tendu ; il s'inscrit dans une recherche de flexibilité contre les aléas du marché. Sur le « juste-à-temps » voir Neuville J.P., 1995 ; Fiore C., 1984 et Rot G., 2002 qui par ailleurs utilise la notion de flux. Pour ce contexte de l'externalisation logistique (hors du simple cadre de la livraison au particulier), voir Sauvage T., 2004.

[168] Pour une présentation de E.T.L., de son histoire et de son projet, je renvois à O-A.1. dans laquelle je rends compte du doc.1. qui consiste en une brochure E.T.L. Seuls les éléments importants pour le propos seront signalés.

Commençons par les prestations vendues par E.T.L. Je rappelle que ces gestes industriels sont appréhendés ici comme êtres marchands : comme prestation à valeur monétaire. E.T.L propose donc « aux distributeurs d'ameublement, d'électroménager ou d'articles dits lourds, volumineux, un service adapté à leur demande : réception des articles ; contrôle à la prise en charge sur l'état apparent des colis ; rapport d'anomalie[169] à la réception ; stockage ; prise de rendez-vous téléphonique à J+1 de la réception du fichier ; délais de livraison à 5 jours ouvrés » (à partir du contact téléphonique) ; « livraison à deux personnes dans la pièce d'utilisation et reprise des emballages, avec des options comme le montage des meubles, la mise en service pour l'électroménager, la reprise d'article » ; « *tracing* sur notre site internet », qui est comme la « garantie » de « la parfaite traçabilité de vos marchandises », par différents moyens (EDI, intranet, mails).

Par ailleurs, ces documents nous apprennent que E.T.L est filiale d'un grand transporteur national (codé G.F&A) qui participe depuis 2004 à 49% du capital de E.T.L.[170] L'intérêt principal réside dans l'appui non négligeable que cela représente en terme financier et industriel. Pour E.T.L, cela fait de G.F&A un partenaire industriel fiable chez lesquels ils ne sont « pas V.I.P mais presque » (E-A.02, Chef de quai, p.269) c'est-à-dire où chacun peut demander un peu plus de l'autre. On verra à quel moment ce groupe intervient.

Cet ensemble de prestations est payé par les S.O. Le payement se fait en fonction du poids des colis à livrer[171]. Il y a également des surcoûts pour les passages maritimes, pour le montage (par heure de montage), pour les angles de canapés, ainsi que des tarifs spécialement conçus pour les reprises de produits. Le stockage peut également être facturé.

---

[169] Les termes « rapport d'anomalie », « prise en charge » s'éclairciront à mesure que l'on avancera. Ici, il me suffit de signaler qu'il s'agit d'obligations contractuelles.

[170] Pour ces rapports entre G.F&A et E.T.L depuis le point de vue du chef de quai voir E-A.02. Le quai est l'endroit où les agents E.T.L. et G.F&A sont en contact direct et physique.

[171] Le document 53, qui consiste en une nouvelle tarification va plus en profondeur que les précédents et que les informations que j'avais jusqu'alors. Il découpe la tarification en deux : la partie de la livraison qui va du dépôt central E.T.L. (le Hub) jusqu'aux agences (prix au kg) et celle qui va des agences vers le lieu de livraison où se croise le poids (par tranche de kg) et la distance (zone A, B, ou C du proche au lointain) pour effectuer la livraison. Les zones, on le verra, classent les départements couverts par une agence. J'indiquerai les zones pour l'agence 57 ultérieurement. Par ailleurs, je conserve essentiellement le critère du poids dans mon propos car la seule convention de zone mobilisée par les acteurs de l'agence (excepté une fois) est celle qui la lie avec les prestataires d'E.T.L. Ensuite, la nouvelle tarification arrive en toute fin d'enquête. Le document 34 dresse des zones d'une autre manière : vingt départements engendrent un surcoût. Enfin, E.T.L. est payé « au forfait » pour le dossier S.O. ENS qui disposent de magasins sur le territoire et pour laquelle E.T.L. ne touche pas physiquement les colis. Voilà pourquoi l'attention à ce dossier est moindre : il y a moins de risque industriel (les colis ne sont pas physiquement manipulés) et de risque marchand (forfait).

Enfin, E.T.L. sous-traite la livraison à des prestataires. E.T.L. s'occupe donc des opérations concernant l'organisation des livraisons et met à disposition des plateformes de stockage ; la livraison de l'agence jusqu'au destinataire est réalisée par un prestataire de service qui met à disposition d'E.T.L. des camions, des équipes et des compétences. Il s'agit d'une nouvelle externalisation d'opérations industrielles attenantes à la réalisation physique des transactions entre les S.O. et leurs clients, ainsi qu'à celle entre E.T.L et ses clients. Le document 36 intitulé « le guide du livreur spécialisé » spécifie les actions qu'un livreur spécialisé effectue « avant » et pendant la livraison.

Il précise[172] qu'« avant la livraison », il s'agit de « vérifier sa présentation[173] » ; « d'inspecter la propreté, les niveaux » du véhicule ainsi que la présence d'une « roue de secours » ; de « s'assurer » que tout le matériel indispensable » soit là, dont « le téléphone portable chargé » et « la boîte à outils » dont le contenu est détaillé. Ensuite il s'agit de « contrôler le chargement de son véhicule, l'arrimage des produits… ». « A la livraison », il faut « respecter l'heure du rendez-vous » et « prévenir le client » (destinataire[174]) en cas « d'avance ou de retard de plus de 30mn ». « Si le destinataire est absent » il convient de laisser un « avis de passage » et de « prévenir son agence de livraison ». Il « livre et installe en fonction des indications de la prestation demandée qui figurent sur le bon de livraison » et « des procédures établies ». La livraison est réalisée « à deux » et « l'installation » s'effectue « à l'endroit souhaité par le client » ; la « conformité de la livraison par rapport à la commande » est « vérifiée avec le destinataire », « la prestation est exécutée selon les règles de l'art et la spécificité des produits[175] en veillant à n'utiliser que ses outils personnels ». Moment ultime, on le verra, celui de « l'émargement du bon de livraison » sur lesquels le chauffeur fait noter « les réserves précises du destinataire en cas de problème, de réclamation ou d'insatisfaction ». En bref, le chauffeur livreur est un « professionnel responsable ».

[172] Je ne serai pas exhaustif, je mentionne uniquement les points importants qui consistent dans les éléments de convention régulièrement activés. Par ailleurs le document est sous un format informatique permettant des illustrations. Parfois j'ai ressenti un côté infantilisant dans la présentation, le propos, les dessins. Ce n'est qu'une impression de ma part.

[173] Je reformule les pronoms. Le document utilise le « je » : « je vérifie ma présentation » et procède par tirets. Pour une lecture et une écriture moins rude, je reformule en phrase et change parfois le pronom de la première à la troisième personne du singulier.

[174] Remarquez que les qualifications de client et de destinataire sont utilisées dans le document. Celle de client plus souvent pour marquer le désir du destinataire. Celle de destinataire marque la réussite de la livraison : sa présence, la conformité ou la non-conformité à l'émargement. Je dirai qu'une personne est un client lorsqu'il est engagé dans un dispositif marchand ou, pour le dire autrement, dans des rapports de force marchands. Le destinataire est la qualification industrielle.

[175] « Un règlement d'installation » est associé, il précise « le contenu de la prestation », « la réglementation pour l'installation » et les « accessoires nécessaires » selon les « familles de produits ».

J'ajoute qu'il doit appeler l'agence E.T.L. à chaque destination et quel que soit le résultat de la livraison. Cet appel doit s'effectuer depuis le lieu de livraison, avec le destinataire. Il s'agit là d'une procédure interne à l'agence 57, elle n'est pas commune à l'ensemble des agences.

En échange de ces gestes industriels[176] sur un flux et à disposition d'un flux, le prestataire est payé en fonction du poids des colis et des zones de livraison qui expriment la distance entre la zone de livraison et l'agence. Le payement s'effectue donc sur le même mode que pour la transaction précédente : « on paye exactement le poids qui est livré et la distance où il est livré. Nous c'est aussi comme ça qu'on est payé donc on est sûr de faire notre beurre » (E-A.06, responsable d'exploitation, p.316)[177]. Il y a également des surcoûts pour les angles et le montage.

Les conventions qui lient E.T.L. à ses prestataires ne sont pas homogènes sur tout le territoire, contrairement aux rémunérations des agences. Chaque agence a son flux, ses prestataires et ses conventions avec eux. Par ailleurs, sans que j'ai plus de précision sur ce fait, les zones sur lesquels se fondent les coûts prestataires sont différentes de celles qui servent à la facturation aux S.O. : le département 25 se trouve en zone B pour les prestataires mais en zone C selon les conventions qui lient E.T.L. à ses clients[178]. J'indique ici ces zones du proche (moins cher) au lointain (plus cher) en terme de coût prestataire pour l'agence 57 : les départements 39, 51, 57, 68 sont en zone A (lieu de départ[179]) ; le 10, le 25 et le 67 depuis les déportés, et les départements 54, 55 et 88 depuis l'agence, sont en zone B ; enfin la zone C se constitue des départements 08, 21, 52, 70 et 90. Les tarifications qui distribuent les biens marchands entre E.T.L. (l'agence 57 précisément) et ses prestataires, semblent assurer une protection à l'agence.

[176] Partiellement car certains gestes renvoient à un enjeu d'opinion, de publicité de son service et de son enseigne. C'est pour cela que l'agencement peut être dit commercial et professionnel, renvoyant par-là à un ensemble plus large de pratiques et de savoirs. Cependant ces gestes sont la plupart du temps conçus comme des procédures contractuellement définies : ils font parti de la prestation.

[177] Précédemment à mon arrivée dans l'agence, les prestataires étaient payés au « forfait ». C'est-à-dire que quel que soit le poids, le nombre de colis emportés et la distance de livraison, le prestataire touche une somme stable. Mais lorsque le coût calculé au poids dépasse la somme forfaitaire alors le surplus est payé. En bref le forfait du prestataire fait « baisser le ratio gain – coût » pour E.T.L ; il est protecteur pour celui qui en bénéficie. J'attire l'attention sur le fait que mon interlocuteur est celui qui créé les tournées, il est celui qui peut agir sur la rentabilité des tournées et les « coûts prestataires ».

[178] La convention de zone avec les S.O. est plus obscure car plus lointaine du dispositif observé. La seule convention de zone engagée dans le dispositif de l'agence ou dans la pratique des acteurs est celle qui lie aux prestataires. L'autre n'est jamais intervenue lors de la création de tournées pour modifier le cours d'action.

[179] Il y a quatre lieux de départ : l'agence et des « dépôts déportés » dans lesquels l'agence dépose les tournées que les prestataires (localisés pour la plupart) chargeront pour aller livrer.

1.2. Rapports au flux

Résumons-nous. Les S.O. se déchargent des opérations de distribution sur un flux de produit, opérations qui représentent des charges industrielles ou professionnelles (en terme de procédures et de compétences) et qui impliquent des charges salariales et d'autres dues aux immobiles (notamment pour les sites internet), au capital fixe : charge locative des entrepôts, entretiens des camions, des outils de manutention, et au capital variable comme le carburant utilisé. Autrement dit, elles ne font pas les « investissements de forme » industrielle (Thévenot L., 1986) nécessaires à la prise en charge des livraisons. Plutôt que de convertir une force marchande en un dispositif industriel, elles se déchargent du flux d'opérations industrielles de distribution, moyennant rémunération en fonction de l'importance du flux et donc des opérations externalisées. E.T.L prend en charge ce flux d'opérations. Elle en externalise certaines, ainsi que leurs charges, à des prestataires : les camions, les équipes de livraison, le carburant sont à la charge du prestataire.

Il faut remarquer la mise en équivalence entre forces de natures différentes ainsi que la centralité du flux comme médiateur à la proportion. L'échange consiste en argent contre des gestes et des équipements industriels propres à réaliser les livraisons. Mais ces gestes s'appliquent à un flux matériel de colis. Tout le long de cette impartition logistique en cascade, la mesure financière de la décharge industrielle est fonction du flux, de son importance exprimé en fonction de caractéristiques industrielles : poids, angle de canapé, montage, destination. Il est sous-entendu dans ces conventions que plus le flux est lourd, lointain, demande un montage etc…, plus les gestes et les équipements industriels de distribution doivent être importants et donc rémunérés à cette aune. Ce sont bien des aspects industriels du flux qui s'expriment comme objet marchand. Plus ces aspects rendent difficile ou délicate la distribution, plus ils exigent une force industrielle capable de maîtriser ces aspects, ce qui rend la prestation d'autant plus importante. Le surcoût en est l'expression marchande.

Ainsi, si ce sont des opérations qui sont déléguées, le colis physique ou la livraison (comme colis et comme destination) est toujours une référence. C'est l'objet le plus important, celui qui passe de mains en mains. Par ailleurs, le poids est une contrainte fondamentale dans le transport, législative et technique pour les camions qui ont une

charge maximale. Dans les arènes marchandes, et d'une manière générale, le poids est donc érigé en étalon principal pour mesurer les contraintes et coûts industriels à la maîtrise d'un flux à livrer. Quant à la distance des livraisons, aux zones, malgré un déficit de précision et que la convention ne soit pas commune à l'ensemble des observations, elle représente également une contrainte au transport notamment en termes de temps de travail.

Il faut maintenant désigner les forces dont peuvent disposer les acteurs et la manière dont elles pèsent dans les épreuves marchandes de négociation et de détermination des prix. En premier lieu, il faut remarquer que les collectifs de l'agencement sont, en vertu de ces conventions, dans un rapport au flux. Ce rapport peut toujours s'exprimer comme un rapport marchand et un rapport industriel.

On peut dégager un premier rapport que l'on peut qualifier de *rapport marchand au flux*. Indépendamment de certaines qualités industrielles des êtres, particulièrement celles du flux comme la typologie des produits (canapé, montage), on peut dire que ceux qui ont un flux important sont plus forts : ils génèrent une activité et un chiffre d'affaire. Pour l'agence, un « gros client (…) c'est un client régulier… permanent (…) qui nous envoie du flux… il y a SO E2, SO E3, eux ils nous envoient du flux toute l'année on en a toujours à livrer (…) eux je dirai que c'est des gros clients parce que même si ça paye moins ça nous assure une activité, on sait qu'avec ces produits on aura toujours des camions qui partiront le matin ». (E-A.06, p.313).

Dans cet agencement, la réussite marchande des entreprises est fonction de leur flux évalué quantitativement. En raison des conventions, le nombre de commandes (dites « positions »[180]), le nombre de colis et leurs poids, appréhendés de manière globale, sont des références pour mesurer l'importance marchande d'un flux pour un acteur. Comme être marchand, le flux est un être général, toujours saisit dans des caractéristiques globalisantes.

Les fournisseurs cherchent à déléguer leur flux, ils cèdent des opérations de distribution sur leur flux industriel. Les S.O. ne sont pas toutes égales sur leur volume de livraison mais, pour les autres acteurs, elles sont les êtres qui génèrent un flux, ce qui leur confère une importance indéniable. Les prestataires (dont E.T.L.) cherchent à attirer et retenir des flux et n'en génèrent pas. Ils ont besoins de flux pour faire « leur beurre ».

[180] Une position est une commande, elle n'a qu'un seul destinataire mais peut avoir plusieurs colis. Les destinataires peuvent avoir plusieurs positions.

De fait, le flux quantitatif[181] intervient dans la fixation des prix. Plus un prestataire va avoir besoin de flux, plus le prix au poids tendra à baisser. Un acteur qui a un gros flux à sous-traiter pourra le faire valoir pour faire baisser les prix au kilogramme.

Par exemple, le stockage des marchandises. Ecoutons le chef de quai: « Ouais, on a un client ou on a eu un client (…) on a eu 2 réceptions je crois ; donc un flux très faible, très faible et puis on en a plus eu. Eux on leur facture, on leur facture encore (…) Puis peut-être que en évoluant, ils nous envoient plus de flux, du coup eux ils disent : ‘‘bon attendez on vous envoie un peu plus de flux, ne facturez pas le stockage’’ ». Tandis qu'il y a « des clients qui nous envoient… Par exemple, le mois dernier on a reçu 400… 458 positions d'accord…458 clients SO E2. Vous pouvez pas, à S.O. E2, leur facturer du stockage en sachant qu'ils nous envoient 500 colis par mois quoi » (E-A.02, p.272). Le rapport au flux de ces S.O. (et aussi le rapport *de* flux qu'elles entretiennent avec E.T.L., on va le voir) est différent, les règles marchandes également[182].

Les acteurs sont ensuite dans un *rapport industriel au flux*. Ce rapport intervient évidemment dans la fixation des prix. Je serai plus bref car on observera dans sa précision ce rapport à mesure qu'on se rapprochera de l'agence elle-même.

Le rapport industriel au flux signifient qu'un acteur a ou non les compétences et les équipements pour rendre la distribution du flux possible et effective. Certains flux sont faciles : la literie par exemple ; d'autres sont difficiles et sont plus rémunérés, comme les angles de canapés. Les fournisseurs se déchargent de ces équipements industriels de distribution. Les prestataires ont ces équipements. Plus ces équipements seront efficaces pour réaliser les prestations, plus ils pourront peser sur le prix. Ainsi, on l'a vu pour certaines caractéristiques comme les angles de canapé, le montage, qui représentent des contraintes spécifiques à ces flux et qui entraînent des surcoûts à tous les niveaux conventionnels.

Ainsi, pour les sous-traitants, c'est leur qualité de service qui fait office de force, on en verra la mesure plus tard. Pour le directeur, les atouts d'E.T.L. résident dans « la maîtrise d'un processus spécifique qui est difficile à mettre en place à ce niveau ». Sous le rapport industriel, le fort est celui qui a une qualité de service.

[181] Il faut bien saisir que même si le poids et la quantité sont des données industrielles, elles existent comme données marchandes en vertu des conventions : un flux en quantité est un flux de transactions, c'est bien comme être marchand qu'il doit être appréhendé dans ces cas.

[182] Concernant le stockage, sa facturation ne s'effectue qu'au sujet des retours : soit qu'il s'agisse d'une reprise, d'un refus, d'une absence du destinataire… Dans ces cas, les produits sont redéposés au dépôt et reparte vers les S.O. tout les 21 jours, sauf contre-ordre.

L'épreuve marchande dans ce type de dispositif, consiste en négociation sur le prix de l'impartition logistique. C'est dans ces moments que la qualité des équipements industriels et le volume des transactions se rencontrent immédiatement.

Dans l'observation 55, le directeur s'adresse aux personnels des bureaux suite à un mail de protestation (Doc.52) que le siège d'E.T.L. a reçu et a fait suivre aux agences régionales. Le service client d'une S.O. a commandé un réfrigérateur avec livraison (l'affaire ne concerne pas l'agence étudiée). Il signale les défauts de la prestation E.T.L. Pour le directeur il s'agit d'une « manœuvre de déstabilisation d'une organisation » qui prend sens en vue de la prochaine renégociation des contrats. Elle vise à éviter de subir une augmentation des prix en mettant en avant de mauvaises prestations, une qualité déplorable à certains endroits. Bien entendu « ils ne vont pas dire qu'ils tentent de nous déstabiliser mais que la qualité est mauvaise » mais, en fait « ils appellent, jouent au client mécontent… qui en veut toujours plus… pour nous mettre en faute » (p.202-203). Dans son mail, l'interlocuteur de la S.O., signale qu'il s'interroge sur la « marge d'optimisation » de la qualité sur ce « sujet sensible ». Lui et son entreprise avaient des « projets avec » E.T.L. « pour développer des services spécifiques » et signale qu'il est « un peu refroidi. Ne faut-il pas gérer chez nous ces appels pour maîtriser le discours ? » (Doc.52).

Dans la dénonciation du directeur, comme dans le document, on remarque le compromis et la pression mutuelle du flux et de la qualité. La qualité des livraisons (ou la maîtrise d'un processus) attire le flux et le flux exige de la qualité, le compromis est intime, deux forces de natures différentes s'attirent : les équipements industriels (E.T.L. et les prestataires) ont un désir de s'enrichir ou de ne pas s'appauvrir ; les dispositifs marchands ont besoin des dispositifs industriels pour réaliser leur transactions. Le prix des prestations, donc du flux, est issu de ce double rapport *au* flux. Mais saisir les rapports de force entre les acteurs dans cet agencement nécessite d'observer leur rapport *de* flux.

1.3. Rapport de flux

Après avoir observé que les acteurs sont dans des rapports au flux dans l'évaluation marchande des équipements industriels ; il convient d'observer les rapports de flux qu'ils entretiennent entre eux, même s'ils ont parfois déjà été esquissés. Il s'agit d'évaluer l'importance relative des acteurs, toujours essentiellement depuis un agencement marchand, sur un mode plus dynamique.

Rapport marchand de flux

En premier lieu, les acteurs sont dans *un rapport marchand de flux*. Les uns par rapports aux autres représentent un gros flux, exprimé en terme monétaire. Parmi les « gros clients », en fonction des conventions de prix, il y a également « les S.O. qui payent gros » et dont le flux coûte peu : « quand on livre une armoire de 35 kilos pour 150 Euros de CA et 20 de coût prestataire, pour nous c'est parfait… on fait 130 Euros » (E-A.06, p.313).

Les deux exemples de « gros clients » se fondent sur un rapport marchand de flux qui combine quantité et mode de tarification des quantités. Le premier avait un « gros flux » même s'il ne payait pas beaucoup. Le second « paye gros », il est certainement dominé, ou moins dominant, sous le rapport quantitatif de flux. On remarque par ailleurs que le rapport marchand de flux est fonction du différentiel de tarification qui existe entre ce que E.T.L. perçoit et ses coûts prestataires.

L'importance des acteurs se perçoit alors en fonction de leur flux marchand (dont l'algorithme (Trepos J.Y., 1996, p.106) serait le produit d'une quantité, d'une distance, et d'une tarification). Mais il faut observer leur importance relative à une relation, on pourra alors réellement parler de rapport marchand de flux.

On a vu que certains acteurs avaient du flux, d'autres en avaient besoin. L'importance relative des acteurs, leur rapport de force, est fonction du différentiel de flux marchand qui passe entre leurs mains. Sous ce rapport, pour la généralité des cas, les S.O. sont généralement plus fortes : elles génèrent et ont un flux. Les faibles sous un rapport marchand de flux, ont besoin de flux pour survivre, ils n'en génèrent pas. Il s'agit de E.T.L. et des prestataires. Leur but est d'attirer et de retenir les flux, voir d'en

conquérir. Entre l'agence 57 et ses prestataires, le rapport est similaire. L'agence a un flux. Elle est donc un flux à attirer.

Quant aux cas particuliers, le rapport est plus complexe. Pour un acteur, l'importance relative d'un flux marchand va dépendre de l'ensemble du flux qui gravite autour de lui, c'est-à-dire qui passe entre ses mains, avec ou sur lequel il travaille. On a vu que pour l'agence 57, l'importance d'une S.O. pouvait se construire sur le différentiel des conventions de tarification. C'est bien l'ensemble des relations qu'il faut examiner. L'importance d'E.T.L. pour les fournisseurs va dépendre du flux de livraison par rapport à leur volume total de vente. De la même manière l'importance d'une S.O. pour E.T.L. est fonction du rapport entre le volume de transaction que représente la S.O. et le volume totale de transaction que traite l'entreprise. On pourrait penser qu'une S.O. représente un faible flux par rapport à celui (total) que « gère » E.T.L. Ces rapports ne sont donc pas irréversibles, ils ne se déduisent pas mécaniquement du processus de génération du flux même si ce fait est important.

Ce rapport complexe entre les acteurs nécessite de saisir l'ensemble des relations afin d'évaluer l'importance financière d'un flux. Maintenant, il convient de revenir à la généralité des cas et d'observer les relations effectives qu'entraînent les rapports marchands de flux. Ces arènes et relations sont stratégiques. Je n'ai pas beaucoup d'informations mais les propos des acteurs portent les marqueurs de sécurité (en italique dans l'extrait suivant). Par ailleurs, les pratiques effectives sur le terrain renvoient toujours, si l'on pousse la justification, à des enjeux marchands.

Le rapport marchand de flux entraine un rapport de protection et de dépendance contre les dangers du marché. Celui qui a un gros flux « *assure* » à son prestataire de faire un chiffre d'affaire. Dans ses rapports aux prestataires, le directeur considère que l'agence leur « *garantit* d'avoir du boulot toute l'année, tous les jours… et donc de s'*assurer* un certain C.A. par jour » (E-A.03, p. 291). C'est le même rapport que E.T.L. a avec ses gros clients. Pour les prestataires, E.T.L. est un gros client. Le modèle de tarification, est vraisemblablement à l'avantage de l'agence 57 contre ses prestataires, cela renforce l'avantage marchand du flux en terme de sécurité pour l'agence : elle est assurée de dégager un bénéfice, elle peut presque viser la puissance. Les prestataires, eux, ont besoin de flux pour survivre et non pour s'élever. Ils cherchent avant tout à drainer un flux capable de compenser leurs charges ; ils désireront ensuite dégager des bénéfices.

L'observation du ratio coût prestataire / C.A. d'une tournée permet de mesurer l'assurance des acteurs de l'agence quant à leur devenir financier. Le document 25 indique ces ratios[183]. Une tournée partie du 51 vers le 10 (zone B) a un ratio de 0,40, ce qui donne en valeur absolue 482,32 € de coût pour 1213 € de C.A. (13 livraisons, 1200 kg et 549 km de route – « amplitude »). Du 51 vers le 51 (zone A), ratio de 0,48 : 1042 € de C.A. contre 502,32 € de coût, 13 livraisons, 1246 kg et 443km d'amplitude. Une tournée départ dans le 57, livraison dans le 57 (zone A), 9 livraisons, 1042 kg, 242 km d'amplitude procure un ratio de 0,25 (1172 € de C.A., 291,69 € de coût). L'objectif d'un ratio de 0,44 (O-A.21, p.103) sur l'ensemble des tournées est généralement réalisé par l'agence.

Si l'on peut donc remarquer des variations en termes d'amplitude et de zone, ainsi qu'en termes de poids et de productivité (nombre de livraison), et qu'il faudrait savoir la typologie des colis – autant de données industrielles –, l'essentiel est de saisir la relative sécurité que ces conventions impliquent pour E.T.L. Cela s'observera encore mieux si l'on considère les tournées où il y a un « non fait », c'est-à-dire une livraison non réalisée[184]. Un « non fait » impacte les rémunérations, une livraison n'est pas facturée. Sur la tournée 51 (destination et départ) présentée, il y a un non fait. Cette absence fait perdre 30 € au prestataire et 48,33 € de C.A. soit 18,33 € à E.T.L. Le ratio est de 0,47. Il est meilleur pour E.T.L. L'impacte d'une livraison en moins (plus généralement d'une baisse du flux) est plus fort sur l'existence marchande du prestataire que pour E.T.L. La tarification, ici étudiée le plus indépendamment possibles des facteurs industriels, offre une sécurité relative à E.T.L., elle lui assure que chaque flux dégage des bénéfices et qu'une baisse du flux pèse en premier lieu sur les prestataires. Cela nous apprend également que, de manière générale, la non-réalisation d'une livraison est plus importante pour celui qui a le moins de flux. Une baisse de flux impacte plus le destin financier de celui qui est faible en flux. Enfin, on le verra plus précisément, plus le flux est important, plus il permet à l'agence 57 de faire des économies d'échelle, comme par exemple de réaliser des tournées plus productives, avec plus de livraison (donc de colis et de poids).

[183] J'indique uniquement les tournées standards, celles qui ne sont pas consacrées au montage de meuble (M) et à la livraison de salon (C). J'indique cependant les départements de départ et de livraison (qui ont une existence marchande sous la convention de zone). Ces informations sont celles à la création de tournée. Elles sont ensuite modifiées selon les résultats des livraisons mais elles nous permettent de saisir la relative sécurité apportée par les conventions marchandes à E.T.L.

[184] Je ne m'intéresse pas au motif de ce non fait, mon propos est donc indépendant de la résolution d'une éventuelle dispute industrielle.

Ce rapport marchand de flux est donc bien un rapport de dépendance. Certains fournisseurs peuvent baisser le flux en vendant moins de livraison (voir O-A.50, p.188). Ils peuvent faire jouer la concurrence. E.T.L. semble avoir peu de concurrence dans le domaine de la livraison aux particuliers[185] et est donc moins dominée sous le rapport marchand de flux. Ce n'est pas le cas des prestataires, qui sont dépendants de l'agence et qui étaient quatre pour huit à dix tournées (donc camions) par jour durant l'enquête.

Enfin, ce rapport marchand de flux se manifeste par ses exigences ou en *humeur* sur la qualité des prestations, des équipements et des gestes industriels engagés. Je l'ai dis, je ne m'intéresse ici qu'à l'évaluation marchande des gestes industriels.

Lorsqu'on interroge les acteurs d'E.T.L. sur les gros clients, toujours ils auront du flux mais aussi une humeur, une exigence de qualité. S.O. C1 est un cas intéressant, elle est considérée comme un « gros client », qui a du « flux », dont « les colis sont fragiles » mais qui « payent bien » (E-A.04, agent d'exploitation, p.297). Mais c'est aussi un « client chiant sur la qualité, très très pointilleux alors qu'ils savent que leur produit c'est pas facile » (E-A.06, responsable d'exploitation, p.293). Sur la qualité, les S.O. « ne pardonnent pas… la moindre erreur est exploitée » (E-A.03, directeur d'agence, p.290). De la même manière, E.T.L., qui sous le rapport marchand de flux peut protéger ses prestataires des dangers du marché, exige d'eux une « qualité irréprochable des prestations… en conformité avec les procédures E.T.L » (E-A.03, directeur d'agence, p. 291). L'observation 50 consiste en une réunion avec les prestataires du service S.O. ENS. L'objet de cette réunion était de « remobiliser » ou de « mettre la pression » sur les prestataires au sujet de la qualité des prestations.

Le rapport marchand de flux instruit également les exigences en termes de gestes industriels de chaque partenaire et ces dernières forment des indices pour saisir des rapports marchands de flux. Celui qui a un rapport marchand de flux avantageux peut se permettre de demander plus ou d'accepter moins. Par ailleurs, dans l'agencement industriel les S.O. (détentrices du flux) prennent la place de « donneur d'ordre ». C'est d'elles que doivent venir les informations pour changer l'adresse de livraison, ordonner un montage (O-A.16, p.86), une mise en livraison après réparation (O-A.36, p.147), et certaines donnent les ordres de retours (O-A.24, p.111).

[185] D'après le directeur : E-A.03, p.290. Cependant aucune présence de concurrent n'est apparue sur le terrain, aucune personnalisation. Le risque serait bien de perdre un flux mais il ne semble pas important qu'il tombe dans les mains d'un autre indifférencié. Par ailleurs, évaluer la concurrence demande à observer l'évaluation industrielle des équipements, gestes et compétences industrielles des acteurs.

Rapport industriel de flux

Encore une fois, je resterai bref et général concernant ce rapport. Le rapport industriel de flux indique un rapport entre les capacités industrielles des acteurs. Certains ont besoin de compétence alors qu'ils ont du flux, d'autres cherchent du flux et le séduisent par leur compétence. La force relative des acteurs se fonde donc également sur ce différentiel.

En premier lieu, les fournisseurs sont dominés sous ce rapport. Ils externalisent les opérations industrielles. E.T.L. est dans le même cas avec ses prestataires. Les relations entre les êtres vont donc dépendre de ces rapports. Par exemple, la literie est facile à livrer. Les fournisseurs pourraient internaliser ces livraisons plus facilement que celles qui demandent des passages par la fenêtre par exemple. Elles peuvent également chercher un autre prestataire qui saurait faire ces livraisons bien qu'il puisse être incapable de réaliser les prestations de montage. Mais, apparemment la concurrence d'E.T.L. est faible.

E.T.L fait de nombreuses sortes de livraisons et facilite ainsi la communication : il n'y a qu'un seul interlocuteur. Cela permet également aux S.O. de faire valoir massivement leur flux en terme marchand, elles ne le distribuent pas à plusieurs prestataires. De son côté, E.T.L. draine l'ensemble d'un flux.

Dans sa relation aux prestataires, on le verra, E.T.L. a besoin de leurs équipements. Mais certaines compétences les rendent plus puissants. Concernant le montage par exemple. L'agence réalise des tournées dédiées aux montages. Elle utilise un « prestataire spécialisé » considéré comme un « bon monteur ». Par rapport aux autres équipes de prestataires, celui-ci draine le flux de montage grâce à une qualité qui lui est reconnue par l'agence par voie d'expérience. Ce faisant, il s'assure d'un flux dont les tournées comportent moins de livraisons, donc moins de route, et dont le ratio C.A. de l'agence / coût prestataire est plus avantageux pour le prestataire que pour E.T.L. Le ratio outrepasse aisément l'objectif des 0,44 et peut monter jusqu'à 0,80. La difficulté des flux est importante pour mesurer le rapport industriel de flux.

Là encore, c'est un rapport de sécurité qui est engendré par les forces en présence. Les S.O. ont besoin d'assurance sur leur transactions d'où les nombreux enregistrements et communications qui doivent permettre de les tenir informés de leurs livraisons. Dans ce cadre, la « traçabilité du produit » est un « gage de confiance ». Les S.O. sentent

qu'elles ont aussi la maîtrise de ce qui se passe pour leurs livraisons » (E-A.03, directeur d'agence, p.289). De la même manière, pour l'agence, le bon chauffeur est celui qui respecte les procédures E.T.L. et qui réussit les livraisons.

Je ne peux me prononcer sur un rapport de dépendance. Cette question renvoie à un agencement marchand et concurrentiel sur lequel je n'ai pas plus d'informations que celles que je vous ai livrées. E.T.L. ayant peu de concurrent, les livraisons des S.O. dépendent de la qualité de prestations E.T.L. Le même cas se présente avec E.T.L. et son prestataire notamment celui qui est spécialisé.

1.4. Conclusion

En étudiant l'agencement dans son ensemble, l'objectif était de rendre intelligible le cadre marchand qui pèse sur les situations industrielles que j'ai observées. Il s'agit d'un préalable à l'étude de la mesure industrielle des équipements industriels.

En premier lieu, il faut retenir que la relation principale est celle entre E.T.L et ses clients (S.O.). Elle est principale par rapport à l'étude mais également pour le dispositif empirique. Il s'agit des deux acteurs les plus puissants : l'un à un différentiel de force marchande, l'autre de force industrielle. Au regard des informations recueillies, j'exprimerai cette relation à partir d'un passage d'entretien avec le directeur (E-A.03, p.290), personne ressource pour le sociologue puisqu'il est à la croisée des chemins entre monde marchand et monde industriel. Les S.O. sont donc, par la situation du « marché », dans la nécessité[186] (« obligée ») d'user des services d'ETL qui a « une position avantageuse » par sa qualité de service. Pour les S.O. cela est un « moindre mal » qu'ils entendent « exploiter » en étant intransigeants sur la qualité de service. ETL de son côté essaye de conserver cette qualité de service mais joue de sa position « en augmentant chaque année de 2 à 3% les prix de ses prestations ».

En dehors de cette version générale, il faut dire que les rapports entre les acteurs ne sont pas aussi mécaniques que le suppose la représentation de la cascade d'impartition. Cependant, ils sont lourdement grevés par l'agencement marchand qui fait office de centre et de principe des relations. C'est le gain marchand que représente l'externalisation qui produit la cascade de relation d'impartition logistique et c'est le devenir financier des collectifs qui est en jeu.

[186] Encore une fois, les rapports ne sont pas irréversibles. La nécessité présente peut être déconstruite si un concurrent sérieux à E.T.L. émerge.

Cela peut s'observer à travers les deux exemples suivants. On y suivra des acteurs pendant qu'ils mesurent l'importance d'une relation et l'avantage ou le désavantage de cette relation. On observera alors que les qualités du flux : marchandes et industrielles, sont activées simultanément dans l'évaluation.

En premier lieu, je reviens sur le gros client qui paye bien, je vais rappeler les passages utilisés mais en n'en enlevant rien cette fois. Mon interlocuteur est le responsable d'exploitation, celui qui « créé » les tournées ; il me parle des « S.O. qui payent gros : MS2 par exemple, c'est des colis de 100 kilos mais qui doublent notre C.A. (par rapport à d'autres contrats), c'est donc tous les clients où ça paye bien ». « Quand on livre une armoire de 35 kilos pour 150 Euros de C.A. et 20 de coût prestataire, pour nous c'est parfait… on fait 130 Euros pour une livraison facile, elle va prendre une demi-heure, ça prend pas beaucoup de volume ni de poids dans le camion… » (E-A.06, p.313).

Le contrat avec ce fournisseur est avantageux dans les deux termes. Le flux marchand est intéressant et le flux industriel est facile. Il ne prend pas beaucoup de poids, ni de place, ni de temps à livrer. Cette relation est donc intéressante, E.T.L. y a un intérêt marchand et un avantage industriel en vertu de la facilité des livraisons. De fait, ce sont « des clients à soigner du coup, parce qu'on ne peut pas se permettre de faire des conneries sur ces livraisons avec ce qu'ils nous payent quoi » (E-A.06, p.313).

Le deuxième exemple a également déjà été utilisé. Celui de S.O. C.1., gros client également. Cette société « est particulièrement exigeante », elle demande une « qualité irréprochable » et ses produits sont « fragiles », il est facile d'avoir un problème : un pied abîmé, le cuir entamé… (E-A.03, directeur d'agence, p. 290).

On peut d'ores et déjà dire que le flux est intéressant en terme marchand, même si le rapport de flux reste désavantageux pour E.T.L. Les colis sont lourds, nombreux et il y a des surcoûts pour les angles. Par contre, S.O. C.1 est extrêmement exigeante concernant les équipements industriels, conformément au rapport marchand de flux que nous avons dégagé. Cependant on sait déjà que les colis sont difficiles, ce qui représente un désavantage industriel au flux. Continuons. Le problème réside dans le « volume » des colis qui « limite la rentabilité ». Ces produits seraient rentables pour « les fonds de camion » mais le flux est trop important pour les utiliser ainsi (E-A.03, directeur d'agence, p. 290).

Deux autres caractéristiques industrielles apparaissent. Le volume des colis empêche de remplir les camions, d'autant plus avec des produits difficiles, ce serait prendre des risques. Leur nombre est trop important pour les utiliser de manière avantageuse. Ces contraintes aux gestes industriels les plus productifs sont traduites en terme marchand : une baisse de la rentabilité des tournées. L'intérêt marchand du nombre de colis, lorsqu'il se combine à des produits trop volumineux et trop fragiles, devient un désavantage industriel et marchand. Devant ces contraintes, l'agence préfère faire « des camions dédiés » avec lesquels on a une « moins grande rentabilité » car moins de « productivité » mais on « limite les risques ». Il s'agit donc de conserver une faible rentabilité en réduisant les risques industriels.

Face à ce fournisseur, la situation est difficile. Même si le flux marchand est intéressant, E.T.L. est dans un rapport de flux désavantageux (envers S.O. C.1.) et dans un rapport industriel au flux délicat qui limite l'intérêt marchand du flux.

2. La mesure industrielle des gestes industriels

On vient de décrire, de manière générale, ce que j'appelle les confins du dispositif c'est-à-dire les situations les moins directement accessibles depuis la position du sociologue dans ce dispositif. Il faut maintenant passer à l'évaluation de la qualité des prestations. En effet, si flux et gestes industriels doivent s'ajuster dans un prix, que l'on a observé les rouages de cet ajustement, il reste une zone d'ombre qui concerne la qualité. Il convient maintenant d'étudier la manière dont les acteurs réalisent l'évaluation industrielle des gestes et des équipements industriels c'est-à-dire la grandeur industrielle du service (appelée qualité de service). Ces équipements doivent tenir les conventions présentées. La qualité d'une livraison est déterminée par ce rapport aux conventions.

Sous ce titre, je vais relater l'agencement industriel de la production d'une livraison dans ses grandes lignes, en suivant les colis depuis leur départ jusqu'à leur destination puis il s'agira d'observer les disputes entre acteurs lorsqu'une livraison ne se passe pas bien. On dégagera ainsi une épreuve type.

Les colis sont produits par les S.O. Elles transmettent les colis au « Hub » qui réceptionne et centralise les colis de l'ensemble des fournisseurs. J'ai peu d'informations sur ce relais. Le Hub doit être proche des centres de production (je suppose) et je n'ai aucun n'indice de difficulté sur cette étape, on n'en reparlera quasiment pas. Le Hub envoie ensuite les colis vers les agences régionales. Cette expédition, appelé « un hub » à l'agence - une réception qui vient du Hub (une semi-remorque) - est assurée par G.F&A, transporteur national. Je rappelle que financièrement, les agences et le Hub ont des comptes séparés afin de mesurer les apports réciproques. Cela signifie que les expéditions du Hub lui sont payées par l'agence 57 (il s'agit de « l'approche », qui représente un coût). Sinon le Hub ne représenterait qu'une charge et il serait impossible de mesurer la rentabilité effective des agences.

Ces agences sont des centres de production et de profits. C'est en effet ici que se réalisent les tournées et les livraisons dont chacune génère un gain. L'agence 57 reçoit une ou deux semi-remorques tous les jours. Cela représente 100 à 200 colis par réception (on peut consulter les informations des documents 13 et 19 : 113 et 153 colis, respectivement 2886,89 kg et 5585,05 kg). Plus rarement elle reçoit des « transferts »

(ou en effectue) c'est-à-dire des réceptions qui ne proviennent pas du Hub mais d'une autre agence. Enfin, elle reçoit des réceptions qui proviennent directement des fournisseurs (d'où leur dénomination : « un direct » ou une « réception directe »).

Les agences organisent la livraison, elles mettent le flux industriel, matière indistincte[187] de colis, dans la forme d'une tournée qui distingue et ordonne les livraisons afin qu'elles se réalisent effectivement dans le cadre de convention de diverses natures : celles qui lient l'agence aux fournisseurs et celles qui visent la rentabilité des tournées. Elles président à la réalisation effective des rapports de propriété entre une personne et un objet.

Ces tournées sont effectuées par les prestataires de service. Certaines sont acheminées par un chauffeur E.T.L. vers des dépôts « déportés » et seront chargées depuis le déporté par les prestataires. Ces dépôts permettent de se rapprocher des flux les plus importants[188]. Il y a un déporté dans le département 51, dans le 68, et dans le 39. Les prestataires chargent la tournée et sont munis d'une feuille de route, des bons de livraisons (B.L.), ainsi que d'autres documents.

Enfin, le destinataire final réceptionne sa commande.

La réalisation des livraisons tient à la coordination entre ces êtres. Chacun d'eux apporte ses gestes industriels à l'acheminement des colis. Par ailleurs, on peut dire que le procès de livraison consiste en une particularisation du flux jusqu'à pourvoir le mettre dans une forme qui permette de réaliser les attachements particuliers entre les destinataires et leurs objets (les rapports de propriété). Le Hub particularise le flux en fonction des agences qui opéreront les livraisons. Les agences le particularisent plus encore selon les contraintes industrielles et marchandes de gestion du flux depuis la réception jusqu'à la création de tournée et la réalisation des livraisons.

En même temps que ces expéditions et réceptions physiques, les acteurs réalisent des expéditions et des réceptions informatiques : celui qui expédie des colis en expédie

[187] Pour l'agence. Pour le Hub, je ne l'ai pas précisé, cette matière est distincte par rapport à l'agence à laquelle ils sont tous destinés. C'est la forme tournée pour le Hub. L'agence doit encore particulariser le flux pour réaliser les livraisons.

[188] C'est d'ailleurs la raison du déplacement de l'agence de la banlieue de Nancy à celle de Metz. On le verra plus amplement mais ces dépôts permettent de diminuer « l'amplitude horaire » des tournées et donc de pouvoir en accroître la productivité (le nombre de colis livrés). Ils permettent également de diminuer les coûts prestataires. En effet, selon que le départ se fasse depuis l'agence ou depuis un déporté, les zones de livraison changent, en se rapprochant, on diminue la tarification en entrant dans une autre zone. Livrer depuis le 57 dans le 51 accroît le coût prestataire en livrant dans une tarification en zone supérieure, partir du 51 permet de rester en zone A. (E-A.03, p.288, et O-A.26, p.118). Mais ces dépôts représentent des charges fixes et ont d'autres inconvénients comme on le verra.

également la liste et les informations sur les commandes. Ces communications servent à la coordination entre les êtres. Je n'ai pas beaucoup d'information concernant les premières étapes mais les S.O. transmettent la liste des expéditions et les fichiers clients de ces mêmes expéditions.

E.T.L. reçoit donc des fichiers informatiques, une liste de « position » (commande) ; et des colis qui doivent correspondre. Le Hub réparti le flux entre les agences. La veille de l'expédition sur l'agence, cette dernière reçoit la liste des positions expédiées par le Hub. La réception physique s'effectue le lendemain. La réception des fichiers informatiques fait entrer les positions dans les « encours » de l'agence 57 qui constitue la liste des positions livrables et pour lesquels il s'agit de prendre rendez-vous avec le destinataire.

Ce rendez-vous est pris par téléphone, la position est mise en livraison, elle est chargée par le prestataire qui va livrer[189].

Enfin, le destinataire réceptionne sa commande dont il connaît la teneur. Il a souvent un document attestant de sa commande. Je précise, même si on le verra plus amplement, que le destinataire se perçoit comme un être marchand : il est client. Or, en commandant une livraison (en brisant la distribution traditionnelle), il est engagé dans un dispositif de coordination des êtres : il a une place à y tenir. Par sa position de client, il se sent dégagé de ces contraintes industrielles, ou plutôt il se perçoit comme le donneur d'ordre ; alors même qu'il devient un rouage de la livraison.

2.1. Les litiges et épreuves de prise en charge.

Saisir l'évaluation industrielle de la qualité industrielle des ressources engagées demande de se recentrer sur les disputes dont elle est l'objet : les « litiges ». Le litige intervient lorsqu'il y a un « émargement non conforme ». L'émargement non conforme signifie que la livraison a échouée totalement ou partiellement : il y a inadéquation entre ce qui doit être livré (et dont le réceptionniste à l'information) – tel produit (référence, couleur, angle de canapé droit ou gauche…), tel nombre de colis, dans un état neuf – et ce qui est livré.

[189] C'est la seule transmission des colis qui n'implique pas de doubler le flux physique d'un flux d'information informatique. La seule information transmise la veille est l'heure de chargement, elle l'est par téléphone. Les informations sur les colis sont pauvres, les chauffeurs s'intéressent plus à l'amplitude horaire de leur tournée. Ces informations seront détaillées par la feuille de route dont le chauffeur entre en possession au chargement.

Ainsi, les litiges interviennent lorsqu'il y a « un manquant » ou une « avarie » et qu'une livraison n'est pas « conforme ». A ce moment là il y a « risque de litige » et il faut « poser des questions » pour « savoir où est le problème » (O-A. 35, responsable qualité, p.144). Dès qu'il y a un « mauvais émargement ou un produit avarié », l'agence « ouvre un dossier… on le numérote et je réunis les documents relatifs à la livraison » (E-A.05, responsable qualité, p.305). Ces documents sont issus du système de traçabilité qui parcourt la chaîne d'opération logistique.

On remarquera que le litige s'enclenche à la livraison chez le destinataire final. C'est son émargement sur le bon de livraison (désormais B.L.) qui peut engendrer un litige. En fait, il « pose une réserve », il marque son désaccord sur ce qui lui est livré. Les réserves se posent sur « l'état du produit » et « l'état de l'emballage »[190]. La principale cause de litiges consiste en une avarie du produit (entière ou partielle). Sinon, il peut s'agir d'une erreur de référence produit, d'un manque d'une partie de la commande (sur les meubles en kit particulièrement) ou d'une livraison non faite soit par absence du destinataire (un « avisé ») ; soit par faute du transporteur (un « non fait »).

Quoiqu'il en soit, dès qu'un litige s'enclenche, il convient de trouver le responsable de la défaillance du procès de livraison. Pour cela, les acteurs se sont dotés d'un système de « réserves » similaire à celui existant en bout de chaîne. A chaque transmission du colis d'un acteur à un autre, le réceptionniste « pose des réserves » et marque son accord ou son désaccord entre la réception attendue et la réception effective. Cela vaut entre le Hub et l'agence, ainsi qu'entre l'agence et son prestataire (au chargement de tournée et au retour de tournée). Les réserves posées par les différents acteurs sont enregistrées sur un document (comme celles du destinataire le sont sur le Bon de Livraison) puis informatiquement.

L'attribution d'un litige à un acteur est fonction des réserves prises le long de la chaîne logistique. L'attribution dépend « des réserves à la réception ou au chargement ». Ce sont ces différences dans les réserves qui règlent l'attribution. « L'attribution va aux prestataires s'ils n'ont pas pris de réserve au chargement » et que « l'émargement à la livraison signale un problème qu'ils n'ont pas noté ». Il va au Hub en cas de réserve du prestataire et d'une réserve à la réception. Enfin il va à la société d'origine lorsque

[190] En bas du document (B.L.), il est indiqué que : « Le destinataire atteste que les articles livrés sont en parfait état, qu'ils sont conformes à sa commande, et que la livraison et la mise en place ont été faites conformément aux conditions de vente de l'expéditeur. Sans annotations précises de votre part sur ce document de livraison, l'expéditeur ne pourra exercer aucun recours après le départ des livreurs » (Doc.08).

« c'est une erreur de commande que le client reçoit une machine à laver et non un sèche linge » ou « quand on a tous des réserves depuis le Hub jusqu'au prestataire ». L'idée est que « celui qui a signalé l'erreur à la prise en charge n'en est pas responsable… elle a été faite avant » (E-A.05., responsable qualité, p.305 ; voir également l'O-A.35, p.143).

La congruence des réserves permet de remonter à l'acteur qui n'en a pas pris sur le colis ou sur la partie du colis incriminée. Cela signifie qu'il a « pris en charge » une livraison conforme et qu'il a assuré une expédition non conforme : il est responsable de la défaillance. En effet, chaque acteur prend en charge la commande à un moment. On peut dire qu'il s'agit d'une épreuve de prise en charge qui commence à la réception d'un colis et à l'enregistrement de ses qualités (état, nombre…) ; jusqu'à l'expédition où les qualités des commandes sont également examinées. La réserve protège donc d'une attribution. Leurs enregistrements fondent la réalité sur laquelle on attribuera le litige. On verra comment elles se prennent à l'agence 57. On comprend qu'une attention particulière est portée aux flux difficiles. Les salons (et seulement les salons S.O. C.1.), seront (à partir de l'O-A.35) systématiquement déballés et examinés à la réception et au chargement.

Il me faut faire quelques remarques. En premier lieu, concernant le système d'attribution, il faut signaler que E.T.L. travaille sur « l'état de l'emballage ». Elle se voit attribuer un litige sur les défauts de l'emballage. Comme me le dit la responsable qualité en entretien : « les défauts d'emballage entraînent une attribution au transport et le défaut du produit aux S.O ». Il n'y a que si le défaut d'emballage, « de conditionnement », est susceptible d'être la cause du défaut du produit : « quand on a une réserve sur l'accoudoir gauche du canapé et que le cuir est abîmé à cet endroit »[191], que le transporteur peut être attaqué (E-A.05, p.306). Cela ne vaut pas pour toutes les S.O. mais c'est un avantage pour E.T.L. Le destinataire est moins regardant sur l'emballage : « généralement le client il a pas envie de se prendre la tête, il inspecte pas beaucoup l'emballage et il y a plein de truc qu'ils peuvent pas voir du produit » (O-A.08, agent de quai, p.46)[192].

[191] Je rappelle que les entretiens n'ont pas été enregistrés. Les guillemets indiquent uniquement les termes de l'interviewée. Le reste est une reformulation à partir de mes prises de notes.

[192] La conversation s'effectue pendant l'activité des emportés. Les destinataires viennent chercher leur colis au dépôt de l'agence. C'est sur cette expérience que le propos s'appui et non sur des livraisons. Toutefois l'épreuve de prise en charge est similaire.

Ensuite, le dispositif des réserves s'est durci pendant l'enquête et est devenu moins simpliste. Les réserves se sont faites plus détaillées. Lors de l'observation 17 (p.92), la responsable qualité récupère les réserves prises au chargement des tournées. Elles sont inscrites sur une feuille volante qui ne ressemble en rien à un document tel que le bon de livraison. Par ailleurs, ces réserves sont prises de manières minimes. Elles se bornent aux mentions « réserve sur l'emballage » ou « réserve sur le produit » et sont très peu détaillées. Par contre, le document 43 (O-A.36) consiste en un Bon de Livraison sur lequel sont inscrites les réserves aux chargements. Le produit est un salon d'angle. Les réserves détaillent la « partie droite » et la « partie gauche » du produit. Elles indiquent pour la première : « défaut de cuir (cuir déformé) sur le dossier au niveau de l'attache ; multiples points de rayure au niveau du support (''sommier'') du canapé sur le cuir ; pieds rayés ; cuir tâché dossier à l'arrière côté droit (trace blanche) ». Pour le côté gauche : « défaut de cuir (cuir déformé) sur l'accoudoir gauche ; cuir marqué d'un trait blanc au dessus du pied gauche ; pied avant droit et arrière gauche rayé ».

En fait beaucoup de détails ont évolué. J'attribue ce durcissement au fait qu'avant mon arrivée, le service client (Paris) attribuait les litiges. Les directeurs d'agences, qui sont plus proches des relations industrielles qui sont en causes, ont voulu s'occuper de cela au moment où je débutais l'enquête, ou peu avant (E-A.02, p.275). De fait, il y a un partage et une communication entre le service client, les agences et les S.O. sur l'attribution des litiges. Les agences, notamment l'agence étudiée (d'après ce qu'on m'en a dit), ont durci la prise de réserves ainsi que l'argumentation autour des litiges.

De fait, aujourd'hui, la « démarche normale » est de « rechercher… avant d'accepter une demande de litige », il s'agit donc de « savoir ce qui s'est passé ». Ensuite « l'argumentation se fait par rapport aux réserves » essentiellement. Mais les causes de litiges peuvent être nombreuses, il arrive donc qu'« on peut solliciter l'exploitation ou aller voir au quai quand on a un doute sur ce qui s'est passé ». C'est par cette activité de renseignements sur la « vie de la position » qu'« on monte un dossier » sur lequel « on argumente » (E-A.05, responsable qualité, p.306).

Ce durcissement a enclenché une spirale inflationniste qui fait qu'aujourd'hui des photos sont prises à l'expédition et à la réception ; que les salons sont systématiquement déballés… Par ailleurs, on l'a vu, les S.O. pèsent sur E.T.L. mais s'affrontent à sa qualité. Les litiges sont donc centraux dans le mode d'affrontement de ce compromis. Le litige est la dispute sur la grandeur industrielle des équipements industriels. De son issue, mesurée globalement par un « taux d'imputation de litige »

(nombre de litiges attribué à un acteur en rapport du nombre total de litige), dépend l'épreuve marchande de négociation[193]. Epreuve industrielle de prise en charge et épreuve marchande de négociation sont liées. Leur différence réside dans leur fréquence et leur durée. Dans les situations industrielles, chaque position implique une épreuve de prise en charge qui se tient tant que la position est à la charge d'un acteur. Il y a toujours épreuve. Dans les situations marchandes, les positions sont appréhendées globalement, l'épreuve a lieu annuellement.

2.2. Qualité et traçabilité

Au-delà de la conformité de la livraison, il y a également la conformité de la mise en livraison qui participe à l'évaluation de la qualité. En effet, on a vu que les conventions induisent des manières convenables pour mettre en livraison un colis : prise de rendez-vous téléphonique sous 24h, livraison dans les cinq jours ouvrés à partir de la prise de contact… Ces aspects n'interviennent quasiment pas dans les litiges. Ceux-ci se déclenchent à partir d'un émargement non conforme du destinataire final. Ce n'est pas à la livraison que le client peut se plaindre de n'être pas livré dans les 5 jours[194].

Cependant, ces conventions de mises en livraison interviennent pour mesurer la qualité des prestations E.T.L. Cela implique que le système de traçabilité, qui jusqu'alors n'inscrivait que les réserves, doit enregistrer l'ensemble des actes réalisés sur une position. Le dispositif informatique sur lequel travaillent les acteurs de l'entreprise enregistre systématiquement les actions réalisées, il les date et attache à l'action le nom de l'agent qui a manœuvré la position. Il y a d'autres données qui doivent être inscrites par les agents. Ainsi, si une position est « planifiée » (mise en livraison) dans une tournée, la planification est automatiquement enregistrée, datée… Mais les acteurs doivent noter leur appel et signaler s'il a « abouti » ou non, c'est-à-dire s'il y a eu contact avec quelqu'un, s'ils ont laissé un message sur un répondeur… Ils doivent également signaler par un code si la date de livraison est en dehors des cinq jours ouvrés à la demande du destinataire. En bref, les opérations informatiques de mise en livraison enregistrent déjà les actes sur les positions mais d'autres informations sont

[193] Le taux d'imputation de litige de E.T.L. est, d'après l'entretien avec le directeur d'agence de 2% à 4% (E-A.03, p.289).

[194] Par ailleurs, on le verra plus amplement, le destinataire n'a pas les informations exactes sur les procédures. Il ne connaît pas l'ensemble du dispositif. Avant le contact téléphonique, il n'a que les informations des S.O.

notés par les acteurs (il s'agit tout de même de procédures). On en verra la teneur en même temps qu'on observera les acteurs pratiquer ce dispositif.

Cela étant, ces informations sont distribuées aux différents êtres qui participent à la livraison. Les S.O. peuvent consulter en lignes les positions et les évènements les concernant, depuis les réceptions jusqu'à la consultation des B.L. émargés qui sont scannés aux retours des tournées. Elles peuvent donc vérifier la conformité des actions E.T.L. aux conventions.

Les prestataires sont peu concernés. Ils ne manipulent pas de données informatiques, uniquement des colis physiques.

Le destinataire peut également avoir accès à certaines informations *via* un code sur le site de la société dont il est client. Mais ces informations sont bien moindres.

La traçabilité, est un moyen de « gouvernement des personnes et des choses » (Torny D., 1998). Des choses car les acteurs ont besoin de savoir les opérations menées sur les colis afin de les gouverner, de les orienter selon leur situation et les procédures prévues. Des personnes car le dispositif d'enregistrement sert à la mesure de la grandeur industrielle des collectifs et des individus. Ce dispositif à un aspect projectif et rétrospectif. C'est autant un instrument de « maîtrise des flux » qu'un outil de « contrôle de la prestation ».

En premier lieu, c'est un moyen de coordination des êtres : « c'est-à-dire qu'il y a un moment dans le transport… il y a tellement de papiers, tellement de… c'est pas facile parce qu'il faut coordonner l'exploitation avec le quai, avec les prestataires ou des chauffeurs livreurs qui sont sur la route donc il y a… donc le transport c'est pas évident » (E-A.02, chef de quai, 267). L'exploitation a besoin d'informations du quai pour diriger les colis, le quai du service qualité concernant les retours etc.…

Ensuite, c'est également un outil de lice, plus particulièrement de défense : « il faut juste apporter la preuve que à un moment on a dit que ça allait pas le faire. Alors c'est une généralité, c'est… c'est général ouais mais c'est ça il faut apporter le truc et dire voilà. Nous par exemple à la réception ; un colis on le reçoit, on doit le livrer pas de souci. On le reçoit il est nickel, il est conforme. On le reçoit il est mort, bon on va le livrer mais on dit qu'il est mort. A partir de là nous on est couvert » (E-A.02, chef de quai, p.275).

C'est également un moyen de vérification des prestations : l'entreprise « exige » des prestations de qualité et « se donne les moyens de la vérifier », elle ne peut « laisser les

prestataires agir comme ils veulent… comme ça les arrange, ils ont des procédures à respecter et nous on vérifie si elles sont bien respectées… nous les S.O. nous feront pas de cadeau » (E-A.03, directeur d'agence, p.291)[195].

C'est bien une question de vérification des prétentions qui se pose pour les acteurs. D'ailleurs, les documents sur lesquels on couche le résultat de l'épreuve de prise en charge (comme le B.L.) sont toujours signés par les deux parties, datés, et chacun en reçoit un exemplaire. C'est également pour cela que les procédures d'inscriptions sont conventionnées dans le temps. Par exemple, l'agence 57 doit enregistrer les réserves de ses réceptions avant 10h afin que cette inscription puisse faire foi (O-A.35, p.143). En effet, après 10h, les informations sur les premières livraisons arriveront, il sera alors possible d'accorder les réserves à l'émargement. Le chef de quai essaye de reporter les informations de sa prise en charge avant 12h (E-A.02, p.277). Avoir « une trace de nos actions c'est essentiel… c'est pas un problème de confiance mais on peut oublier des choses, faire des bourdes (…) nous c'est toujours un problème de traçabilité en interne ou en externe ». Le tout étant de « savoir ce qui a été fait » pour « savoir d'où vient le problème » (E-A.05, responsable qualité, p. 305).

Mais on peut aller plus loin. En effet, entendu comme être participant à la coordination des conduites comme à l'attribution d'un litige, le système de traçabilité nous indique qu'une autre force entre en jeu. Il ne s'agit plus d'argent ni d'équipements et de compétences industrielles, il s'agit d'une force informationnelle. Celui qui a le plus d'information peut mieux argumenter sur les litiges. Le durcissement autour des litiges implique un durcissement des procédures d'inscriptions. Sur le terrain, c'est l'attention à conserver des mails, les envoyer en pièce jointe aux différents acteurs… Car les informations sont distribuées mais pas partagées. L'information n'est ni neutre ni transparente et fluide. A l'agence, la traçabilité est externe (vers les partenaires) et interne.

Sans aller plus loin sur ce sujet, je voulais signaler cette force informationnelle et l'intérêt que prendront pour nous les pratiques d'inscriptions. Mes informations sur les différentiels d'informations des acteurs sont parfois lacunaires. Vraisemblablement, les informations disponibles pour les S.O. ne leur permettent pas un contrôle total. Par ailleurs, même si elles ont accès à certaines informations, elles ne peuvent contrôler

[195] Au-delà, le dispositif de traçabilité peut avoir un effet d'autocontrôle (Rot G., 1998)

entièrement le procédé d'inscription. Certes les dates des appels sont notées, celles des livraisons aussi. Mais elles ne peuvent savoir si la livraison en dehors des 5 jours est à la demande du destinataire. L'oralité propre au contact téléphonique n'est pas « tracée », elle est résumée dans un code.

2.3. Impact marchand des défaillances industrielles

On a observé que la qualité se mesurait essentiellement à la conformité des émargements mais que la traçabilité mesurait d'autres actions qui participent à la qualité des prestations entendue comme la tenue des conventions. Pour autant ces deux aspects n'ont pas le même impact.

Les informations enregistrées sur les appels, les planifications… n'engendrent pas immédiatement un litige. Par contre, le système de traçabilité permet aux fournisseurs de vérifier si le contact à été tenté à la réception du fichier, si la livraison est dans les 5 jours ouvrés… Ces informations n'entrent pas en compte dans la mesure d'un taux de litige mais elles peuvent intervenir lors des renégociations de contrats. On l'a vu, le document 52 pointait un défaut dans la prise de contact, dans le discours produit au contact…

Concernant les litiges, ces derniers ont un impact immédiat : « le litige tu sers les fesses toujours pour pas en avoir mais ça va vite un camion… » (E-A.02, chef de quai, p.274). Le responsable d'un litige se voit attribuer la relivraison à ses frais. Malgré tout, la plupart des litiges se terminent par la négociation d'un dédommagement au destinataire. Les dédommagements se font « par rapport au prix du produit et de la livraison » ainsi que « du type de problème aussi ». Ils varient de 10 à 100 Euros. Dans les litiges « on est obligé de faire au cas par cas ». La responsable qualité « propose des solutions » au directeur et ils en « discutent ». La plupart du temps « le service client n'intervient pas » pour « les petits montants » (E-A.05, responsable qualité, p.306).

L'impact est donc financier. Le litige coûte et comme pour un « non fait », il impacte plus celui dont le rapport marchand de flux est faible. Il impacte plus E.T.L. que G.F&A[196] ; il impacte plus les prestataires que l'agence. De fait, les prestataires « ne

[196] « Quand tu fais du volume, dans une société comme la notre, bon du volume il y en a mais c'est pas non plus des flux comme chez GF&A tu vois… Donc c'est pour ça que le litige dans des sociétés comme GF&A qui font de la messagerie où ils brassent euh en réception 180 tonnes euh… la typologie du produit ce n'est pas la même que la notre hein bien sûr, mais… ils brassent quand même du volume et on les paye pour ça. Donc eux du coup un litige, ils auront moins de répercutions (…) Nous c'est vrai on travaille sur un volume, un bon volume mais

rechignent pas trop » pour accepter les dédommagements car pour eux « ça évite une relivraison » et « une relivraison ça pèse plus sur leur budget que pour nous par exemple… nous ça nous coûte seulement le travail pour replanifier, le contact tout ça… » (E-A.05, responsable qualité, p.306)[197]. Il faut remarquer que les prestataires, lorsqu'ils sont en fautes ne discutent pas eux-mêmes les litiges avec le destinataire. C'est toujours l'agence qui règle l'attribution et la négociation du dédommagement.

Flux marchand et équipements industriels sont remis en jeu dans les litiges, ils s'attirent et s'affrontent derechef. Ces deux forces participent également des amitiés entre les acteurs et de la forme qu'elles prennent.

pas un volume qui nous permet de nous dire ''les litiges on s'en fout''. Chaque litige est guetté par le, par le directeur d'agence… » (E-A.02, p. 275-276).

[197] Cette fragilité des prestataires aux litiges, est confirmée par le directeur et est engagée comme rouage de son économie envers eux : il les soutient dans les litiges. Déjà pour une première raison : les litiges coûtent plus aux prestataires qu'à l'agence en rapport de leur C.A. respectif. Il ne va donc pas au bout du litige et le prend pour lui (on parle des cas ou c'est le prestataire qui est en cause). D'un autre côté il constate le litige et son geste (il ne lance pas de litige) auprès du prestataire pour lui faire remarquer une « baisse de la qualité » due à des « négligences » et qu'il convient qu'il « remobilise ses chauffeurs ». Le prestataire est en « colère » mais il a aussi « de la reconnaissance et la reconnaissance ça paye… ». En bref il « profite des failles pour renforcer son partenariat » (O-A.36, p.150).

2.4. Conclusion

Cette seconde partie de chapitre a permis de mettre en avant le système d'attribution des responsabilités. Il n'a pas été étudié dans son détail. Aucun cas de litige n'a été présenté. Cette présentation se fera en fin de chapitre.
C'est uniquement après avoir observé les pratiques de production de livraison, de traçabilité et de défense que nous aurons alors tous les éléments permettant d'observer les rapports de force qui pèsent dans la résolution des litiges et les conséquences sur leur issue. On pourra alors conclure en posant les rapports de flux qui interviennent sur le marché de la livraison aux particuliers et qui font ou non la puissance des acteurs.

On peut d'ores et déjà remarquer que l'agencement composite : marchand et industriel, tend à produire une guerre larvée, typique de la paix en régime stratégique, autour de la qualité. Il s'agit du pivot de l'agencement alors que le flux en était le média. Pivot car les acteurs sont engagés ou s'engagent dans cette bataille de la qualité et que cet engagement déplace ou modifie les pratiques, l'organisation et les rapports entre les acteurs. Le travail et l'organisation sont impactés par l'engagement des acteurs dans cette guerre larvée sur la qualité.
Nous allons donc nous rendre en première ligne, là où se font les prestations, l'endroit où elles sont produites. Cette première ligne s'affronte à la matière sociale de la livraison à domicile : les clients, les colis, les chauffeurs… De l'issue de cette bataille se joue celle de la guerre marchande.

3. L'agence 57 :

Sous ce titre, je me propose de me rapprocher du terrain afin d'observer l'affrontement des acteurs de l'agence à la matière sociale que sont les relations industrielles et marchandes. Comme annoncé, leur première lutte consiste dans la maîtrise d'un processus. On a vu que les défaillances étaient scrutées par l'ensemble des acteurs. Dans ce cadre, il convient d'observer la production de livraison et les pratiques permettant de produire de la qualité, de maîtriser ce processus de livraison. Le flux étant l'objet central, je suivrai les positions dans leur nature industrielle depuis leur prise en charge par l'agence jusqu'à la mise en livraison et le suivi de celle-ci.

Je commencerai donc par le dépôt, lieu de la prise en charge[198]. Il s'agit également du seul service qui manipule physiquement les colis. Je me tournerai ensuite vers l'exploitation qui « créée » les tournées et qui s'affronte également aux positions dans leurs qualités informatique mais aussi humaine en la personne du destinataire. Enfin, le service qualité sera étudié. Plus particulièrement le « processus en amont » (des retours de livraisons) qui suit les livraisons en temps réel, enregistre les réserves et gère les litiges sur la qualité. Ici la matière est surtout *humorale* même si le colis est toujours une référence, il est le point sur lequel l'accord doit être fait. Ce service est donc en relation avec les S.O. et leurs exigences ; les chauffeurs et leur laxisme ; et les destinataires avec leur volition[199].

Pour chacun de ces services, les pratiques générales de l'activité ainsi que les objets qui l'accompagnent seront observés puis l'attention se tournera vers les actions stratégiques qui ont cours et/ou certains aspects de la traçabilité[200].

---

[198] Mais également lieu de la préparation des tournées. Cet aspect sera moins exploré mais il fallait le signaler.

[199] Les termes employés ne traduisent pas un jugement personnel mais plus celui des acteurs du service en amont. De fait, si l'on peut dire qu'« exigence » est plus gratifiant que « volition », moins péjoratif tout du moins, l'emploi de ces qualifications renvoie à la position des acteurs relativement au service en amont. Les clients sont les S.O., il ne s'agit pas de volition mais d'exigence par rapport à une convention. Le destinataire lui veut plus que les conventions (même s'il les ignore partiellement).

[200] Les services ne sont pas égaux dans ces domaines. Par ailleurs, les stratégies étudiées doivent s'observer depuis le collectif auxquelles elles sont liées. On peut en répertorier trois : le collectif du procès de livraison auquel sont les liées les stratégies de réussite d'une livraison (« éviter une erreur, un échec »). Ensuite, le collectif de l'agence (ou de celui d'E.T.L.) dont les stratégies sont défensives (elles visent à « éviter l'attribution d'un litige » pour peser dans les négociations). Enfin, les stratégies, que l'on dira égoïstes depuis le point de vue de l'agence, sont celles des agents et employés qui visent à ménager leur peine. Parfois ces conduites sont congruentes les unes avec les autres.

3.1. Le dépôt : maîtriser le flux physique[201].

Le dépôt (ou le quai) est constitué de trois agents et d'un chef de quai. Les horaires d'ouverture du dépôt – car ceux des postes se chevauchent – ont changé en cours d'enquête. Au début ils étaient de 7 à 17h et sont passés de 5h à 18h[202]. Les réceptions se font le matin ainsi que le chargement des tournées du jour. L'après-midi est consacrée à la préparation des tournées du lendemain et aux emportés (que nous n'étudierons pas). Le quai se compose d'une aire de chargement – déchargement et d'un espace de rangement fait de travées et de structures métalliques montantes. Les travées sont consacrées soit à une typologie de produit, soit à un fournisseur. Des quatre personnes qui y travaillent une seule n'est pas cariste.

L'intérêt réside dans la première phase, celle de réception. Il s'agit du moment de prise en charge, moment d'épreuve où se vérifie la conformité des expéditions et donc l'état (au sens de conformité - grandeur ou de non-conformité - petitesse) de la position au moment de sa prise en charge : « c'est-à-dire que nous, on doit avoir la quasi-maîtrise de ce qui rentre et de ce qui sort, que ce soit en livraison, en retour… A partir du moment où ça rentre il faut qu'on sache que ce produit là il est rentré, d'accord pas de problème il est là, on l'a. Quand il sort, pas de problème il est sorti. A partir du moment forcément tout ce qu'il y a dans le dépôt on le connaît puisqu'on l'a maîtrisé à l'entrée ou à la sortie (…) maîtrise (de) tous les flux entrants, tous les flux sortants, physiquement » (E-A.02, chef de quai, p.272-273).

L'enjeu est important. Si la réception échoue dans cette épreuve de prise en charge, l'ensemble du processus est en défaut. Seule une intervention ultérieure permettra peut-être d'éviter le litige : « le problème c'est que nous si on se trompe dans, dans l'étiquetage d'un colis, derrière forcément ils feront pas du bon boulot » (E-A.02, chef de quai, p.272-273). « La moindre erreur et on peut rater une livraison (…) si on

[201] Le quai a fait l'objet des observations 4 à 15, et les entretiens sont les numéros 1, 2 et 8. Ce dernier n'a pas été enregistré. Je signale seulement lorsque l'entretien est celui avec le chef de quai, les autres renverront systématiquement à des agents. Pour les observations, j'indiquerai toujours la position de mon interlocuteur. Les documents ne sont pas fournis en annexe mais ils sont tous décrit dans l'observation au cours de laquelle ils ont été récupérés. L'information est lisible par le tableau en fin d'annexe A.

[202] Je ne peux vous préciser les raison exactes. Mais il s'agit toujours de s'adapter au flux. Plus il y a de réceptions et de tournées à préparer, plus l'amplitude d'ouverture du dépôt doit être importante. Plus précisément le problème vient de la coordination de l'exploitation qui met les positions dans une forme « tournée », transmet les informations sur les tournées au quai, qui lui, prépare physiquement les tournées. Mais la difficulté à la mise en forme de l'exploitation fait que certaines tournées « tombent » (de l'exploitation) après 17h, de fait « il est plus facile de s'adapter au dépôt… à l'exploitation ils ont beaucoup de paramètres à calculer » (O-A.13, chef de quai, p.68). Par ailleurs, l'exploitation travaille jusqu'à 18h.

n'identifie pas un manquant il va être mis en livraison mais on n'aura pas le colis alors après on n'a pas l'air con… » (E-A.08, p.331). On connaît la sanction : « c'est toujours le même risque, on va perdre de l'argent ou se prendre un litige » (E-A.08, p.331). « Le problème c'est de savoir lequel a été le plus propre et que ce soit au niveau de la livraison ou… lequel est le plus propre, lequel est carré quoi, et en même temps donc, qui va devoir repayer la livraison » (E-A.02, chef de quai, p.273).
Voyons donc comment les acteurs s'y prennent pour déterminer la conformité des prises en charge et pour « être carré ». L'activité est purement défensive, le dépôt ne peut pas générer de gain par lui-même, elle est donc faite de maîtrise et de contrôle du flux, d'une attention à ne pas faire d'erreur.

Identifier et localiser

Identifier et localiser les positions résume le travail du quai. Ces deux activités s'effectuent dès, ou juste après, le déchargement ; cela dépend de l'importance du flux entrant. Quoi qu'il en soit, il s'agira toujours d'identifier les positions et d'y accoler l'étiquette correspondante puis de les « adresser » c'est-à-dire les ranger et les localiser dans le dépôt afin « de ne pas avoir de produit dans la nature » (O-A.06, chef de quai, p.32).

A la réception, les acteurs essayent de décharger au plus vite. Un document est signé entre le chef de quai et le chauffeur. Les réserves n'y sont pas apposées (Doc.12 – Certificat mondial de route). Le quai a été partagé en plusieurs espaces consacrés à une typologie de produit pour la réception ce qui constitue déjà une manœuvre d'identification.
Les acteurs sont munis de plusieurs documents qui permettent de mesurer la conformité du flux réceptionné. Il s'agit d'étiquettes E.T.L. (Doc.5) qui répertorient des informations sur une position : expéditeur et destinataire ; référence de B.L. ; nombre de colis ; poids ; département de livraison ; liste des articles.
Ils ont également chacun une feuille de prise en charge (dite PCH, Doc.2) qui consiste en un récapitulatif de toute les positions à réceptionner. Elles sont datées et signées par l'agent qui les utilise. Elles indiquent quasiment les mêmes informations que les

étiquettes : expéditeur ; numéro de B.L. ; code postale et nom du destinataire ; nombre de colis…

Ces deux documents sont réalisés à partir du flux d'information venant de l'expéditeur (le Hub ou le fournisseur). La réception vérifie donc la congruence entre le flux d'information et le flux physique. L'ensemble des positions annoncées doit arriver. Pour effectuer cette vérification, les acteurs s'appuient sur l'étiquette apposée par le fournisseur sur le colis, ils accolent ensuite l'étiquette E.T.L. correspondante. Elle est ajoutée à celle du fournisseur car elle est d'un format plus grand, les données sont plus lisibles afin de retrouver la position dans le dépôt. Pour cette première identification plusieurs qualités sont utilisées. On a déjà vu que la typologie des colis constitue déjà une qualité pour l'identification afin « d'anticiper le rangement » (E-A.08, p.331). Mais les acteurs en utilisent d'autres comme le numéro de B.L. et le nom du destinataire principalement. Dans une moindre mesure le numéro de département.

Dès qu'une position est identifiée, l'étiquette accolée, l'agent prend l'information et la répertorie sur sa PCH. Les postions sont présentés sous la forme d'un tableau dont la partie gauche mentionne les informations sur les positions et la partie de droite comporte des cases à cocher selon la conformité ou non de la réception, ainsi que le motif de cette non-conformité. Une case sert pour marquer la conformité, une pour les « excédents »[203] (colis en trop), une pour les « manquants » et une autre pour les « manquants partiels »[204]. Enfin, une case est réservée pour les « avaries » c'est-à-dire la prise d'une réserve, aspect dont je rendrai compte plus tard.

Les acteurs vérifient donc la conformité à leur prise en charge. La congruence des documents et des colis doit être assurés, sinon il y a une défaillance, il faut la localiser et la signaler. Ainsi, s'il reste une étiquette, c'est qu'il manque un colis. S'il y a un colis sans étiquette, il s'agit d'un excédent. Dans tout les cas, les acteurs vérifient systématiquement la non-congruence entre flux physique et flux d'information afin de s'assurer qu'ils n'aient pas fait d'erreur.

[203] Les excédents peuvent être des « pièges » du siège pour empêcher les vols ou vérifier qu'il n'y en a pas eu (O-A.10, p.59). Seul le directeur d'agence est au courant des pièges. Par ailleurs, le chef de quai tend également des lacs, je n'en ai pas observé mais un agent de quai que j'accompagnais se méfiait d'un colis non présent sur la feuille de route (document 10, qui sert à savoir quels colis sortir du dépôt) mais présent avec la tournée sur le quai (O-A.07).

[204] Cela signifie que la position comporte plusieurs colis et qu'uniquement une partie manque. La liste des colis d'une position est détaillée sur le document, il y a une ligne pour chaque colis.

Ensuite, il s'agit « d'adresser » les positions, de les ranger dans le dépôt. Pour ce faire, chaque travée est codée par une lettre. Ensuite, ce sont les espaces dessinés (les cellules) par la structure métallique qui sont numérotés, puis c'est l'étage (0 pour le sol, il y a trois étages). L'adressage est le code formé par la combinaison de ces qualifications de l'espace : A170 par exemple. Les acteurs y ajoutent la position dans la cellule : G pour gauche, C pour centre, D pour droite. L'adressage est « important », il faut être « sûr » de l'emplacement des positions réceptionnées pour être « prêt » lorsqu'il faudra les « expédier » (O-A.04, agent de quai, p.21). Cette information est notée sur la PCH. Pour les cas où les positions auraient plusieurs colis à différents adressages, chacun est précisé[205]. Une fois l'ensemble des positions étiquetées et adressées, les PCH sont regroupées en une seule dite principale. Cette dernière est réalisée manuellement par le chef de quai, il y répertorie l'ensemble des informations. On en verra l'usage ultérieurement.

Ces activités s'effectuent également lors des « retours de tournée ». Les prestataires qui viennent charger le matin déposent également (ou la veille au soir) les positions de retour de la veille. Le motif du retour doit être identifié afin de l'orienter. Certains repartent vers les S.O. (« les souffrances », il s'agit de reprise d'un ancien produit, ou d'un refus du destinataire) ; d'autres vont peut-être être remis en livraison (les « avisés » qui signalent une absence du destinataire pour réception). Dans tous les cas, il convient de l'identifier (chose plus facile car l'étiquette E.T.L. est déjà là), d'y apposer une autre étiquette (rouge) s'il est en souffrance et de l'adresser. Le tout est inscrit sur une feuille de retour de tournée (Doc.4)[206].

[205] De la même manière tout écart à l'activité normale, parce que normée, est signalé. Par exemple lorsqu'une position prend plusieurs palettes, il faut sortir une autre étiquette. On ajoute sur chacune d'elles une fraction qui signifie palette 1 sur 2, palette 2 sur 2.

[206] Je n'en dirai pas plus ici sur les retours. Pour une part, ils suivent le circuit inverse, ils remontent vers les fournisseurs. Pour les autres, leur destin est incertain, il faut contacter le destinataire, l'informer de l'échec et du surcoût, attendre un accord de relivraison de la part du fournisseur. Par ailleurs, gérer les retours demande à s'informer sur les résultats de livraisons depuis le système informatique. Il s'agit toujours de vérifier la congruence des motifs de retour : si une position est refusée, il doit y avoir le B.L. émargé avec une réserve. Si c'est une reprise, le B.L. doit également être là. Si c'est un avisé il doit y avoir le B.L. vierge (les deux, celui du chauffeur et celui du destinataire). Voir O-A.05 et O6. Les retours ne sont pas problématiques pour l'agence tant que le motif de refus ne concerne pas l'état de l'emballage (O-A.13, p.67).

Les risques sont toujours ceux d'une mauvaise identification ou d'une localisation défaillante. Les difficultés sont plus saillantes pour l'activité du « tri ». L'objectif est toujours le même : identifier et localiser. Le tri concerne les positions des fournisseurs de meubles en kit. Leurs positions (en direct ou en réception de Hub) arrivent toutes ensembles dans un seul contenant (un manurack). Il convient d'identifier chacun des colis, de les rapprocher entre eux afin de constituer physiquement la position. Les mêmes objets servent pour étayer le jugement. On verra ainsi que les qualités des colis ou des positions sont plus nombreuses que leur seule typologie.

Les positions en kit sont « en partie ». Une position en « partie de 8 » est constituée de huit colis. Chaque colis porte sur son étiquette une fraction : « 3/8 » par exemple, signifiant qu'il est le troisième colis d'une position en partie de huit. Le rapprochement se fait donc à partir des étiquettes en regroupant tous les colis en partie de 2, de 7… Les acteurs savent combien de position en combien de partie ils doivent recevoir. La qualité du nombre de partie ne suffit pas. En effet, les destinataires peuvent avoir des positions avec un même nombre de colis. En ne regardant que le nombre de colis, il est facile de confondre le colis 3 sur 8 de Mr. X et celui 3 sur 8 de Mr. Y. Dès que les acteurs voient qu'il y a plusieurs positions avec le même nombre de partie, ils ajoutent la qualité destinataire ou le numéro de département de livraison. Chaque position doit être complète, placée sur une palette, filmée si nécessaire, et étiquetée. Là encore, on pourrait observer les contraintes du flux industriel : la forme et le poids des colis ne permettent pas toujours de les placer sur une seule et même palette, il faut les agencer entre eux et sur la palette selon leur poids et leur fragilité. Lorsque plusieurs palettes sont réalisées, il convient de mentionner sur les étiquettes qu'il y a plusieurs palettes (1/2 ; 2/2) et le nombre de colis qu'elles contiennent (17/24 par exemple)[207].

Emettre une réserve

L'identification se fait également sur les avaries, que celles-ci soient sur l'emballage ou sur le produit. Il s'agit d'une livraison conforme mais avec une réserve sur l'acceptation de la livraison par le destinataire.

[207] Pour ces contraintes et d'autres au tri, voir notamment l'O-A.04, p.19 et O-A.13, p.70. En raison de ces contraintes spécifiques (comptage notamment), le tri est une activité sur laquelle il faut être « fort », ce qui a été traduit par l'agent que j'accompagnais par : « ne pas faire d'erreur et respecter le timing » (O-A.07, p.41).

Cette identification des avaries se fait dès le déchargement ou après lors de l'identification à proprement parler. Quoi qu'il en soit, lorsqu'une avarie est détectée, l'agent la signale sur le colis (sur l'emballage) en notant un « K » pour les avaries sur l'emballage, et un « K9 » pour les avaries sur le produit. Ces K, ce sont « un peu des codes entre nous », notamment « aux emportés » (O-A.04, agent de quai, p.21). En effet, la signification de ces codes n'est pas facilement perceptible pour un destinataire qui ne connaît pas le dispositif de réserve. Les prestataires ne connaissent pas non plus sa signification. Par ailleurs, aux emportés, les agents demandent toujours à déballer le produit et « on insiste pour le faire » mais « on ne va pas lui (le destinataire) montrer l'impact » (O-A.05, p.28). Ce code vaut come force informationnelle. Il permet de savoir où une défaillance a été localisée et créé une asymétrie d'information qui ne prend sens qu'en référence à un régime d'engagement stratégique. Un engagement en justice, industriel ou marchand, dénoncerait cette défaillance de la production ou du service. De la même manière avec les prestataires. S'ils connaissaient la signification de ce code, son utilité serait diminuée voir renversée. De plus, ils n'ont pas toujours, voir rarement le temps de déballer tous les colis au chargement pour identifier complètement les avaries.

Les avaries dont je parle peuvent être plus ou moins grave. Dans l'observation 10 (p.56), il s'agit d'un téléviseur plasma dont une face est enfoncée par l'arête du colis en dessous de lui. Mais parfois, il ne peut s'agir que d'une ondulation d'une partie qui devrait être plane, synonyme de choc ou d'un défaut de fabrication. Concernant l'emballage, il peut s'agir d'un simple trou ou d'une déchirure du plastique, comme d'un enfoncement d'une partie du carton.

Deux aspects vont nous intéresser. En premier lieu, les dénonciations des actes qui visent à masquer les avaries. Lors de la réception de l'observation 10, page 56, une bonbonne était cassée sur un frigo. Pour masquer la défaillance, l'expéditeur (le Hub ou la S.O. avant lui) avait placé un morceau de polystyrène masquant la défaillance.

Ces acteurs essayent de « cacher la misère » (O-A.08, chef de quai, p.49) en emballant leur colis avec du papier blanc mousseux, plus épais. Mais on verra que l'agence ne fait pas mieux. En effet, cette pratique est généralisée étant donné que l'on va jusqu'à la livraison même en cas d'avarie sérieuse.

Ensuite, comme je l'ai signalé, il y a deux types de réception. Les réceptions ordinaires dirai-je, qui viennent du Hub, et les réceptions directes dont les expéditeurs sont les

fournisseurs. La réception directe est préférée : « c'est… encore mieux (…) parce qu'on reçoit le colis et on livre ; là on est capable de, en faisant du très bon boulot, à dire ''votre produit, non, non j'en veux pas, il est dégueulasse''… pour après derrière faire de la qualité. (…) Ouais voilà on fait de la qualité et automatiquement on est propre. Donc c'est vrai que c'est, c'est… c'est intéressant de, moi j'aime bien la, la réception directe (…). Là c'est SO E3, actuellement on l'a en direct, c'est du bonheur. On le décharge, il est dégueulasse, on n'en veut pas et on le dit ''moi j'ai refusé de payer parce que j'en voulais pas, il était dégueulasse, abîmé sur le côté gauche'' » (E-A.02, chef de quai, p.276). Ainsi, « c'est plus délicat de refuser les livraisons d'un hub », s'agissant « d'un direct c'est plus facile » (O-A.08, agent de quai, p.50). Lors de cette observation, neuf armoires sur les dix réceptionnées en direct seront refusées. Aucun colis du Hub n'a été refusé lors de mes observations, des réserves sont prises mais aucun refus immédiat. Généralement, la politique de l'agence 57 est de « tenter les livraisons » et « si ça passe en bon état de l'emballage on évite un litige ». Certes « on se dit que c'est le client qui paye mais bon, on va au bout du système… donc on reconditionne, on essaye de masquer… » (O-A.14, chef de quai, p.73)[208]. Les réceptions directes sont avantageuses, l'agence peut plus facilement les refuser.

Dans l'équipe, un agent est surnommé « Mr. Avarie ». Cela vient du fait qu'il est « un peu zélé » dans la prise de réserve, qu'il les repère aisément et qu'il « abuse » un peu parfois mais il « prend des précautions ». De cette manière « il cherche à se protéger… à protéger le dépôt », mais ils reçoivent les produits du Hub de Paris qui « sont aussi ETL ». On me fait comprendre que c'est plus grave si les avaries viennent de Paris car « tous les colis passent par là » (O-A.05, chef quai, réception Hub, p.24). Dans ce cas « on rentre en guerre avec le siège quoi » (E-A.01, p.254).

Dans les relations avec les S.O., lors des réceptions directes, si on peut « assurer » et refuser le produit si une avarie est décelée quelle que soit sa gravité, « on ne peut pas abuser » car la S.O. est aussi « un client » à qui une « prestation » est vendue. Et cette attitude intransigeante peut l'engager à « chercher un autre prestataire » (O-A.05, chef quai, p.24). Le zèle dans la prise de réserve est donc « un avantage pour nous parce que ça nous couvre et un inconvénient parce qu'il en met trop » (E-A.01, p.254) et « on ne

[208] A la même page, dans la même conversation, il m'expliquera que cette manière de faire mais aussi la traçabilité qui va avec, « permet de nous couvrir » et « peut être aussi une amélioration du système ». On reconnaît une justification avec des motifs stratégiques. Aller au bout du système de réserve permet la défense mais également une amélioration de l'ensemble du processus de livraison. Le conflit institue un ordre performant. Chacun essayant de se protéger des litiges, l'ensemble des acteurs, accroissent leur compétence. Pour ma part, je dirai qu'un acteur est omis dans cette justification, c'est le destinataire.

peut pas être trop pointilleux sur les avaries… sinon Paris… ou les S.O. peuvent se demander ce qui se passe ici » (O-A.10, p.60). Ainsi, selon le rapport à l'expéditeur, le réceptionniste ne peut pas se permettre d'enregistrer l'ensemble des avaries. De manière générale, le différentiel de virulence dans la prise de réserve doit être analysé selon le rapport entre les acteurs. Lors d'un arrivage direct de S.O. C.1., gros client il n'y a eu aucun refus (O-A.13, p.69). La minutie des agents dans la prise de réserve est proportionnée aux rapports de flux qui existent entre eux.

A ce moment les réceptions peuvent donc être confirmées ou non, les réserves enregistrées, et les positions adressées. Les emballages avariés sont reconditionnés. Le reconditionnement peut être complet ou il peut s'agir de manipulations minimes comme déplacer une étiquette pour boucher un trou. Il convient ensuite de « reporter » l'information.

La traçabilité : reporter, inscrire, communiquer

Le premier aspect de la traçabilité que l'on peut observer au dépôt consiste dans l'activité de « *reporting* » du chef de quai. C'est le seul de l'équipe à manipuler informatiquement les positions.

Le *reporting* s'effectue sur plusieurs choses : la comptabilité horaire, les agents font plus ou moins d'heures que les sept heures prévues par leur poste, selon la nécessité du flux : peu de flux, moins d'heures. Il convient d'en réaliser le solde (O-A.08, p.48). Un *reporting* administratif informe de la présence des agents, de leur absence et de leur motif (O-A.13, Doc.18, p.71). Mais le *reporting* consiste surtout dans la transmission d'informations sur le flux.

En premier lieu, le chef de quai réalise un tableau résumant le nombre de réception et d'expédition pour chaque journée. A chaque fois, les réceptions indiquent s'il s'agit d'un direct ou d'un Hub, les expéditions indiquent le prestataire (sauf départ vers le déporté). Pour chaque réception ou expédition, il est indiqué le nombre de colis, de B.L. (position), le poids total et le nombre de camion (O-A.13, Doc. 19, p.72). Ici, l'information appréhende le flux de manière générale.

Plus important pour nous est l'information transmisse sur le flux considéré de manière particulière. Les bureaux ont besoin d'avoir les informations pour les mises en

livraison. Il s'agit donc d'actualiser l'état du colis : le manquant sera sorti des encours par exemple. Selon le résultat de la réception, les actions à réaliser peuvent être différentes[209]. Lorsque les agents réceptionnent les retours de tournée, ils identifient le colis ainsi que le motif de son retour. Si c'est un « avisé », il sera remis en livraison, il faut l'entrer de nouveau dans les encours pour qu'il puisse être appelé. Quoi qu'il en soit, retour et souffrance (retour de tournée qui repartent vers les fournisseurs) doivent être identifiées et l'information communiquées.

Il s'agit de reporter l'information sur les retours sur un document (Doc. 20) qui rassemble les principales informations sur la position. Ce tableau est transmis à la responsable qualité qui fera les manipulations informatiques pour remettre les colis dans les encours, pour les bloquer s'il faut un accord de relivraison, pour en préparer le retour, en bref pour faire d'une information physique, une information informatique.

En fait, il convient d'enregistrer les résultats des réceptions. Tout ce qui rentre doit être identifié, localisé et l'information sur la position partagée. Le principal mode de *reporting* qui nous intéresse est celui de la PCH (O-A.08, 09, 10) Le chef de quai reporte les informations sur la conformité, les avaries (qui sont surlignées) et l'adressage depuis la PCH principale. Le chef vérifie une nouvelle fois les informations lors de la constitution de ce document (en s'appuyant sur les étiquettes restantes), toutes les anomalies font l'objet d'une enquête immédiate : il va chercher la position dans le dépôt, vérifie que c'est la bonne avec la bonne étiquette etc.…

La PCH principale va ensuite faire l'objet d'un *reporting* informatique. Le chef de quai se rend dans le document qui lui à permis de sortir les appuis externes de l'identification et de la localisation (PCH et étiquettes). C'est une PCH mais en format informatique. Les informations y sont reportées. Chaque qualification de la réception a un code correspondant. L'essentiel pour lui est de ne pas faire d'erreur, de ne pas sauter une ligne et biaiser toutes les informations. L'activité consiste à « transformer une position physique en position informatique » sinon « la position traîne ici » (O-A.10, chef de quai, p.56). Une version papier sera conservée, avec l'intitulé du transport, la date, le nombre de position, de colis et le poids, les documents sont signés. Les positions informatiques sont transformées. Les positions qui reçoivent une réception conforme passent dans les encours, les manquants en sortent, sauf les manquants

[209] Par ailleurs, je le rappelle, les informations doivent être partagées pour que chacun puisse explorer le procès de production en cas de défaillance finale. Cela se voit notamment concernant les retours.

partiels etc.… Les informations sont « intégrées dans la vie de la position » (O-A.10, chef de quai, p.62)

Ce *reporting* est le plus important pour les raisons mentionnées plus haut (l'aspect projectif et rétrospectif du dispositif de traçabilité) : « ça sert pour prévoir les livraisons mais aussi après pour éviter les litiges quoi. Tout est enregistré dedans en… oui en temps réel, bon moi je fais mon administratif un peu quand je peux mais généralement les réceptions c'est le matin et, et j'essaye d'intégrer les prises en charge avant midi pour que comme ça on ait l'info tout de suite… oui voilà presque en temps réel mais aux bureaux eux ils… ouais ils travaillent en temps réel » (E-A.02, chef de quai, p.277)

Enfin, dernier *reporting* notable pour nous, celui des anomalies. *Reporting* informatique toujours, qui s'effectue pour chaque réception. Il se réalise toujours à partir de la PCH principale. Il s'agit de reporter toutes les positions sur lesquelles des réserves ont été émises. Un tableau (Doc. 13, rapport d'anomalies) est réalisé pour les réserves sur l'emballage, un autre pour celles sur le produit. On y retrouve les informations sur la position puis des remarques sur l'avarie et des solutions. C'est à partir de ce moment que j'ai eu confirmation que les « avaries non livrables » sont « reconditionnées » avec « tentative de livraison ». Le destinataire est bien pris comme être industriel autant que les autres responsable de ses émargements : « c'est à lui (le client) de le voir, je ne vais pas lui dire moi » (O-A.10, agent de quai, p.59). Le rapport d'anomalie est ensuite envoyé au directeur d'agence, au service qualité et au service client. Une version papier est conservée et archivée.

Tracer les actions physiques

La traçabilité ne s'arrête pas aux positions, elle s'effectue également sur les actes sur les positions. Mais au dépôt, l'activité étant le plus souvent physique, elle ne se redouble pas automatiquement d'un enregistrement comme c'est le cas pour les bureaux : dans les « bureaux » il y a « toujours une traçabilité, s'ils touchent à une position, c'est intégré dans la base de donnée ». Mais « au quai… il y a pas de traçabilité » (O-A.13, chef de quai, p.71).

De fait, elle se fait plus visible, plus matérielle. De nombreux objets servent à cette traçabilité, elle demande néanmoins un geste des agents. Parmi ces objets, on peut

signaler la signature obligatoire sur tous les documents dont se servent les agents. Ils doivent signer lors de la préparation de tournée. Ils ont la feuille de route de la tournée, l'adressage des positions est mentionné, il s'agit pour eux d'aller prendre les positions dans le dépôt et de les ordonner dans la forme de la tournée sur le quai afin de préparer le chargement. La feuille de route est signée (O-A.07, p.43)[210]. Lors du tri également la signature peut être exigée. C'est le cas lorsqu'on fait plusieurs palettes d'une position.

Concernant la traçabilité des actes sur le flux, le document principal réside dans la « feuille d'activité » (Doc.3). Les agents signalent leurs occupations : réception d'un direct ou d'un Hub ; tri ; emporté ; préparation de tournée… A chaque fois, l'agent doit noter le nombre de position « gérées », les horaires et la personne qui l'accompagne. Ce document prolonge la traçabilité informatique et le durcissement de la bataille de la qualité a impulsé une « guerre aux feuilles d'activité » (O-A.12, discussion directeur et chef de quai, p.66) qui n'étaient pas correctement remplies.

Le chef m'expliquera que ces feuilles sont faites pour « savoir qui fait quoi ». Et « même s'ils (les agents) sentent un petit flicage… parce qu'on peut voir quelqu'un s'activer mais c'est du vent, là ensuite c'est couché sur papier » (O-A.10, p.59)[211] mais « tout ça, ce n'est pas tant pour les sanctionner, les punir mais… Ca fait parti de la traçabilité de, de savoir qui a géré telle ou telle position pour ensuite si il y a un souci… ben c'est le plus à même de nous dire qu'est-ce qu'il a fait. Bon ensuite c'est… c'est pas fait pour sanctionner mais c'est aussi un peu pour que… ouais, c'est pas la fête et… il faut, il en faut des trucs comme ça parce que sinon à un moment on a des choses à faire, il faut les faire… » (E-A.02, chef de quai, p.281).

Cependant, les agents ne sont pas cernés par les feuilles d'activité, c'est encore eux qui les remplissent. Parfois, ils les remplissent ensemble. Utilisant moi-même ces feuilles pour noter mon activité, j'ai pu me rendre compte qu'elles se remplissaient de concert. Dans la recherche de l'horaire de début de tâche, un ajustement se fait entre les personnes qui s'accompagnent, ce qui ne signifie pas que l'accord sur les horaires soit systématiquement un truchement, mais il assure la congruence.

---

[210] L'agent signe également les mentions qu'il effectue sur le document, comme lorsqu'il entoure le nombre de colis pour indiquer un colis déjà chez le destinataire. Dans la même observation, on observera le codage des tournées (qui ordonne les positions pour le chargement) qui s'effectue uniquement pour les expéditions sur déportés. Le codage demande une signature sur les étiquettes, voir également O-A.08, p.48.

[211] Les agents de quai ne sentent pas vraiment de flicage. Il y a peu de critiques sur le système de traçabilité. Certains préfèrent. Par ailleurs, cela n'a pas grande incidence sur leur devenir dans l'agence. Il faudrait une accumulation d'erreur qui remonterait jusqu'au litige à chaque fois. Si critique il y a sur le management, c'est sur la comptabilité horaire qui est plus arrangeante pour l'entreprise (E-A.01, agent de quai, p.260) ou sur la paye. Mais ces propos ne se tiennent qu'en entretien quasiment.

Enfin, la traçabilité au dépôt doit également être orale. Il s'agit de s'informer mutuellement de ce qui a été « géré », notamment aux changements de poste. Lors de l'observation 14, l'équipe du quai se réunie suite à des tensions. Le nœud du problème[212] réside dans la transmission d'information nécessaire à l'activité. La réunion se terminera sur ces trois mots du chef de quai : « performant, transparent, communication » (O-A.14, p.78).

L'information comme force

L'information sur les positions est une donnée importante à la fois pour la réalisation des livraisons mais également pour l'attribution de la responsabilité. Je la différencie des équipements et compétences industrielles. L'information est une force à capitaliser, il faut en avoir toujours plus, au plus vite, pour éviter une erreur qui ferait encourir le risque d'un litige.

Dans le dispositif de l'agence 57, la densité de la traçabilité a une faille : les déportés. Ces dépôts sont des *ordini* permettant de réduire les coûts prestataires. Cependant, leur éloignement ne permet pas de maîtriser le flux dans ces dépôts par manque d'information. Il n'y a qu'un déporté où il y a une présence d'un agent E.T.L. 57. Les déportés ne faisaient pas « remonter » l'information de leur retour de tournée (avisé, reprise, refus, non fait), ils n'identifiaient pas non plus les colis ni ne les adressaient (O-A.13 et 14, p.70 et 74)[213].

Il y a plusieurs risques à cela. En premier lieu le vol. En second lieu, l'impossibilité d'orienter les colis. En effet, le transport de marchandise non mentionnée sur la feuille de route est « hors législation » (chef de quai, p.74). Les positions doivent être

[212] C'est l'épreuve centrale dont fait l'objet la réunion. Dessus se greffent d'autres épreuves concernant la solidarité dans l'équipe, le devenir de chacun dans la vie professionnel etc.… Certains passages sont intéressants pour observer le management du chef de quai en situation de crise mais ils ne nous intéressent pas là.

[213] Par les déportés, il faut entendre, les prestataires qui ont les retours et qui les déposent aux déportés. Mais également la navette avec chauffeur E.T.L. qui dépose les tournées aux déportés. Cependant, ces remarques sur les déportés comportent l'inconvénient de ne pouvoir être plus étayées. Personne ne semblait savoir comment fonctionnait les déportés. Un agent me parle des déportés et d'un de leur collège qui est devenu « brigadier de manutention » dans le seul déporté où il y a un membre de l'agence (E-A.01, p.258) : « On était quatre, on est maintenant trois parce que la quatrième personne elle est au déporté 51. Je ne sais pas pourquoi ils l'ont mis là bas (…) Donc c'est lui qui est parti au déporté, je ne comprends pas pourquoi, il… il est chef de dépôt maintenant là haut, mais chef de dépôt tout seul dans le dépôt. Donc… je ne sais pas moi, je n'ai pas compris pourquoi il est parti en fait. Parce qu'on a aussi des déportés 68, et dans les dépôts là-bas, il y a personne…
- S : Il y a personne… ? (surprise)
- I : Il y a personne, c'est le… nous les déportés qu'on fait, c'est notre chauffeur qui décharge là-bas et… et qui stocke dans des petits dépôts que ETL, que nous on loue. Et après c'est les prestataires de services de là bas qui viennent chercher le… le matériel.

« intégrées » à la feuille de route. Pour se mettre à jour, l'agence a réalisé une « opération retour », totalement illégale mais nécessaire, c'est-à-dire un rapatriement des positions des déportés pour les identifier depuis l'agence. Désormais, les déportés identifient les retours, font remonter l'information et disposent d'une feuille de route conventionnelle et opérationnelle.

Il y a un intérêt certain pour l'enquête à observer le rôle des déportés malgré quelques déficiences dans les informations récupérées. Ils permettent de voir, ou de dévoiler, plus clairement cette force informationnelle. Elle se voit mieux lorsqu'une autre force lui fait obstacle. Ici les déportés. Ce sont des *ordini* marchands et industriels. Ils diminuent les coûts prestataires bien qu'ils représentent une charge fixe de location en s'approchant des flux et ils permettent d'augmenter la productivité des tournées. Cependant, la traçabilité nécessaire pour orienter les positions aux différents moments de leur « vie », leur fait défaut. L'absence de personnel y est peut-être pour quelque chose, néanmoins ce serait encore un investissement industriel au coût marchand. Dans ce cas, ce sont les prestataires, le chauffeur ou, pour le seul déporté 51, le brigadier de manutention, qui doivent faire le travail d'information. Le reste peut être géré depuis les bureaux.

Le travail du quai se résume ainsi dans ces maîtres mots : identifier, localiser, reporter. Le quai vise la sécurité : ne pas faire d'erreur. Par ailleurs, cette attention à la sécurité des livraisons est également marquée par les activités de vérifications, qui sont constantes : « si on met bien les 3 étiquettes mais pas sur les bons matelas alors tout va bien (en apparence), on a toutes les étiquettes, on a tout adressé mais ça masque l'erreur ». C'est pour cela qu'il « faut toujours tout vérifier, même si tu l'as déjà fait, parce que c'est important de tout localiser, si il y a 2000 produits on doit savoir où ils sont tous » (O-A.10, agent de quai, p.57).

3.2. L'exploitation : mettre en livraison

L'exploitation est le service qui « crée » les tournées. Dans ce service, il y a cinq personnes. Deux se consacrent au dossier S.O. ENS (un chef d'exploitation et un agent) que nous étudierons moins, les trois autres s'occupent des autres dossiers. Parmi celles-ci, deux s'occupent de contacter les destinataires et de prendre un rendez-vous de livraison (le contact et la planification), le pilote d'exploitation s'occupe d'ordonner les tournées. Les entretiens avec les agents sont les entretiens 4, 7 et 8. Le responsable d'exploitation a été interviewé dans l'entretien 6. Aucun d'eux n'a été enregistré.

Préalable

Avant de pouvoir continuer à suivre le colis d'abord dans sa phase de contact puis dans celle de création de tournée, il convient d'observer les contraintes à la réalisation des tournées. En effet, le contact précède la création de tournée, elle n'est pas encore ordonnée, les positions sont encore séparés et les éventuels dépassements de contraintes de leur forme assemblée ne sont pas lisibles. En effet, certaines données ne peuvent être précisément appréhendées dès le contact. Cela induit quelques règles ou procédures obligatoires au contact et à la planification.

Une tournée est appréhendée sous trois dimensions : sa faisabilité, sa productivité (nombre) et sa rentabilité (ratio C.A. / coût)[214]. Les deux premières sont des dimensions industrielles du flux, la dernière est une dimension marchande. La faisabilité (sécurité industrielle) et la rentabilité (puissance marchande) d'une tournée doivent être anticipées dès le contact. Pendant cette activité, il faut s'assurer de ne pas « mettre en péril la tournée ». Il ne s'agit donc pas tant de faire une tournée « rentable » que « faisable » comme on va le voir (E-A.07, p.322). La sécurité prime encore sur la puissance.

Concernant la rentabilité d'une tournée, on en a vu les modes de tarification. Voilà les règles[215] lors du contact : « il faut que la tournée soit rentable : on cherche à avoir plus de 1000 Euros de CA, passé 1100 Euros c'est ok, elle sera rentable ». Mais attention

[214] E-A.03, directeur d'agence, p.289.

[215] Ces règles sont des conventions normalisant les comportements pour coordonner le contact et l'ordonnancement de la tournée, pour que le premier ne gêne pas le second. Mais on voit également qu'il s'agit d'*ordini* défensifs. La distinction entre ces deux qualifications des objets n'est pas toujours facile. Elles peuvent être activées alternativement ou simultanément. Voir chap.V.1.3.

« la rentabilité ça dépend aussi du département de livraison… tu sais qu'on travaille par zone donc plus on va loin plus ça nous coûte donc voilà ». C'est pour cela que « je charge au maximum celles qui sont proches… pour le 57 et le 68 on fait 2 tours même, donc ils chargent le matin, ils font leur tour et ils reviennent recharger… on n'hésite pas à planifier 20 positions… on vide les encours » (E-A.06, p.311).

« Il faut également une équivalence poids / C.A. », en effet « le poids c'est ce qu'on paye », de fait il est indiqué un maximum de 1200 kilos et le C.A. doit être supérieur à 1000 euros. (O-A.31, responsable d'exploitation, p.135).

En fait, il faut que « le camion soit rentable mais le CA doit rester raisonnable si on ne veut pas risquer des non livraisons ». Il convient de « trouver un équilibre pour gagner de l'argent mais sans risquer les livraisons ». « Généralement c'est 1000kg et 1000 de CA… le but premier c'est de livrer, d'envoyer du flux… on joue la sécurité mais ça veut pas dire qu'on va envoyer un camion à vide, on va essayer de le remplir mais on ne pousse pas le CA si le camion est bien » (E-A.08, agent d'exploitation, p.333).

Il faut bien concevoir que les données de la rentabilité – poids et C.A. - sont observables depuis le contact. A chaque planification, le poids et le C.A. de la tournée sont affichés[216]. Il convient d'observer en quoi cette rentabilité est contrainte par la faisabilité.

Concernant cette dernière, les données les plus importantes pour nous résident dans le volume et l'amplitude. Une tournée à une amplitude horaire (théorique) de 10h entre son heure de départ et son retour. Plus il y a de livraison, de montage et d'éloignement, plus l'amplitude disponible diminue : le nombre de position est important car « c'est du déplacement… donc du temps » et « ça on le sait pas au contact… il faut faire gaffe et essayer de voir si ça passe » (E-A.04, p.295). Trop d'amplitude et « à un moment le chauffeur il ne peut pas faire sa tournée… et puis il y a un temps réglementaire, bon des fois on le dépasse mais on ne peut pas faire des tournées trop longues parce qu'après on a un client qui a attendu sa livraison et puis au dernier moment on lui dit que ce n'est pas possible, on reporte la livraison… ça le fait pas du tout » (E-A.07, p.324).

Pour gérer l'amplitude l'agence fait des « tournées sectorisées pour les départements étendus» et avec du « flux ». Une tournée pour le nord, une autre pour l'est du département dans le 57 par exemple. « On vide les encours avec 2 tournées ». De plus ces tournées sont « proches » ce qui « coûte moins ». Enfin, on a « la quasi garantie (de

[216] En effet, cela ne dépend en rien de l'ordonnancement des positions qui pèse sur l'amplitude par exemple.

leur faisabilité) dans les limites tolérées » (E-A.04, p.295). Les montages également sont dangereux sous le rapport d'amplitude et c'est pour cela que des tournées leurs sont dédiées : « il y a le temps de montage à prendre en compte aussi, bon là aussi on fait des tournées dédiées et on met des chauffeurs qui savent monter quoi… parce qu'il y en a ce n'est pas la peine, un montage d'une heure ils le font en 3 quoi » (E-A.06, p.311).

Entendons nous bien, le risque qui pèse par l'amplitude n'est pas tant un dépassement des contraintes légales (mentionnées deux fois dans toute l'enquête) que le risque de voir des livraisons annulées, des « non faits » qui induisent « un report » et peut être un litige : c'est bien la sécurité industrielle de l'agence qui est en cause. Les acteurs fondent leurs actions sur ces règles de prudence dites « procédures » : sectorisation des tournées, tournées dédiées, nombre de position (selon le département) et poids maximum. J'ajouterai l'interdiction de prendre des impératifs horaires qui rendent encore plus difficile l'ordonnancement des positions[217].

Les mêmes risques existent autour du volume. Lui non plus n'est pas saisissable au moment du contact. Le risque de report est dû au non chargement (un « non chargé ») des colis pour manque de place dans le camion.

De fait, avec le volume « il faut être prudent ». C'est le plus « chiant… Lorsqu'on consulte la tournée dans le planning (…) le volume planifié n'apparaît pas et on ne sait pas non plus le volume du camion » (E-A.04, p.295). « Le volume… le volume c'est dur à voir… si c'est un four bon je vois la taille quoi, mais si c'est un meuble, un fauteuil là c'est plus difficile à voir… et puis même quand on a plus de 10 positions dans un camion c'est dur à voir ce que ça donne dans le camion ». Pour « le volume il faut faire très attention quoi parce qu'on ne peut pas vraiment savoir tant qu'on ne met pas les produits dans le camion » (E-A.07, p.323). Par ailleurs, « le volume c'est difficile parce qu'on ne sait pas vraiment donc il faut regarder la typologie des produits et puis le nombre de colis parce qu'on peut avoir une position mais avec 10 colis donc il faut faire très attention » (E-A.06, p.311).

[217] « Sur les impératifs, on n'a pas le droit de prendre des impératifs et parfois… si on prend des impératifs on ne pourra pas tous les tenir parce que c'est trop dur… c'est un peu comme la reconfirmation si on précise trop on se met en danger, on risque de passer en dehors et alors là c'est nous qui ne tenons pas l'horaire annoncé » (E-A.07, p.322).

Les règles de prudence valent ici aussi : tournées dédiées, limitation du nombre de positions constituées de canapé. « Généralement sur une position il y a un canapé et un ou deux fauteuils… et le canapé il peut être en deux ou trois parties donc on fait des tournées dédiées pour les canapés et on met… allez, trois à cinq clients maximum » (E-A.06, p.311). « Non le volume il faut faire attention parce qu'on ne peut pas vraiment savoir donc il faut regarder quand on a commencé à remplir la tournée si il n'y a pas trop de colis volumineux. A l'exploitation, on ne met pas plus de deux canapés quand il n'y a pas de tournée dédiée parce qu'ensuite ça peut faire un report » (E-A.07, p.322-323)[218].

Ainsi, la sécurité du processus industriel ne peut être garantie par voie technologique, le « logiciel manque tout ce qui est aléatoire » (E-A.06, p.315)[219]. C'est la prudence des acteurs qui jugule les risques de défaillance. Ils ont produit des règles de prudence en vertu de choix et de nécessités, de natures à la fois industrielle et marchande, règles qui sont devenus des procédures que l'on peut autant comme *ordini* défensifs que comme conventions de coordination, les deux n'étant pas contradictoire.

Elles peuvent varier selon la zone de livraison mais leur constance réside dans leurs variables clefs. Les tournées doivent avoir un C.A. « d'un minimum de 1000 € pour 1100 kg et 12 à 14 positions ». Au delà de cette prudence on s'en réfère à celui qui est véritablement le pilote de l'exploitation, celui qui créé les tournées et qui, en dernier lieu décide des tournées (E-A.04, p.295). Lors de ma première semaine de travail, on m'indique les données suivantes : poids maximum 1200 ; pas plus de 16 à 18 positions ; pas plus de 2 canapés dans les départements où on ne fait pas de tournées dédiées (O-A.54, p.199). Les montages également sont limités hors des tournées dédiées : maximum deux montages de maximum 30 minutes. Les tournées dédiées comportent de 3 à 6 positions.

[218] Concernant ces tournées dédiées, c'est donc un choix de l'agence. Le directeur préfère « perdre de la productivité » que de la « qualité » car « pour le moment on a pas les moyens ». Les moyens, il s'agit de « bons chauffeurs » qui roulent bien… qui font ce qu'il faut pour qu'il « n'y ai pas de réserve » (O-A.31, directeur et responsable d'exploitation, p.137). C'est bien un rapport industriel de flux qui est ici mentionné. Le flux est trop fort pour l'agence.

[219] Le logiciel calcule « le temps de passage au plus rapide et le kilométrage au plus court », il fait donc « passer par l'autoroute alors que les chauffeurs n'y passent pas parce que c'est payant ». De même il « calcule par rapport à la vitesse de conduite maximale selon les limitations, et parfois on va plus ou moins vite ». En fait il manque « tout ce qui est aléatoire… bon les temps d'arrêt ça change pas trop, mais la route, la vitesse… s'il y a de la circulation en ville ou des travaux, des déviations tout ça c'est pas paramétrable exactement quoi… on peut pas ». Les temps d'arrêt et de montage intégrés ne constituent pas « un paramétrage parfait par rapport à la réalité » selon qu'on se « gare plus ou moins près du lieu de livraison, si il y a des difficultés à passer un colis… plein de petits trucs » (E-A.06, p.315).

Ayant observé les principales contraintes à ces activités et les procédures, j'en viens maintenant à l'activité de contact et de planification, puis à celle de la création de tournée. On se tournera ensuite vers d'autres stratégies des acteurs dans ce cadre.

Contacter et planifier

En premier lieu, je signalerai que la première chose faite le matin est d'appeler les destinataires dont les colis ont été reportés la veille (non fait généralement pour cause d'amplitude) ou le matin au chargement (non chargé pour cause de volume). Ensuite, le pilote d'exploitation oriente le contact vers les tournées qui doivent partir le lendemain (qu'il va ordonner) et qui ne sont pas pleines selon les normes indiquées.

Pour contacter les destinataires, les acteurs ont tous un poste informatique[220], chacun à son code propre qui permet d'identifier l'utilisateur du poste. Depuis la base de données E.T.L., les acteurs peuvent consulter les « encours ». Il s'agit de l'ensemble des positions livrables[221], elles sont toutes à appeler. Ils sont également munis d'un plan de transport (Doc.24). Il s'agit d'un document papier sur lequel un tableau représente les dates du mois en colonne et les différents camions disponibles (8 à 9 pour les prestataires, 2 pour les déposes aux déportés) en ligne. Les cases du tableau sont remplies en indiquant le numéro de département de la tournée[222]. Pour le département 57, il est indiqué si c'est une tournée vers le nord (57 N) ou l'est (57 E). Les tournées dédiées sont également mentionnées : M pour montage, A pour les canapés. Les livraisons s'effectuent du lundi au vendredi, très rarement une tournée est planifiée pour le samedi matin.

Le plan de transport dépend essentiellement du flux : « bon on a une trame (…) ça dépend du flux par secteur et donc on sait que par exemple dans le 67 il faut minimum deux tournées dans la semaine, donc c'est prévu… mais pour le 10 là ça dépend des encours et du contact, si on a quatre positions de planifiées je ne vais pas prévoir une autre tournée trois jours plus tard, on va déjà remplir la tournée… » (E-A.06, p.314).

[220] L'observation du télétravail (les appels, les manipulations informatiques…) est extrêmement difficile sans passer par de l'observation participante à un moment.

[221] Avec quelques nuances. On y trouve également les positions à ne pas appeler car étant en « avis de souffrance » (voir sous ce titre). Je mentionne également la « gestion » qui consiste, pour certaines S.O., en une anticipation des prises de rendez-vous, alors même que le colis n'est pas là physiquement (O-A.32). Enfin, les « avisés » (absence du destinataire) de la veille sont sortis des encours.

[222] Cela étant, les tournées peuvent chevaucher plusieurs départements lorsqu'il s'agit de zones qui ont peu de flux.

Les prestataires « ce n'est pas le problème, le truc c'est les encours et la planification parce que quand un client ne peut pas être présent à la date qu'on lui propose, on va planifier une autre tournée. Mais attention ce n'est pas à la carte, on essaye de remplir déjà notre tournée et puis on ne va pas en planifier 50 hein » (E-A.06, p.315).

Les agents d'exploitation se répartissent les départements à appeler. Ils se tournent d'abord vers ceux dont une tournée est prochainement prévue. Le logiciel permet d'observer les tournées d'une date ou une seule tournée et d'avoir la liste des encours. Ils peuvent donc observer les données précédemment mentionnées pour sécuriser leur planification : le C.A., le poids, le nombre de positions planifiées et éventuellement le temps de montage (ils doivent alors réaliser eux même l'addition et consulter toutes les positions). Lorsqu'une tournée est pleine ou que le destinataire ne peut pas réceptionner à cette date, les agents consultent le plan de transport afin de trouver une autre tournée partant vers le département. Dans les cas où aucune autre tournée n'est prévue, les agents se tournent vers le responsable d'exploitation qui place une nouvelle date pour livrer le département. Il y a donc des interactions régulières pour la construction du plan de transport. Ce dernier dépend surtout du flux et de l'avancé du contact.

Le contact consiste à appeler tout les destinataires et à « planifier » leurs livraisons, c'est-à-dire à rapprocher une position et une tournée (datée et localisée). Le bon contact est un contact rapide et exhaustif. Il ne doit pas excéder deux minutes trente : « C'est toujours le flux qui compte… il faut vider les encours » (E-A.04, p.295). Au delà de trois minutes la communication est passée au responsable. Un bon contact doit « prendre un maximum d'informations » pour que la livraison se fasse, que les livreurs trouvent l'adresse, pour qu'ils « connaissent les difficultés pour livrer : si les escaliers sont assez large… ou les horaires d'ouverture » (E-A.04, p.295).

Pour le pilote, c'est surtout le paramétrage des positions qui importe : « comme je t'ai dis le temps de montage… les impératifs (horaires), si c'est pas fait la tournée elle est foutue, c'est sûr ça le fera pas (…) le contact, la planification si on prend toutes les infos c'est cool, ensuite il faut faire attention au poids, au nombre de clients ou de colis, des trucs comme ça il faut être prudent… pas qu'on se retrouve avec trop de poids ou d'amplitude » (E-A.06, p.314).

Le responsable a réalisé un « mémo contact » (Doc. 42) qui résume toutes les données à paramétrer : impératifs horaires, les reprises, vérifier les temps de montage, adresse correcte, inscrire les poids (qui ne sont pas calculés automatiquement sur les canapés).

Lorsque les agents réalisent le contact, ils consultent leur tournée, la place qui reste et observent également les prochaines. Ils appellent tous les numéros disponibles. Ils laissent un message s'ils rencontrent un répondeur. Lors du contact, ils se présentent comme la société de livraison pour le fournisseur, ils demandent à parler au destinataire ou à sa/son compagne/compagnon. Jamais les mineurs, rarement les enfants des destinataires même majeurs. Le type de produit attendu est vérifié puis la date de livraison annoncée (E.T.L. travaille sur une journée de livraison). Si elle ne convient pas, la prochaine date de tournée est proposée en se référant au plan de transport. Je laisse de côté les cas difficiles, lorsque la date ne convient pas, que les destinataires sont mécontent des délais etc.…

Ensuite c'est l'adresse qui est vérifiée. Puis les agents prennent les « instructions de livraisons ». Il s'agit d'informations qui se trouveront sur la feuille de route. Les agents cherchent à situer le domicile : est ce près d'une mairie, d'un cimetière, d'une église ? Y'a-t-il un signe distinctif, un commerce ? Est-ce une impasse, peut on se garer facilement, y'a-t-il des escaliers ? Il s'agit de répondre à ce que les logisticiens nomment la problématique du « dernier kilomètre » pour rencontrer le destinataire, fondamentale pour la réussite logistique.

Une fois les instructions prises, qu'il y a un accord sur la date, et que l'appel est fini, il convient de dresser un « commentaire » qui est visible par les fournisseurs. Il signale s'il y a eu contact : « abouti » ; ou non : « non abouti », ainsi qu'un rapport sur ce qui a été fait : « message répondeur », « sonne occupé », « livraison ok le jj/mm, M. X ou Mme X ». Lorsque la conversation ne se passe pas bien, le commentaire est l'endroit où se « couvrir à mort » comme dans l'observation 49 dont voici le commentaire dressé : « client pas dispo', ai donné 3 dates différentes, client a suggéré d'annuler sa commande, n'a pas confirmé. Pas dispo' pour livrer la semaine » (p.180).

Les agents appellent ainsi tous les destinataires et remplissent les tournées. Lorsqu'aucun contact n'a abouti en trois essais à raison d'un par jour, le commentaire indique un « avis de souffrance ». Il ne faudra plus appeler, un courrier est automatiquement imprimé et envoyé au destinataire qui devra contacter l'agence[223]. Si dans 21 jours le destinataire ne s'est pas manifesté, son colis repartira vers son fournisseur.

[223] Pour certains fournisseurs, l'agence doit attendre un accord de relivraison de leur part.

Ensuite, ils peuvent ajouter un « évènement ». Il s'agit d'inscrire un code qui signale que le destinataire n'était pas disponible pour une livraison dans les 5 jours ouvrés. Cela est fait systématiquement et le directeur ou le responsable d'exploitation vérifient leur inscription chaque jour, cela vaut pour l'appel de l'intégralité des encours[224].

Une autre activité consiste dans les « reconfirmations »[225]. Celles-ci sont obligatoires pour les clients de certains fournisseurs. Pour le reste, elles sont interdites. Les reconfirmations se font l'après-midi lorsque les tournées sont réalisées. Elles consistent à appeler les destinataires du lendemain afin de les prévenir de la demi-journée de livraison : le matin de 7 heure à 13 heure, l'après-midi de 12 heure à 18 heure. Une fois annoncée et commentée (« reconf. ok mat. Mr. X»), la reconfirmation représente un impératif horaire. C'est pour cela qu'elles sont interdites avant l'ordonnancement des positions, elles mettent en danger les tournées. Elles ne sont donc effectuées qu'une fois la tournée ordonnée (O-A.54, p.197) et uniquement pour certains fournisseurs qui payent cette prestation.

Au contact, l'attention est encore une fois portée sur la sécurité. Lorsqu'un agent de quai viendra aider à l'exploitation, le responsable lui indiquera qu'il ne lui demande pas de la « productivité » mais de « ne pas faire d'erreur ». Il lui rappelle également les procédures : appeler tous les numéros, laisser un message si c'est le troisième appel… (O-A.28, p.128).

Concernant les difficultés avec les destinataires – clients, elles peuvent être nombreuses. Ceux-ci ne connaissent pas l'agencement général. Ils confondent l'agence avec leur fournisseur et sont souvent mécontents du service notamment lorsqu'ils apprennent qu'ils doivent bloquer une journée en semaine ou trouver un réceptionniste, qu'aucun horaire n'est donné. Le destinataire apprend les procédures au moment du contact. A ce moment sa qualité de destinataire est activée. Les cinq jours se comptent à partir du contact par exemple. Je ne mentionne pas les *modi* pour « gérer » ces appels, on les observera plus tard. Cependant, il faut signaler que l'important est de n'être pas en faute et si l'agence l'est, il convient alors que le désaccord ne remontent pas jusqu'à la S.O.

[224] Je signale que les acteurs doivent remplir une « fiche de contact » qui signale le nombre d'appel qu'ils ont passé dans la journée pour chaque département. Ce document (40) est le pendant de la fiche d'activité du quai. Par ailleurs, d'autres codes évènements existent mais ils sont moins importants pour les acteurs.

[225] Il y a également la préparation des B.L. et des documents servant à la livraison comme la feuille de route. Il s'agit de rassembler les documents pour chaque tournée. Ils seront emportés par le chauffeur.

La création de tournée : ordonner les livraisons

La création de tournée s'effectue la veille des livraisons, le vendredi pour celle du lundi. Je rends compte de la procédure avec le logiciel qui est apparu en cours d'enquête[226]. Le responsable d'exploitation peut rechercher informatiquement les tournées pour la prochaine journée de livraison. La première chose qu'il regarde concerne leur équilibre. A ce moment, il peut encore orienter le contact et remplir un peu plus le camion. Il peut également avancer une date de livraison pour un destinataire. Cependant, ces manœuvres ne sont pas encore des pratiques d'optimisation. La recherche d'une position s'effectue en consultant la typologie des produits, il cherche une position qui ne mettent pas en péril les règles de prudence, il ne va pas au-delà.

Il s'intéresse séparément à chaque tournée. En premier lieu, il vérifie le paramétrage : reprise, impératif etc.… Ensuite, il exporte ses tournées vers le logiciel. Ce dernier va ordonner les positions en calculant au plus court et en respectant les contraintes d'amplitude et les impératifs horaires. Il mettra en dernier les livraisons avec reprise afin que le camion soit vide. Le pilote de l'exploitation peut modifier certaines données, voir l'ordre mais cela arrive rarement. Il paramètre les temps d'arrêts. Dix minutes pour chaque livraison sans montage[227] . Lorsqu'il y a deux positions successives chez un seul destinataire, il indique zéro en temps d'arrêt pour la seconde. Lors de ses modifications le logiciel lui indique les dépassements de contraintes. Il peut également modifier les heures de départ afin de pouvoir respecter toutes les contraintes horaires comme de s'assurer qu'une entreprise uniquement ouverte le matin soit livré le matin par exemple.

Ainsi, toutes les tournées se font « automatiquement » il ne reste que « quelques vérifications à faire » et des « petits changements ». Finalement « il n'y a presque plus rien à faire ». Par ailleurs « on évite les erreurs… l'ordinateur indique les violations de contraintes (il me montrera sur l'écran) : l'amplitude… le poids… » (O-A.31, p.135).

[226] Ce logiciel n'était pas présent lorsque j'ai commencé à observer le service exploitation. Cependant, on en parlait déjà, les séances de formation allant s'effectuer dans peu. J'ai décidé de suspendre mes observations et d'attendre une semaine l'arrivée de ce logiciel. Il représente essentiellement un gain de temps.

[227] Ce temps semble court au regard des conventions et de la prestation à réaliser chez le destinataire.

Le reste de son activité consiste à préparer les reconfirmations, les feuilles de route et à réaliser son suivi administratif et financier. Les tournées sont réexportées vers la base de donnée intranet de l'entreprise. De là, il « édite » les feuilles de route. Trois exemplaires : l'une pour le service en amont, une autre pour le quai, une dernière qui sera archivée à l'exploitation.

Il édite ensuite les consultations. Il s'agit d'un document (Doc.41) sur lequel il y a deux tableaux par tournée. Le premier reprend des informations générales : le transporteur, le poids, l'heure de départ, l'amplitude. Le second reprend la liste des positions ordonnées, indique le destinataire, la localité et l'horaire théorique de passage. Le responsable indique la « position médiane » qui divise la journée en matin et après-midi. Les reconfirmations seront réalisées à partir de ce document. Ce document rejoindra la feuille de route pour être archivé.

En fait, l'activité du pilote réside surtout en vérifications du paramétrage, de gestion de l'avancée du contact. J'avais signalé que les actions de vérifications visent à éviter l'erreur et que cela pouvait marquer un engagement stratégique. Ici, selon le but de ces vérifications, l'engagement bascule de la justice à la stratégie : vérifier l'intégralité des appels est une contrainte de justice : par convention, le contact téléphonique doit être réalisé sous 24 heures à la réception. En stratégie, lorsqu'il s'agit de vérifier les codes indiquant la sortie des 5 jours. Ici, il ne s'agit plus de réaliser le service que l'on doit mais de ne pas prêter le flanc à la critique.

L'activité du suivi financier consiste à réaliser des compilations des coûts et du C.A. Il y a en a pour chaque temporalité ou dimension du flux. L'une par tournée, une autre par journée, une autre pour le mois… Cependant, ces données ne nous intéressent pas tant. En premier lieu, elles sont fondées sur le départ de tournée. Elles seront donc réévaluées au retour, sur ce qui s'est fait et non sur ce qui se devait faire. Ensuite, ces informations vont vers le directeur et ne sont jamais réapparues.

Enfin, les documents les plus intéressants sont les documents 39 et 46. Le premier est un suivi au mois par prestataire. Pour chaque journée du mois, il est indiqué les coûts prestataires au départ et à l'arrivée. A chaque fois, ce coût est comparé à celui du forfait : c'est la compensation. Il rend donc visible le gain ou la perte dû à ces modes de tarifications. Le document 46 récapitule les charges sous-traitant au mois. Il joint les coûts prestataires pour chacun d'eux ainsi que le montant de la compensation, l'approche du Hub et des déportés… Les compensations peuvent ou non, être versées aux prestataires selon décision du directeur. Sur le document les totaux incluent ces

compensations. Pour nous, il est intéressant d'observer ces données pour saisir l'économie des bienfaits et méfaits de l'agence et plus particulièrement un de ces modes d'actions. Nul doute que la compensation joue le même rôle que l'endossement des litiges à la place du prestataire, il s'agit d'un moyen de pression pour le mobiliser sur la qualité.

Enfin, je l'avais signalé, il y a peu de recherche de prestataire. Ce n'est arrivé qu'une seule fois. En fait, il s'agissait de négocier les prestations sur deux « exprès » c'est-à-dire des camions pleins qui vont chez un seul destinataire. Le pilote de l'exploitation essaye de négocier les deux prestations pour 550€ avec deux prestataires, chacun d'eux ne fera qu'une d'elle pour 300€. Dans ces cas, il précise les tournées : départements, poids, nombre de personne, nombre de mètres cubes. Au final, l'un des prestataires acceptera l'offre de 550€, il n'y a eu aucun problème, la réflexion du prestataire à pris une heure maximum.

Cela étant, je vais maintenant me tourner vers des stratégies autres que les règles de prudence et les procédures présentées. Comme j'ai annoncé, ces stratégies peuvent se référer aux intérêts du processus de livraison, ceux de l'entreprise, ou vers celui des agents. Les intérêts peuvent parfois être communs. Certaines seront étudiées dans leur dénonciation. On aura également l'occasion d'observer l'agence en action, dans sa manière de réagir dans les cas difficiles.

Stratégies de contact

En premier lieu, je commencerai par les stratégies de contact. Celles-ci visent soit le confort des employés, soit la minimisation des erreurs et approximations d'exploitation. Ces stratégies essayent de maintenir la situation dans la forme de l'ambition de l'agence, à savoir de maintenir la forme tournée dans les limites qui leur convient. Dans ce cas, les agents s'affrontent à la matière humorale qu'est le destinataire-client, avec ses attentes, ses envies… Sinon, elles manipulent l'information sur les livraisons (contre les fournisseurs).

Au contact « on est vraiment en première ligne, on se prend tout parce que eux (les destinataires) souvent ils pensent qu'on est la société à qui ils ont acheté donc on se prend tout même les plaintes envers la S.O. ». « Nous il faut qu'on minimise, qu'on calme les choses… montrer qu'on comprend son mécontentement mais qu'on obéit au

donneur d'ordre… » (E-A.08, p. 332). Les destinataires sont dans la confusion lorsqu'ils pénètrent dans le dispositif. Ils n'en connaissaient pas les rouages. Souvent ils sont mécontent des délais, qu'il n'y a pas de précisions horaires etc.… Au contact, les agents expliquent les procédures : « expliquer les procédures c'est 30 % du temps de contact » (E-A.08, p. 332-333), et peuvent invoquer la fortune, les aléas de la route, qui ne permettent pas de préciser des horaires au risque d'induire en erreur le destinataire ; ils font également sentir la nécessité de cette date si le destinataire ne veut pas attendre encore plus. Parfois, il s'agit de montrer l'impuissance d'une plainte du destinataire étant donné que les procédures ont été respectées. (O-A.54, p.199-200). Sur les questions de délais, les acteurs peuvent récapituler « la vie de la position » afin de montrer patte blanche (O-A.55, p.202).

Toutes ces ressources, tactiques ou trucs pour « minimiser », pour mieux faire passer la communication où ceux qui s'appréhendaient comme clients se découvrent destinataires, visent à les garder dans une situation de destinataire. Ses désirs de clients ne doivent pas perturber l'ordre industriel de la création de tournée, cela se verra encore mieux au service en amont. Lorsqu'il est difficile de le livrer dans la semaine, il lui est demandé de s'arranger avec son emploi, avec un voisin ou un ami pour la réception. Parfois, mais rarement, les acteurs proposent d'appeler vingt minutes avant l'arrivée des livreurs afin que le destinataire puisse se rendre chez lui (O-A.54, p.197-198)[228].

Quel que soit l'entretien avec les agents d'exploitation, c'est une matière humorale qu'ils doivent maintenir en place. L'une des employées préfère « s'imposer » : « Ce ne sont pas nos clients… nos clients c'est les SO et on doit respecter les procédures mises en place ». « Avant (…) je discutais, j'essayais d'arranger les choses (…) maintenant je reste ferme » sinon « chacun veut faire sa sauce… ils essayent de gratter. Moi j'ai des procédures ». D'ailleurs elle utilise l'affirmation : « je ne dis pas : nous pouvons passer le… je dis : nous passerons tel jour ». « Ce n'est pas à la carte (…) on ne peut pas être aux petits soins pour eux… on ne peut pas prendre tout leurs désirs en compte ». Parfois on peut « s'arranger mais vraiment sur des cas particuliers… si la personne attend son colis depuis un moment déjà, surtout si on est mis en cause… s'il ne peut pas être là et qu'il demande d'être appelé avant, là on voit ». Dans ces cas on « fait sentir qu'on fait un effort pour eux… on flatte leur ego ». En dernier recours on passe le client au responsable. Le simple fait de « changer de personne et ils se disent que c'est un

[228] Parfois, l'appel n'est pas passé et la livraison passe en avisé (absence du destinataire, surcoût pour le destinataire), un extrait nous le montrera prochainement.

responsable ». Là « ils sont contents, ils ont un responsable, ils se sentent importants mais au final c'est la même chose ». Parfois ils semblent même « intimidés » (E-A.04, p.297).

Pour son collègue, il s'agit de montrer des efforts, voir de satisfaire le destinataire, mais il ne sort jamais des règles de prudence indiquées. « Il faut éviter l'accumulation des déceptions : sur la date, sur l'horaire ; rester poli, être agréable dans la conversation ; montrer qu'on fait de notre mieux, et puis là ça passe généralement ». Il essaye « de répondre aux attentes du client avant qu'il ne demande. Par exemple pour les SO E2 et SO E3 on annonce directement la reconfirmation, hop on le satisfait tout de suite vu que c'est obligatoire ». Il essaye aussi « d'apporter toutes les infos : on le rassure sur le produit qu'on livre… on propose une date plutôt que de lui dire immédiatement ''ce sera tel jour''… je sais que Sandrine elle dit qu'il faut s'imposer et ne pas proposer mais si on veut éviter un mauvais contact où on va se prendre la tête, ça va nous prendre du temps et puis le client derrière il va nous attendre à la moindre bourde… ». Pour le satisfaire il faut aussi « expliquer directement notre mode de fonctionnement… au niveau des horaires dans les reconfs' par exemple ». « Il faut qu'on lui dise immédiatement ce qu'on peux faire sinon il a l'impression qu'on essaye de lui cacher quelque chose, qu'il est obligé de nous tirer les vers du nez et ça, ça envenime les choses ». « On doit lui montrer qu'on fait le maximum pour régler les petits problèmes comme quand il s'absente un petit moment, bon on lui dit qu'on va le signaler aux livreurs pour qu'ils attendent s'il arrive, bon des fois c'est pas fait parce que nous on file l'info au processus maintenant des fois ça passe en avisé » (E-A.08, p. 332).

Je ne peux dire lequel de ces *modi* est le plus efficace. Ils peuvent tous deux se lire en référence à l'intérêt de l'entreprise ou à celui des agents. Il s'agit de maintenir l'ordre industriel de la tournée et des procédures E.T.L. : de faciliter les planifications à la date souhaitée par l'agence, minimiser ses erreurs et qu'aucune plainte valable ne remonte vers les fournisseurs. Chacune de ces économies envers les destinataires s'appuie sur leurs humeurs et considère les dangers qu'elles font encourir à la réussite de l'agence. La première insiste sur le côté désirant des destinataires qu'il faut briser, l'autre sur leur crainte qu'il faut apaiser.

Les manœuvres de minimisation face aux destinataires ou aux fournisseurs s'appuient également sur des travestissements. On l'a vu et je serais bref. Le cas arrive souvent, le matin lorsque l'équipe découvre les B.L. des non chargés du jour. C'est encore une fois une circonstance extérieure à l'agence qui est invoquée pour prévenir le destinataire : souci mécanique, accident sur la route… (O-A.27, p.123 ; O-A.29, p.130 ; O-A.33, p.140). Le code désignant le destinataire comme la cause d'une livraison en dehors des délais conventionnels est du même type de travestissement mais il s'applique envers les fournisseurs. Un autre mode de travestissement est celui de la nécessité des reconfirmations pour l'agent en un geste favorable et volontaire envers le destinataire. Par ailleurs les reconfirmations sont évitées, comme on l'a vue, à la fois parce qu'elles font peser un risque mais également parce que les agents doivent les faire ce qui leur ajoute une charge de travail (O-A.54, p.198 ; E-A.04, p.297).

Les agents peuvent également pratiquer une stratégie égoïste. Mais là où les précédentes servaient également l'agence, cette dernière est une manœuvre de résistance ou d'évitement. Il s'agit de la pratique que j'ai nommé le « zappage ». Il s'agit de ne pas appeler les destinataires mais de noter un appel. Il faut signaler que c'est également une pratique de fuite de la traçabilité. Le geste téléphonique n'est pas enregistré de lui-même, c'est l'agent qui le fait, il lui suffit de noter « sonne occupé ». Cela permet d'alléger la tâche de travail. Cependant, le sens moral des acteurs les contraints à ne pas pratiquer le zappage en cas de troisième appel et à la pratiquer surtout en fin de poste lorsque de nombreuses positions sont encore à appeler.

Enfin, le temps de montage à fait l'objet de désaccords. Chacun a intérêt à le minimiser ou à le grandir. Les prestataires ont intérêt à l'augmenter. Les fournisseurs à le diminuer. L'agence a intérêt à ce qu'il soit le plus précis possible afin de ne pas sortir des contraintes horaires. Le problème de l'agence est dans l'évaluation. Elle n'a pas d'être sûr, en lequel de la confiance peut être déposé, pour mesurer le temps de montage (O-A.46, p.173 ; O-A.49, p.180-181).

On remarquera que ces pratiques sont toutes engagées dans un régime machiavélien et elles visent à distribuer du flux dans le cadre industriel des *ordini* de l'agence. Elles s'appuient plus particulièrement sur la traçabilité qui permet aux agents de jouir d'une asymétrie d'information envers les destinataires et de manipuler l'information envers les S.O.

Stratégies d'exploitation

Les stratégies d'exploitation, comme celles de contact étant donnée que la création de tournée pilote le contact, résident dans la défense, on l'a vu avec les règles de prudence, véritables *ordini* défensifs. Mais on trouve également quelques stratégies d'optimisation des tournées. Ensuite, le responsable d'exploitation s'affronte également à une matière humorale, celle des chauffeurs et des prestataires.

Commençons par les prestataires. Ceux-ci doivent également respecter des procédures qui contreviennent à leur humeur. Le responsable d'exploitation a jugulé ces humeurs grâce à quelques règles formant comme une économie industrielle des bienfaits et méfaits qui est à distinguer de l'économie marchande de la compensation. Cette économie apparaît dans l'attribution des tournées aux prestataires : avant les prestataires venaient et chargeaient n'importe quelle tournée, « c'était au quai que ça se passait » mais maintenant « on préfère maîtriser ça nous-mêmes pour savoir exactement ce qui se passe… maintenant c'est moi qui attribue les tournées » (O-A.26, p.119). En effet, « les prestataires, ils voudraient que ce soit à la carte, que ce soit comme ils veulent… Au début moi j'essayais d'arranger, je proposais plusieurs solutions… mais ça peut pas fonctionner comme ça, ils ont tous leurs petites volontés : une fois ils ont besoin de faire du chiffre, une autre fois ils ne veulent pas faire de route… vraiment à la carte quoi… et ça ne peut pas fonctionner, on ne peut pas prendre les désirs de chacun en compte alors je te parle même pas des équipes quoi ». « Du coup moi maintenant je fais mes tournées et je les attribue moi-même… il y a le directeur qui les valide mais généralement il y a pas de problème… mais c'est moi qui les attribue, ça m'évite plein de discussion à la con où j'essaye de contenter tout le monde ». Actuellement « je fais des roulements, j'alterne une fois une tournée proche, une fois une lointaine : bon ça dépend quand même un peu du flux parce qu'il y a des prestas' qui sont localisés, mais j'essaye d'alterner selon le nombre de kilomètres, le nombre de clients, une fois par semaine une tournée cool… selon le coût aussi pour qu'on ne donne pas toujours plus à un prestataire ». Donc « je discute plus et j'essaye d'équilibrer mais je discute plus, je sors des tournées qui sont faisables, certaines plus chiantes que d'autres et j'alterne mais je discute plus parce que sinon je n'ai pas fini… ils voudraient que je sois au petit soin pour eux… c'est presque si ils me disent quels clients je dois mettre dans ma tournée : à la carte je te dis… ». « C'est pareil avec les heures de départ. Moi je mets

une heure de départ ce n'est pas pour l'emmerder mais il y a une tournée, des impératifs, la tournée elle se fait dans un sens et si tu pars une heure en retard t'es plus dans les impératifs… ». Là aussi « j'essaye d'alterner départ 6h, départ 8h… mais pareil eux c'est à la carte : un jour ça les fait chier de partir à 8h parce que ça va les faire finir tard ; l'autre jour ça les fait chier de partir à 6h… ». Donc « moi j'essaye d'alterner et si le départ il est à 6h et que lui il part à 7 ça devient son problème si on rate une livraison » (E-A.06, p.313)[229].

La maîtrise du flux passe par celle des personnes qui doivent participer à sa prise en charge. Ces personnes, sont considérées comme des humeurs qui font peser des risques à la coordination des conduites. Les *ordini* de l'agence visent à les maintenir dans leur qualité industrielle afin qu'ils tiennent les attentes de comportements nécessaires à la prise en charge. Cela vaut donc pour les chauffeurs, les prestataires, comme pour les destinataires.

Enfin, on peut observer les rares manœuvres d'optimisation d'une tournée : « On essaye de bonifier notre tournée… Par exemple dans une 52 soit j'ajoute un 52 soit un 54 là ça dépend aussi de la localisation et du sens de la tournée… c'est pour ça qu'on ne peut pas toujours faire ça, il faut vraiment voir la tournée quand elle est faite et là seulement on peut voir ce qu'on peut faire pour la rendre meilleure ». Au final « c'est quand même assez rare, il y a déjà assez de difficultés pour que la tournée soit faisable et puis des fois je n'ai pas le temps d'étudier les encours et de regarder quelle position peut rentrer dans la tournée (…) Par exemple si j'ai du volume je vais essayer de trouver du plat ». « Si j'ai 800 de CA et 1 tonne je cherche un gros CA pour équilibrer » (E-A.06, p.314).

Ces manœuvres d'optimisation s'appuient donc sur l'activation de qualités soit marchandes soit industrielles du flux en fonction des possibilités d'optimisation d'un de ces facteurs. Mais elles induisent une prise de risque. C'est en cela qu'elles se distinguent des règles de prudence qui, elles, entendent ne pas risquer les livraisons. On verra ainsi des arbitrages autour des contraintes déjà mentionnées. Ces arbitrages se font une fois la tournée faite.

[229] Nul doute que les règles de prudence de création de tournée et les humeurs des prestataires ont un lien. Les règles de prudence ne reflètent pas qu'une donnée technique. On ne doit pas les considérer comme forme optimale mais comme la forme qui permet de respecter les enjeux marchands et industriels tout en maintenant des relations acceptables avec les prestataires. En bref, la confrontation aux humeurs des prestataires et des chauffeurs a peut être participée à la mise en place des règles de prudence de la planification.

Premier exemple, une tournée de 992 de C.A. où il est possible (au regard du poids, du nombre de position) d'ajouter encore une position. Mais il y a la contrainte d'amplitude. Il y a 2 montages dans cette tournée « un gros et un petit ». Le responsable décide de « taper sur le petit montage si ce n'est pas une fixation murale » pour ajouter une position (O-A.28, p.127). Les qualités industrielles du flux jouent à plein sur ce cas. L'ensemble des qualités conviennent pour ajouter une position si, et seulement si, la qualité du montage permet l'ajout.

Autre exemple, une tournée de 1115 de C.A., soit une douzaine de positions, pour laquelle le maximum de poids n'est pas atteint. On pourrait donc ajouter une ou deux livraisons. Seulement il y a déjà un montage de 60 minutes et il y a des livraisons dans le 21 et le 39 ce qui laisse supposer une grande amplitude. Si le nombre de positions et le poids permettent d'optimiser la tournée, le montage et l'éloignement risquent de faire dépasser l'amplitude. Aucune position ne sera ajoutée. (O-A.32, p.137)

On voit bien que la forme tournée est la forme pertinente, elle agrège les qualités industrielles des positions. Chaque qualité du flux peut jouer contre les ambitions de rentabilité, productivité, faisabilité. Ajouter une position, c'est déséquilibrer la forme tournée, c'est la mettre en péril.

Cette mise en danger apparaît également lorsque l'agence se trouve une première fois prise en défaut, comme sur un report, même travesti. L'exploitation s'arrange pour mettre au plus vite en livraison le destinataire afin que sont mécontentement ne soit pas trop grand. Cependant, cela fait peser le risque d'un autre report.

Enfin, les arbitrages – et donc les risques - impliquent parfois le service qualité. Celui-ci est en communication avec le service client et les S.O. Les fournisseurs peuvent demander des services particuliers, envoyer des instructions, faire pression pour accélérer les mises en livraison… Parfois, un mail est déposé sur le bureau du pilote d'exploitation. Soit il le « gère » lui-même, soit il transmet à un agent de contact. D'autres fois, la responsable qualité intervient directement pour exiger des mises en livraison. Dans l'observation 27, elle demandera à ajouter une position dans la tournée 21. La tournée n'est pas encore préparée, la possibilité de livrer la position dépendra de l'amplitude. Le pilote demande à ce qu'on lui édite le B.L. et d'y inscrire « ne pas rater ». Il faudra peut-être déplanifier une autre livraison (O-A.27, p.124).

Un autre jour, elle arrive mécontente. Un colis SO E2, gros client, a été reporté (…) Son report est dû à la trop grande amplitude de cette tournée, cette position était excentrée. La responsable qualité lui dit qu'il ne faut pas reporter un SO E2. Lui dit qu'il ne regarde que sa tournée et il enlève la position qui est la plus excentrée. Il ne regarde pas l'expéditeur. Il va sur son logiciel et lui montre l'amplitude qu'il aurait eu en ajoutant cette position : 1h45 en plus (O-A.26, p.121).

Dans ce dernier exemple, le responsable d'exploitation s'occupe d'êtres industriels et de leur forme agrégée. En dehors du C.A. et du coût, il observe moins les données contractuelles, s'il s'agit d'un gros client ou non. Les forces du compromis traversent bien inégalement les différents points de l'agencement. La responsable qualité est plus près du combat marchand. C'est encore une humeur qui s'exprime avec l'intervention des S.O. mais cette humeur est inscrite dans des rapports de flux et les conventions qui les règlent.

3.3. Produire la qualité des livraisons

Il s'agit maintenant d'observer le service qualité de l'agence. Ce service est scindé en deux postes. Premièrement, le processus en amont qui suit en temps réel les livraisons, entretient les relations avec le service client et les S.O. et enregistre les réserves. Ensuite, il y a un poste consacré à la gestion des retours et d'actes de traçabilité comme le scannage des B.L. pour consultations sur intranet. C'est également là que se fait la « taxation » (facturation) sur les retours de tournée (afin d'intégrer les résultats de tournée et de travailler sur ce qui a été fait)[230].

On ne s'intéressera ici qu'au processus en amont. On observera quelques règles dans l'enregistrement des réserves et dans la procédure d'inscription des résultats de livraison. Par la suite, l'étude portera sur les interventions du service sur les tournées, sur les livraisons et les émargements. Enfin, il s'agira de voir comment les litiges se règlent.

[230] Voir les observations 18, 19, 21, 23, 24. Je mentionne tout de même que ce poste effectue une vérification des informations reçues par téléphone au processus en amont par comparaison des émargements effectifs qui sont revenus de tournée. Lors de ces vérifications, les erreurs et les tricheries sont débusquées. Par exemple les « faux avisés » qui sont des non faits colorés en avisés (O-A.19, p.99). Par ailleurs, le déficit d'information venant des déportés est un réel problème pour les retours. Ces informations « sont récupérées trop tard pour faire quoi que ce soit (…) ils « ne sont pas assez disciplinés » (O-A.19, p.99).

Enregistrer pour défendre

En premier lieu, le service en amont est celui qui enregistre les réserves prises lors des épreuves de prise en charge, à la réception, au chargement et au retour à quai. Au sujet des réserves aux chargements, j'ai appris lors des observations de ce service que certaines étaient prises par le chef de quai et non par les prestataires. Ceux-ci n'auraient pas le temps le matin (« ils perdraient deux heures » me dis la responsable qualité, O-A.42, p.166), notamment sur les canapés. Ces enregistrements sont conventionnés dans le temps, ceux aux chargements des tournées doivent être transmis avant 10h au service client et au S.O. C'est un gage de bonne foi « sinon c'est trop facile si on le fait au cours de la journée… quand on a les résultats des livraisons » (O-A.40, p.162).

Ce service est également censé localiser en temps réel les livraisons. Les livreurs, à chaque position livrée, doivent appeler le système en amont afin de signaler le résultat de la livraison : conforme (dont repris), avisée, refusée. Il indique également l'émargement du B.L. : état de l'emballage et du produit, réserves émises. Ces informations sont notées avec l'heure de l'appel sur des documents puis intégrées informatiquement dans le tableau du « suivi des appels livreurs » (Doc.30). Un tableau est réalisé pour chaque journée. Celui-ci doit également être envoyé avant une certaine heure : 16h, même si toutes les livraisons ne sont pas finies (O-A.19, p.100). Ce tableau répertorie les informations pour identifier la position et les informations sur le résultat des livraisons : nature de la réclamation, solution, réserve à la réception et au retour à quai, ainsi que la responsabilité[231].

De fait, cet appel pour enregistrement permet à la responsable qualité d'intervenir au moment de l'épreuve de prise en charge. Le service intervient « pour gérer les litiges au plus tôt… dès le contact s'il faut, si on a un client mécontent… comme ça après pendant la livraison on peut insister auprès des chauffeurs, bien les prévenir que c'est un client délicat ». C'est pour parer à l'éventualité des litiges que ce système existe : « donc on a la traçabilité et on peut avoir les clients en ligne si on doit négocier un dédommagement… s'il y a un problème c'est un réel atout pour les gérer (…) on peut

[231] Il existe également une colonne pour les « commentaires (à usage interne à E.T.L.) ». Les agents spécifient les conditions de livraison et les réserves là où les autres colonnes se remplissent en choisissant parmi des propositions standardisées. Ces propositions sont par exemple : « le client est absent lors de notre passage dans le créneau fixé » ou « le client refuse le colis car il présente une avarie constatable après déballage ». Les commentaires à usages internes pour ces formulent sont pour la première proposition : « client absent lors de notre passage à 8h40 » ou « chauffeurs ont attendu 20mn devant la porte. Personne n'a voulu les recevoir à 14h ». Pour la seconde : « refus du bahut 4 portes » ou « refus du produit car abîmé » (Doc.30).

agir et éviter que les choses traînent… on est averti tout de suite parce qu'on a les livreurs en direct et on peut avoir les clients (…) ça fait aussi qu'on a les deux, le livreur et le client et ils sont l'un en face de l'autre… ils peuvent pas dire n'importe quoi » (E-A.05, p.303).

L'enregistrement et la traçabilité ont encore un double usage : communication et vérification sur la réalisation des livraisons ; mais aussi défense pendant, avant ou dès les livraisons. Ainsi, ce service intervient sur la forme tournée et également sur les protagonistes de l'épreuve : le chauffeur et le destinataire.

Intervenir sur les tournées

« Le but » de l'intervention sur les tournées est « de tout faire passer en bon état de l'emballage » (O-A.35, p.143) et donc de mettre en place « une défense avant la livraison », les agents anticipent d'éventuelles « réclamations » et « on fait tout pour que ça passe en bon état » (O-A.41, p.164).

On a vu que le service en amont était en contact avec les S.O. et le service client. Il reçoit des ordres de missions. Cela le fait intervenir dans la création de tournée, il ajoute des positions impératives pour une date (O-A.37, p. 151 ; O-A.39, p.160) qui font peser des risques de report. L'importance marchande des êtres est réintégrée dans la forme tournée, là où l'exploitation s'intéressait principalement aux données industrielles. La tournée prend alors une coloration marchande moins apparente à l'exploitation dont l'attention est tournée vers la sécurité des livraisons. Cela s'observe également pendant les tournées, lorsqu'elles prennent du retard. Le service va privilégier les livraisons des gros clients dont le report serait plus grave (O-A.21, p.104).

Le système en amont, en intervenant pendant la tournée, peut également en réajuster les données industrielles. Par exemple, l'ordre des livraisons est modifié lorsqu'une reprise a été placée en début de tournée, elle est déplacée en fin de tournée afin que le camion soit vide à ce moment (O-A.35, p.144).

L'ordre des livraisons est donc réajusté en fonction des dangers à la fois marchands et industriels des livraisons. Dans l'observation 21, le service en amont ordonne au chauffeur de ne pas suivre sa feuille de route, de passer le prochain destinataire (un particulier) et d'aller immédiatement au suivant (une administration avec des horaires

d'ouverture). La raison est industrielle : il y a des impératifs et il s'agit d'un montage de 100 minutes. Il faut le réaliser avant la fermeture de l'administration[232]. Par ailleurs, le fournisseur est un gros client et le montage paye pour l'agence. Le report de ce montage est donc plus risqué et désavantageux, compte tenu des données industrielles et marchandes de cette tournée, que celui du particulier que le service va faire patienter.

Aider et tenir les prestataires

Dans son rapport aux prestataires et plus précisément aux équipes de livraisons, le service en amont est là pour les « aider » et pour les contrôler. J'avais déjà dis que ce service représentait un bon exemple d'*ordine*. L'aide aux prestataires est également une défense de l'agence, elle les aide à mettre en place des procédures de défense pendant la tournée. Le contrôle s'effectue notamment dès que les prestataires ne tiennent plus les conventions. Le service est comme la voix de la nécessité des rapports que l'agence entretient avec ses prestataires, il leurs rappelle incessamment les conventions. Pour la responsable qualité, les prestataires sont ou ont des humeurs qu'il faut contrôler.

L'aide consiste à sécuriser les prestations. Il peut s'agir d'appeler un destinataire avant de le mettre en avisé. L'agence essaye à la fois de réaliser la livraison, contrôle les dires du prestataire et se protège. En appelant, on vérifie que le destinataire est absent, l'appel peut être enregistré (O-A.17, p.91 ; O-A.36, p.147). Les chauffeurs ont également des documents à remplir selon les interventions : constat de reprise, de refus, rapport d'intervention pour les montages. La responsable qualité peut les aider à remplir correctement les documents (O-A.21, p.104). Le service peut également indiquer une marche à suivre pour des interventions lorsqu'aucune procédure n'est prévue comme pour ce réfrigérateur qui passe difficilement par la porte mais dont le destinataire veut être livré. Il convient de faire signer une décharge de responsabilité avant de tenter le passage. Elle devra couvrir le produit et la porte et être réalisé en deux exemplaires, chacun étant cosigné (O-A.22, p.107).
Ajoutons à cela que cette aide va jusqu'à intervenir dans l'émargement du B.L. : « selon les cas je peux leur dire quoi écrire… » (E-A.05, p.304). Cette intervention est

[232] Je signale que cela dépend également de l'état de la tournée c'est-à-dire de son avancée. Ici la tournée est en retard, il convient d'avancer le montage afin qu'il soit réalisé avant midi, ou de le retarder après 14h ce qui est moins pratique car le chauffeur ne sera plus à proximité.

prolongée lors de la gestion des retours. L'agent qui vérifie les informations reçues par téléphone et les B.L. rencontrent des documents mal émargés, elle les remplit elle-même à partir des informations du processus en amont (O-A.19). Ces interventions aux cœurs mêmes des épreuves de prise en charge et sur les documents les rapportant est un atout non négligeable en terme de force informationnelle. Il ne s'agit plus tant d'asymétrie que d'une possibilité de manipulation de l'inscription.

Les prestataires ont également des humeurs qui détériorent leur rapport aux conventions. Il faut les « tenir… ils ne sont pas lâchés dans la nature ils ont des procédures à suivre et moi je suis là pour leur rappeler… ils doivent m'appeler à chaque livraison et ils savent qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi ». D'ailleurs « on en a fait l'expérience… quand il y avait pas le processus en amont (…) Ils faisaient leurs tournées n'importe comment, les B.L. étaient remplis à la va vite… par eux parfois et pas par le client… bon ça ne pouvait pas marcher ». « Eux ils se cassent pas la tête et puis s'ils peuvent rentrer plus tôt ils hésitent pas ». Avec le processus « je peux intervenir… leur rappeler les procédures qu'ils doivent suivre et je les remets dans le droit chemin ». Ce « contrôle des prestations effectuées » permet « d'avoir une qualité au niveau des livraisons ». On peut « agir contre la lenteur des chauffeurs qui traînent » et « rabâcher les procédures pour mettre la pression sur la qualité des prestations… malgré tout on a encore des émargements non conformes et pourtant je leur rabâche les procédures mais bon… ». Si un problème persiste (c'est le coup de gueule) elle peut entamer « une action vers son patron donc le transporteur » (E-A.05, p.304).

Tous les jours, on observe la canalisation des humeurs des chauffeurs : certains ne suivent pas leur feuille de route et risquent de ne pas tenir les impératifs horaires (O-A.16, p.86), certains ne veulent pas revenir à quai faire leur deuxième tour (O-A.36, p.148), d'autres passent hors des impératifs et placent les positions en avisées (O-A.24, p.114), certains en « ont marre » de leurs horaires (O-A.38, p.154). La responsable qualité leur rappellent les procédures (O-A.16, p.86 ; O-A.21, p.104 ; O-A.37, p.151) et appelle le transporteur au besoin. Dans tous les cas, il s'agit de maintenir les prestataires dans l'ordre de l'agence et la tournée dans la forme de l'ambition de l'agence.

En contrepoint, on peut observer que le « bon chauffeur c'est celui qui fait passer le colis en bon état, bon état… il est dans les horaires il ne traîne pas sur la route ». En fait « c'est le plus discret… si je n'ai pas de retour, d'écho du service client, des S.O. ou

des clients c'est que tout va bien… ils sont satisfaits donc c'est bien » (E-A.05, p.304). En observation, le bon chauffeur est celui qui embarque avec beaucoup de réserve et qui fait tout passer en bon état (O-A.35, p.144).

Maintenir le destinataire à disposition

L'intervention du processus en amont peut également s'effectuer auprès du destinataire. Celui-ci appelle parfois pour s'enquérir de l'état de sa livraison, parfois c'est lors de la livraison qu'on le rencontre. Dans tous les cas, le destinataire - client a une humeur qu'il convient de maîtriser.

Soit cette humeur est justifiée et il s'agit de ne pas aller jusqu'au litige : il s'agit alors « de minimiser » ou de « satisfaire le client pour que ça ne remonte pas jusqu'à la société d'origine » (E-A.05, p.304). Le service en amont peut immédiatement trouver une solution comme l'intervention d'un « technicien du cuir » (O-A.38, p.155).

Soit l'agence est dans son bon droit, elle a tenu les conventions, l'humeur du destinataire doit être réprimée. Comme au contact, il s'agit d'expliquer les procédures, de récapituler la « vie de la position » et éventuellement d'indiquer l'acteur auquel s'adresser (les fournisseurs pour les accords de relivraison par exemple). Mais il s'agit de ne pas « s'apitoyer (…) Je ne suis pas à son service non plus… l'important c'est qu'il soit là pour réceptionner donc des fois je les rassure sur la livraison quand on est en retard… s'il doit s'absenter je lui propose de le rappeler quand les livreurs vont arriver… » mais « seulement s'il s'absente pas des heures parce qu'il sait qu'on va le livrer donc il prend ses responsabilités… S'il part ça avisera la livraison… là c'est à ses frais, c'est à lui de voir » (E-A.05, p.304).

C'est bien une humeur qu'il faut maintenir en position de destinataire. Elle désir s'absenter, être informée, et a besoin d'être rassurée.

Les litiges

Lors des appels des livreurs, dès qu'une réserve est émise par le destinataire, un dossier de litige est constitué. Pour cela, la responsable qualité va consulter la position informatique et s'informer sur sa vie. Cela se fait en même temps que le tableau du suivi des appels. Elle vérifie en premier lieu si des réserves ont été prises par l'agence, puis décide de l'attribution selon les informations qu'elle trouve. Ces informations sont rassemblées à partir de plusieurs documents : des mails de plainte d'un client, la vie de la position, les constats de refus (ajoutés au retour de tournée), les tableaux de réception avec les réserves inscrites. Il y est ajouté le courrier envoyé aux prestataires lorsque ceux-ci sont responsables. Il indique que les réserves prises au chargement et celles émises à la livraison ne correspondent pas et que par conséquent il se voit attribuer le litige (O-A.39, p.159-160). Parfois le courrier est envoyé avant la livraison et mentionne alors l'hypothèse d'une non-congruence.

J'ai consulté et récupéré certains de ces dossiers. Le corpus est maigre (une vingtaine de dossier) et il n'est pas représentatif. J'ai surtout cherché des cas de figures différents. Dans l'ensemble, l'attribution par congruence des réserves est de mise. Pourtant, dans certains cas, il y a argumentation des parties, mais aussi discussion entre le service client et l'agence. Le service client peux ordonner d'accepter un litige notamment si l'on ne peut pas argumenter (O-A.42, p.168).

Une seule fois un prestataire a contesté sur un dossier. Ce dernier écrit un mail au directeur d'agence pour lui signaler des retards dans les arrivages (deux dans la même semaine). Il précise également les « problèmes » rencontrés lors des dernières livraisons. Il y mentionne la position problématique. Cependant, il n'a pas transmis de rapport d'anomalie au service qualité avec des réserves précises. L'agence ne cédera pas sur ce cas[233].

On peut considérer que la congruence des réserves permet de régler l'attribution pour la grande majorité des cas. Sur les dix-neuf dossiers étudiés, huit livraisons sont conformes, cinq sont refusées, trois concerne un manque (qu'il faudra compléter), pour les trois autres je ne sais pas, certains dossiers sont hypothétiques comme j'ai dis. Sur

[233] Ce prestataire est intervenu en cours d'enquête suite à la fermeture du déporté 21. Ce prestataire réceptionnait les colis de E.T.L., ordonnait les tournées et livrait. Cependant, les procédures de communication (toujours écrites : mail ou fax) étant tellement lourde que vers la fin de l'enquête le partenariat allait se terminer.

les dix sept cas déterminés, l'attribution va onze fois aux prestataires, quatre pour l'agence, un pour le Hub et un autre pour le transporteur (G.F&A.). Six conformités se finissent par des dédommagements, ainsi qu'un refus. Les dédommagements sont négociés par l'agence ou le service client, même s'ils sont attribués aux prestataires.

Conclusion

Cette conclusion ne vise pas les apports de l'étude pour l'étude du régime d'action stratégique. Je me bornerai ici à conclure brièvement sur cet agencement composite et réserverai les apports pour une conclusion générale de cette seconde partie.

En premier lieu, on peut dire que l'agencement de l'impartition logistique de la distribution vers les particuliers est un composé de force marchande et industrielle dans une forme stratégique.

Les forces marchandes et industrielles sont dans des relations variables selon les situations. Elles s'attirent mutuellement lorsqu'on se rapproche des centres marchands, elles se repoussent parfois lors de la création de tournée et se confondent dans la personne du destinataire. Cette étude confirme les travaux de F. Eymard-Duvernay (1989). Les formes de coordination alternatives à celle du marché ne constituent pas systématiquement des imperfections à ce dernier mais constitue des conditions de possibilité de celui-ci.

L'engagement des acteurs est entièrement tourné vers la sécurité de l'agence, puis de E.T.L. Le dispositif de l'agence représente un *ordine* fait pour sa sécurité, traversé par un système de traçabilité et des règles de prudence ou de travestissement des déterminants des échecs. Par ailleurs, la pression sécuritaire se marque lorsqu'on observe l'appréciation de la discrétion. La discrétion est gage de grandeur, de qualité. Le bon chauffeur est celui dont la présence n'est pas marquée. De la même manière l'agence performante est celle qui n'est pas mentionnée au « call », la réunion téléphonique entre les directeurs d'agence, le président et le service client. Seules les imperfections y sont mentionnées. Le directeur ne veut pas entendre parler de son agence au call, les agents le savent. Le directeur est en retrait, il intervient rarement mais chaque responsable de service compile des données marchandes ou industrielles et les lui communiquent : il s'occupe du flux comme objet général.

Dans cet agencement, situer les acteurs signifient observer les rapports de flux dans un agencement complet c'est-à-dire en fonction du flux global qu'ils gèrent. Les acteurs les plus forts sont ceux qui ont un rapport de flux favorable, qu'il soit marchand ou industriel. Il s'agit des fournisseurs et de E.T.L. Les prestataires sont sous la

dépendance marchande de l'agence mais sont également sous la contrainte industrielle aux procédures E.T.L.

E.T.L. et les fournisseurs s'affrontent à deux niveaux. Celui des épreuves de négociations et celui des épreuves de prises en charge. La qualité des livraisons est centrale. Sur ce point E.T.L. a un avantage considérable par rapport aux autres acteurs. L'évaluation de la qualité passe par des actes d'enregistrements. L'agence a la maîtrise de ces pratiques d'inscriptions et peut ainsi juguler les dangers les plus graves. Cette maîtrise peut aller jusqu'à l'implication directe des agents de l'agence dans l'émargement et la prise de réserve des prestataires ou des destinataires. Par ailleurs, E.T.L. est le seul acteur à être en contact permanent avec les autres participants. L'agence peut agir sur eux comme sur les colis.

Cette force informationnelle, qui est redevable d'une organisation du travail considérée comme permettant la maîtrise d'un processus, est considérable si l'on considère que la qualité se mesure sur le signalement des défauts lors de la livraison finale. De nombreuses réserves sont posées chaque jour mais ne seront pas enregistrées comme défaut de qualité. En vertu de sa place centrale pour la traçabilité, pour la prise de réserve, mais aussi au regard des conventions pour l'attribution des litiges où E.T.L. est principalement engagé sur l'état de l'emballage, l'agence est bien protégée.

L'acteur le plus faible semble être le prestataire. Son enregistrement n'est pas aussi pointilleux (ou ne peux pas être) que celui d'E.T.L ; et les conventions sont à son désavantage. Par ailleurs, il a perdu sa domination sur la feuille de route contrairement à la situation des chauffeurs dans la plupart des études consultées dans lesquelles « ils sont détenteurs d'un certain nombre de plis du terrain qu'il est difficile de maîtriser de l'extérieur » (Kessous E., 2001, p.114, voir également Cholez C., 2008) Les plis ont été intégrés au prix de leur négation partielle, excepté les moments de leur invocation partiale. Les chauffeurs-livreurs sont dépossédés de certaines de leur « compétence d'action dans l'espace » (Cholez C., 2008) dans ce dispositif par leur soumission contractuelle aux procédures E.T.L.

Concernant le destinataire, sa rupture avec la distribution traditionnelle de la grande surface, change sa position de consommation. Ce point avait été souligné par C. Licoppe (2001) mais uniquement concernant le cadre de la relation marchande dans laquelle « l'ajustement marchand s'effectue dans le cadre d'une relation client intermittente, indirecte, impersonnelle et statistique » tandis qu'elle devient, dans le e-

commerce, une « relation client individuelle, personnelle et « continue » » (p.191)[234]. En fait, il faut ajouter que le destinataire se retrouve embrigadé dans l'agencement industriel dans lequel il a une place qui se rapproche plus de celle d'un agent de production. On attend de lui une présence et un comportement. Comme pour les relations prestataires – client – consommateur dans les agencements de restauration scolaire, « l'offreur fixe au consommateur un rôle » dans « un jeu de relation » afin que se « nouent offre et demande » (Dubuisson-Quellier S., 1999, p.671).

Est-ce à dire qu'il s'agit d'un trait commun à ces agencements de sous-traitance ? Le rôle est néanmoins très différent, plus positif dans l'article cité étant donné qu'il s'agit de faire participer les parents et les élèves à la conception des menus notamment. Ici, on attend du destinataire qu'il ne perturbe pas l'ordre industriel de la création de tournée s'il veut que le rapport de propriété devienne effectif.

Ensuite, dans la distribution traditionnelle le rôle du consommateur contient une attente de gestes industriels (comme le *picking* en rayon). Mais son désir de consommateur et sa qualité de co-distributeur n'entrent pas en conflit. La charge logistique ne dépend que de lui, des ressources qu'il peut mobiliser, de son emploi du temps. Dans la livraison à domicile, son être marchand (d'achat) et celui industriel (de production de la transaction) se trouvent désormais dissociés dans sa pratique de consommation. En fait ce mode de consommation revient à se décharger des gestes logistiques nécessaires à la réalisation effective du rapport de propriété et de fait de se mettre dans les mains d'autrui.

Sa relative faiblesse s'observe en considérant le destinataire comme flux, en termes de force. En premier lieu, je rappelle que le destinataire n'est pas client de E.T.L., il est un média vers son client. Ensuite, il représente un flux marchand plus faible, plus particulier que celui de la S.O. Mais c'est aussi un flux industriel plus particulier que la tournée et auquel il doit être soumis. Double faiblesse de flux et relation indirecte. Ajoutons à cela une asymétrie d'information et l'on comprend que le destinataire soit en position de faiblesse et qu'il n'est appréhendé que comme une humeur parasitaire.

[234] L'article porte sur le commerce alimentaire et se place du côté du vendeur et non de son logisticien. Cette personnalisation de la demande ne vaut, à mon sens, que par rapport à la commande mais plus en rapport du service de livraison. Cela demande de savoir quelle relation d'offre et de demande on observe.

Si je devais conclure sur les apports de ce chapitre à la sociologie de l'impartition logistique dans le commerce électronique aux particuliers, je dirais que cette brève étude confirme que les espoirs placés dans le commerce électronique soient effectivement déçus (Licoppe C., 2000). La transparence est extrêmement relative et la personnalisation de la demande ne vaut que pour les gros flux. Eux peuvent exiger. Les petits flux ont des exigences trop particulières pour la gestion globale du flux.

Chapitre IV :
Conquérir le stato

« C'est un extrême malheur d'être sujet à un maître, duquel on ne se peut jamais assurer qu'il soit bon, puisqu'il est toujours dans sa puissance d'être mauvais quand il voudra ; et d'avoir plusieurs maîtres, c'est, autant qu'on en a, autant de fois être extrêmement malheureux »

La Boetie, *Discours sur la servitude volontaire*.

Introduction

Pour commencer, je rappelle que cette enquête a pour objectif d'affermir ou de fragiliser les notions développées pour la modélisation d'un régime d'action stratégique. Il me faut vous rendre compte de cette enquête, son objet, ses dimensions. Je présenterai les apports communs et différenciés de ces enquêtes empiriques en conclusion générale de cette partie.

J'ai suivi l'élection municipale de Metz 2008 à travers la campagne qui se forme autour du candidat P.S. Dominique Gros. Le propos aura pour domaine de validité les campagnes à scrutin de liste à la proportionnelle. Il n'a pas vocation à étudier les comportements des électeurs, leurs choix, ni à expliquer les raisons de la victoire finale de D. Gros bien que l'on puisse proposer des hypothèses ça et là. Je ne parlerai pas non plus des forces d'organisation de la campagne : organisation pour réaliser les documents, les distribuer dans un rapport au temps qui vise à ne pas se surcharger ni assommer les électeurs avec une masse de document ; et dans un rapport à l'espace qui vise à l'exhaustivité. La question des financements n'est pas étudiée non plus (voir E-B. n°15, P.S.[235], p.177), la littérature sur ce sujet est pauvre, elle en signale surtout l'opacité.

Les autres équipes de campagne, concurrente de celle de D. Gros sont étudiées depuis les acteurs de la liste menée par le candidat socialiste. Il faut donc considérer les dénonciations auxquelles j'ai eu accès depuis leurs places dans un processus d'action : un moment, une position. Les dénonciations et les justifications ne nous offrent pas une vérité sur l'action mais nous permettent d'accéder à ce qui est commun aux acteurs. C'est cet espace à partir duquel on raisonne pour poser des *hypothèses* sur les positionnements de certains acteurs.

Par ailleurs, les justifications en régime de justice qui accompagnent les motifs stratégiques que l'on peut mettre à jour ne doivent pas être réduit à de faux-semblant, des discours officiels. Ils s'accompagnent parce qu'ils opèrent dans le même espace de valeur. Par exemple, on verra que les entreprises de proto-collectivisations sont toujours pilotées, avec plus ou moins de contrôle, par un futur candidat à la primaire du P.S. Il n'en faut pas déduire qu'il s'agisse d'une simple manipulation de la part des candidats

[235] Les numéros des entretiens indiquent le numéro de la place occupée sur la liste par l'informateur. J'indique également l'appartenance politique, S.C. signifiant Société Civile.

sur les membres de ces groupes. Cette manipulation (dont les manipulés ne sont pas dupes) est une condition du réalisme de la candidature. Les engagements stratégiques et de justice sont simultanés et sont le fait de l'ensemble des participants. Les membres de ces groupes se positionnent auprès d'un candidat autant qu'ils lui servent à collectiviser sa démarche. L'interprétation se doit d'être prudente lorsqu'on se refuse à participer au travail de détermination du monde.

Je me suis centré sur les actions de campagnes et surtout leur préparation et réalisation. L'objet de l'observation était un sujet de décision qui organisait la campagne. Ce sujet à des contours flous. D'après mes informations, un comité stratégique avait été mis en place mais ce dernier avait également des contours indéfinis (E-B. n°4, S.C., p.143). J'ai surtout suivi les réunions où se prenaient les décisions. La stratégie de l'équipe semblait se prendre au coup par coup malgré quelques lignes directrices produites en cours de campagne et non prédéterminé avant celle-ci : « c'est vrai que sur les grandes stratégies il y a eu trop peu d'échange sur ces grandes stratégies (…) c'est dans ce choix de slogan et de nom de liste qu'on a placé la stratégie finalement… » (E-B. n°27, P.S., p.229). Les principaux acteurs de la liste se retrouvaient les matins : le candidat, le directeur de campagne (n°15, P.S.), le porte parole de la liste (n°3, P.S.), un allié (n°5, MoDem) et d'autres personnes selon leur qualité et le moment. L'attention était à la préparation des évènements, à la lecture de la presse et à la production de réactions. J'ai également observé et participé aux actions de campagne malgré un intérêt moindre (une fois minimum chaque action), ainsi que les réunions de la liste complète. Je me suis donc intéressé aux préparations des épreuves, à leurs cadrages, plus qu'aux épreuves elles-mêmes. L'intérêt de cette étude réside dans l'approche de la notion de représentation. Les actions de campagnes sont comme des justifications de la représentativité du candidat, de la liste, et du programme.

Cependant, cette enquête recèle des imperfections dues à certaines spécificités des entreprises politiques. Pour étudier les campagnes politiques, il est utile de bien connaître la vie politique locale et de commencer tôt à observer, lire la presse, négocier des entretiens pour avoir des informations sur les trajectoires des acteurs et leurs rapports qui existent depuis des décennies parfois. Il faudrait surtout négocier une transparence totale, une présence, une proximité, notamment dans les moments cruciaux, où les principaux protagonistes se retirent pour discuter, négocier. Mais cela

vaut pour l'ordinaire car beaucoup de relations passent par des canaux personnels (téléphone) ou des rendez-vous à côté des actions de campagne. Les relations entre les acteurs sont donc anciennes, multiples et s'insèrent dans un jeu à plusieurs niveaux. La pratique sociologique de ces terrains exige une présence continue sur du long terme. C'est ce qui fait légèrement défaut à celle-ci.

Ensuite, dans les arènes politiques, « les enjeux sont emboîtés et il existe une continuité du jeu politique local entre les diverses échéances électorales et les différentes scènes politiques locales » (Garraud P., 1994, p.117). Ainsi les intérêts et enjeux sont très complexes à saisir, ils se déterminent dans un horizon plus large que la prochaine échéance. Par ailleurs, les enjeux portent sur une concurrence double : à l'intérieur des groupes et entre les groupes en lices[236].

Je ne pourrai rendre compte de l'ensemble des enjeux et des encastrements d'épreuves qui peuvent participer de l'explication d'actions et de stratégies. Pourtant ces encastrements existent bels et bien sur le terrain. En premier lieu, on trouve des enjeux pour les partis politiques, enjeux notamment repérables par l'intervention de certains secrétariats nationaux pour les investitures (O-B.34, p.117) mais aussi pour pousser à une fusion afin que « Metz ne tombe pas à gauche » ou « pour sauver Metz » (O-B.12, p.38 ; O-B.27, p.89). Il y a aussi les impacts présumés des débats nationaux sur les électeurs et, par là même, sur les entrepreneurs politiques (O-B.03, p.11, sur l'anti-sarkozysme et O-B.12, p.38, sur le fait que « plus personne ne se dit U.M.P. »)

Concernant les épreuves fortement intégrées entre elles, on peut déjà mentionner l'interférence entre la municipale et les cantonales (deux cantons sur quatre se renouvelant). Certaines personnes participent aux deux campagnes. Cela pose des problèmes aux acteurs mais leur permettent également de combiner les démarches dans ce canton. Certains se retrouvent en concurrence sur un canton entre colistiers (P.S. et P.C.F) de la liste de gauche unie. Lors des meetings avec les personnalités politiques, la concurrente P.C.F. se trouve sur scène avec un poids lourd du P.S. ce qui « risque de faire perdre » le candidat P.S. à la cantonale (O-B.14, p.45). De la même manière les « rumeurs » de fusion au second tour avec la candidate MoDem (pour la mairie) nuit à la campagne cantonale du candidat P.S. (O-B.12, p.38).

[236] La notion d'entreprise politique permet de se dégager, comme le fait P. Garraud, de celle de parti politique mais aussi d'un plan préétabli. Cependant, et cela est dû au positionnement d'un monde complexe, je me dois de préciser à chaque fois qui participe à cette entreprise. En effet, les personnes comme les collectifs ont leurs ambitions et mènent leurs entreprises.

L'épreuve la plus encastrée avec l'élection municipale est celle de l'élection du président et des vice-présidents de la communauté d'agglomération de Metz métropole (CA2M) qui regroupe quarante communes. Il s'agit de la « deuxième bataille… stratégique… si on rate l'opération CA2M c'est une demi-victoire : on aura la victoire de l'image mais on n'aura pas les manettes, ça risque d'être le foutoir » (O-B.40, p.130). En effet, c'est à la CA2M que se situent de nombreuses compétences, notamment pour les transports en commun en site propre. Dès l'élection validée, la bataille pour le contrôle de la CA2M s'engage.

Enfin, dans ces épreuves, les intérêts des êtres (collectif et personne) peuvent être différents selon leurs trajectoires, leurs humeurs et aussi selon les opportunités de la conjoncture[237].

Prenons par exemple un parti politique : les Verts (en s'appuyant sur l'entretien n°19, p.203-204 notamment). Ceux-ci doivent se décider entre deux ambitions : présenter une liste seul ou se fédérer à une autre force politique (le P.S. en l'occurrence). Se pose la question de leur existence politique à Metz et en Moselle. La première solution ne permet pas de rentrer dans les exécutifs mais les fait exister en propre dès le premier tour ; la seconde permet une existence dans les exécutifs. Le tout est proportionné au rapport de force dans les municipalités : les verts ne peuvent pas gagner seuls, ils obtiendront mieux en négociant avant le premier tour ; et aux enjeux nationaux (lutter contre le Président de la République).

Observons des personnes maintenant. Certaines ont pour objectif d'entrer dans la vie politique messine. Parmi eux le candidat sans étiquette E. Lebeau. Son objectif est d'obtenir une place au conseil municipal[238]. Ses actions seront évaluées par les acteurs à cette aune notamment lorsque se posera la question des fusions. Par ailleurs, pour l'équipe de campagne, E. Lebeau à plus d'intérêt à exister dans l'opposition, il aura alors plus d'occasion de « polémiquer » et d'apparaître dans les médias[239].

Entre l'entrée dans le concert politique local et la place de maire, entre l'enjeu immédiat et des échéances indéterminées, la palette des intérêts et ambitions des êtres

[237] J'ignore les protagonistes plus indirects : entreprise du B.T.P. par exemple lors de l'observation 36.

[238] Cela est confirmé lors des négociations pour une éventuelle fusion, il désire une place dans les 10 premiers. La première décade assurant quasiment, même en cas de défaite, une place au conseil municipal comme on le verra.

[239] « Tous les mois c'est lui qui sera en photo dans le journal, c'est lui que on va citer dans la presse, le conseil c'est les jeudis, les vendredis, quelqu'un de l'opposition qui sait y faire, qui porte un peu, bon j'en ai profité hein : ça donne une notoriété, ça donne plus de chance au coup suivant » (E-B.19, p.218).

est très large. Certains (n°16 et 19) ne veulent plus faire de mandat dans l'opposition, d'autres veulent être au conseil municipal, d'autres encore visent la CA2M. Les élus pensent à renforcer leur popularité pour renouveler un mandat (de conseiller général dans trois ans par exemple). Il faut pour cela être dans la majorité et être adjoint si possible. Décrypter les relations est donc très complexe, sachant que les objectifs peuvent se reformuler au gré des évènements. L'engagement stratégique ne se confond pas avec une planification parfaite et les finalités n'écrasent pas l'action. La situation présente, évolutive et incontrôlable dans sa totalité provoque des avantages et des inconvénients, dessinent des occasions. C'est dans cet espace mêlant stabilité et instabilité que se configurent les horizons téléologiques de l'action ainsi que les humeurs des acteurs. Par ailleurs, l'instabilité est redoublée par l'ouverture de l'épreuve. Dans l'épreuve on va pouvoir éprouver la réalité des relations et des ambitions.

D'autres cas de figure peuvent se présenter. L'élection peut être un moment de positionnement à l'intérieur des groupes partisans. En tout cas, il peut s'agir d'une conséquence de fait. Il y a des places à gagner dans ces partis, des dominations locales, régionales. Les épreuves primaires et les éclatements de parti sur plusieurs listes manifestent ces concurrences. Certains membres du MoDem ont rejoint D. Gros bien avant le premier tour malgré l'existence d'une liste MoDem menée par N. Griesbeck, conseiller général du canton de Metz 3 et député européen[240]. Même si mon interlocuteur (n°5, MoDem, conseiller régional et conseiller municipal sortant dans l'opposition) « ne revendique rien pour » lui « au MoDem » et qu'il « revendique des choses pour le MoDem à Metz », il ne me cache pas que du fait de la défaite de N. Griesbeck (qui n'est plus présente au conseil municipal) et de sa place de cinquième adjoint à la mairie, « les responsables nationaux du Modem (…) prennent plutôt soin de moi » (E-B. n°5, p.163).

Il me faut signaler que les engagements des acteurs sont troubles, ils mêlent les régimes dégagés : stratégie et justice, conviction et ambition, intérêt et valeur. Les actions de campagne, leurs supports matériels ou immatériels ont tous un engagement trouble et il serait inconséquent de catégoriser actions et dispositifs de campagne selon leur régime d'engagement. Cela reviendrait à entrer dans le travail de détermination de ce qu'est le monde.

[240] Bien que Nathalie Griesbeck soit une femme, son programme n'accorde pas ses titres au genre.

La discontinuité que laisse apparaître le terme de campagne masque donc la continuité et la complexité de la lutte politique. Malgré cela, je ne peux produire toutes les données nécessaires à saisir ce vaste ensemble. Mon propos se concentrera sur l'étude de la notion de représentation par sa justification en campagne. Il s'agira d'en extraire le contenu. Pour cela, je vous proposerai la clef interprétative de cette étude avec les notions de territoire moral et de lisibilité sous le premier titre. Ensuite, il s'agira de dérouler la campagne dans ces différents moments afin d'étudier la notion de représentation. Une fois le contenu de ce schème étudié, on pourra alors saisir la manière dont les acteurs évaluent la pertinence des ressources, en construisent certaines et jugent de la valeur des personnes.

1. Le dispositif d'élection et de campagne

En premier lieu, il me faut présenter l'épreuve et ses conventions ainsi que déterminer les forces qui traversent ces situations électorales. Je présenterai ensuite les notions de territoire moral et de lisibilité qui sont les clefs interprétatives de la construction de la campagne et du positionnement des acteurs.

1.1. Epreuve et convention

Il faut donc partir de l'épreuve et de la dispute. J'inviterai ici une notion machiavélienne à l'analyse sociologique, celle de *stato*. Le *stato* est une entité matérielle, humaine et morale, il est fait d'un territoire, de sa population et de ses lois (Machiavel N., 2000, p.556-565). Le terme est employé par Machiavel pour signifier les affaires de la politique, le régime politique ou le gouvernement en place. On considérera Metz comme un *stato* qui a un territoire, une population et qui a ses intérêts propres. Le groupe que j'ai étudié est fondé afin de conquérir le gouvernement de Metz, pour conquérir le *stato*[241].

La dispute porte sur le gouvernement de la ville. Si l'on s'en tient à l'épreuve, la question est celle des personnes. Qui va siéger au conseil municipal, quelle liste va gouverner ? Si l'on regarde la campagne, la question est celle du maire et de son programme. Le résultat de l'épreuve peut s'interpréter comme validation de la liste, du candidat et du projet politique qu'il propose. Dans tout les cas, il s'agit d'un moment de détermination du gouvernement dans sa composition et/ou ses orientations[242].

[241] L'emprunt à aussi pour but de montrer, toujours avec des entorses, que d'autres notions de l'œuvre de M., ou certains traits de ces notions, peuvent être invités à l'enquête sociologique. La principale entorse est que chez M., le *stato* est toujours à quelqu'un, il est une possession. Le *stato* est toujours personnalisé contrairement à la conception moderne de l'état (Ménissier T., 2001b, p.20). Ces conceptions différentes sont bien rendues dans la modélisation. La justice affirme l'impersonnalité de la chose publique, les gouvernants gouvernent pour le bien des gouvernés et non comme si l'état était en leur possession. En régime machiavélien, la chose publique est personnalisée et les gouvernants gouvernent pour le bien des gouvernants, ce qui n'exclut pas des actes de justice.

[242] Je dois même dire que l'interprétation de ce qui a fait la différence dans une élection, l'interprétation de ce pour quoi les électeurs ont voté, sont elles mêmes objets de lutte. Ainsi après l'élection municipale à Metz, la question sera de savoir si c'est la gauche qui a gagné ou la droite qui a perdu.

Pour résorber le désaccord sur ces questions, la population conventionnée : majeure et inscrite sur les listes électorales, est invitée à donner son avis lors d'un scrutin de liste à deux tours. Ville de 125000 habitants, Metz doit élire cinquante-cinq conseillers municipaux en mars 2008.

Les listes doivent être complètes (cinquante-cinq noms) et composées alternativement d'une femme et d'un homme.

Après le premier scrutin, si une liste obtient la majorité absolue des suffrages exprimés, elle se voit attribuer la moitié des sièges au conseil municipal. L'autre moitié se répartit ensuite à la proportionnelle entre toutes les listes ayant réalisé plus de 5%, la première incluse. Si aucune liste n'a la majorité absolue au premier tour, on réalise un second scrutin. Seules les listes ayant obtenu 10% des suffrages exprimés peuvent se maintenir, celles qui ont réalisé un score de plus de 5% peuvent fusionner. Après ce second scrutin, la répartition des sièges se fait de la même manière que dans le cas d'une victoire au premier tour. De fait, les acteurs estiment que la victoire met à disposition quarante sièges au conseil municipal, la défaite en procure dix. Cela se trouvera confirmé, la liste victorieuse aura quarante et un sièges[243].

Voilà pour les principales conventions qui distribuent des biens. Il y a encore d'autres biens qui sont distribués suite à l'épreuve mais qui ne sont pas directement impliqués par les conventions. Il y a évidemment tous les postes d'adjoints, de vice-présidents à la CA2M, il y a des commissions, le maire recrute éventuellement un cabinet. D'autres biens peuvent être distribués, notamment en dehors des biens civiques (postes), par la politique menée. Pour exemple, proposer une politique d'aménagements urbains, amènent une distribution de contrat en cas d'élection[244].

Il y a également de nombreuses autres conventions concernant les financements, la propagande (affichage, distribution, production de slogan, presse, internet) séparant temps de campagne et temps de scrutin, d'autres qui réglementent les conditions d'éligibilité, le vote et le recours. Toutefois, elles nous intéressent moins. Elles sont

[243] Ce 41ème siège n'est pas anodin. Cette place sera occupée par un membre du P.C. Ils auront quatre élus au conseil municipal, il s'agit du nombre requis pour former un groupe politique. Un groupe politique peut s'exprimer par lui-même. Lorsqu'on n'a pas de groupe politique, l'expression est soumise au soutien d'un groupe politique.

[244] Sans préjuger l'engagement de cette distribution. On ne peut pas préjuger non plus des intérêts qui s'éveillent chez les entrepreneurs à l'annonce de telle politique ni des conséquences pour l'action. Cela est hors de notre propos. On ne s'intéressera pas à ces relations comme j'ai dis.

mobilisées pour une dénonciation (B., p.298, concernant un affichage sauvage[245]) mais semblent rarement activées par les acteurs.

L'épreuve est traversée par une force civique, il s'agit d'élire les représentants du collectif, ceux qui vont en gérer les affaires. Mais la force de représentation n'est pas acquise. La campagne vise à faire émerger une convention de représentation entre les électeurs et le candidat, la liste ou son programme ; mais aussi un rapport de représentation du *stato* avantageux envers les autres listes. La force de représentation s'exprime en suffrage, en quantité, elle s'exprime également par des mandats. Les forts représentent un grand nombre, les faibles ne représentent qu'eux-mêmes ; ils ne représentent pas, ils n'ont qu'une opinion.

Cela se remarque lorsqu'on observe les propos sur les élus. Ceux-ci semblent plus forts face à des concurrents sans mandat. Ainsi le n°13, défait dans le canton de Metz 3 par N. Griesbeck sera promu adjoint afin qu'il se constitue « un bastion et une réputation » (O-B.40, p.131) car c'était un « inconnu contre un poids lourd » (O-B.38, p.127). Les élus représentent donc déjà un nombre, une majorité à un moment et sur un territoire (une dimension éventuellement), les épreuves passées permettent d'estimer leur force de représentation. Ils sont forts et sont présents sur les listes même à titre de non-éligibles. Les élus valent donc comme un gage de représentativité, ou plutôt, ils facilitent l'émergence d'une convention de représentation car ils sont déjà liés aux électeurs par l'une de ces conventions[246].

Cela n'est pas vrai uniquement des élus : « je pense aux associatifs hein c'est sûr qu'un président d'association, un militant d'association, qu'il soit président ou pas… il représente un… certain courant de pensée, soit un lobby mais pas dans le terme, pas dans le sens péjoratif du terme, dans le sens je pense par exemple aux gens de *Metz à Vélo* hein, les gens de *Metz à Vélo*, quand on rencontre X qui était l'ancien président, quand on rencontre le nouveau président… c'est peut-être que des personnalités mais c'est une association… de 200 ou 300 membres…qui portent un projet de transport dans la ville hein, d'utilisation du vélo » (E-B. n°19, Vert, p.209).

[245] Les documents de l'annexe sont constitués de la liste, du calendrier (reconstitué au mieux) des activités du candidat, d'un document réalisé à partir des billets du site internet du P.S., des invitations envoyées par internet à certains évènements, et de l'argumentaire sur le budget. Toutefois c'est surtout le document extrait du site qui sera mobilisé afin d'avoir des informations sur la pré-campagne. La sélection s'est focalisée sur les actes de liaisons entre acteurs depuis les élections législatives de juin 2007 jusqu'à ma présence sur le terrain (fin janvier 2008, la campagne ayant commencé début janvier). J'indiquerai la date de l'évènement quand cela est nécessaire, ce qui n'est pas le cas ici.

[246] Il s'agit donc de réactiver des liens préexistants. On remarquera que pour celui qui n'a pas de mandats, qui est donc démuni de ce lien préexistant, une convention d'opinion peut valoir comme lien préexistant.

Il faut donc se rapprocher du plus grand nombre d'électeurs afin de les convaincre du lien de représentation entre d'un côté le candidat, la liste, le programme, et de l'autre, leurs intérêts et leurs valeurs. Les collectifs sont particulièrement visés et parmi eux les éventuels représentants. Cela s'observe bien sur le calendrier et les actions de campagne. Toutes les actions de campagne se tournent vers des collectifs et des grands (représentants) : visites à des clubs, des foyers, des amicales. Il y a également des actions vers les professions ou des secteurs professionnels comme une présence à l'AG des cheminots de Metz, une rencontre avec les représentants CGT des salariés des professions artistiques de la CA2M (O-B.21), une visite à l'AG des professionnels du B.T.P. (O-B.36), réunions thématiques avec les acteurs du monde de la culture, de l'économie, du monde scientifique et de la recherche… Le porte-à-porte peut sembler être tourné vers des individus. Cependant, c'est un quartier qui est ciblé.

1.2. Des territoires moraux

Pour effectuer ces rapprochements et réussir à développer une convention de représentation entre les candidats et les électeurs, les équipes de campagne considère le *stato* comme une mosaïque en même temps qu'elles le construisent ainsi. Elles le découpent en plusieurs territoires moraux : « une campagne c'est un peu effectivement un moment particulier… d'une petite armée (…) qui va circonscrire un territoire et remporter une victoire » (E-B.n°15, directeur de campagne, P.S.).

Un territoire moral est comme une parcelle du *stato*[247], il a sa population, ses enjeux, ses valeurs. Ils sont moraux car certains n'ont pas de base géographique : la jeunesse est un territoire moral mais on ne peut circonscrire l'ère géographique des jeunes. Le fait que les électeurs ne soient pas systématiquement et institutionnellement regroupés contraint les équipes de campagne à procéder à des regroupements *a priori* des personnes par le biais d'un territoire moral, avec ses intérêts, ses humeurs. Les territoires sont parfois appelés des axes ou des thèmes de campagne. Mais c'est sa population, collectivement rassemblée par un trait, qui est visée : la « diversité » vise tous ceux qui sont préoccupés par les discriminations ; le « périscolaire » vise les

[247] Le *stato* est un territoire moral à cela prêt qu'il est le territoire de référence de l'épreuve de référence (pour les acteurs comme pour le sociologue). Par ailleurs, je n'ajouterai pas systématiquement le qualificatif de moral au terme de territoire mais l'ensemble des territoires dont on parlera sont moraux. Enfin, il me faut rappeler que la territorialité a toujours une dimension morale, elle est même première, c'est en tout cas mon avis.

familles et ceux qui se préoccupent de l'avenir ; la « fiscalité » concerne les ménages et les entreprises. A chaque fois une population est explicitement ou implicitement englobée par le thème. Les équipes de campagne visent à occuper le terrain, à l'investir, à s'y implanter et à drainer le potentiel de voix qu'il recèle.

On ne s'étonnera guère, après ce qui a été dit, que les médias soient extrêmement présents et qu'il s'agisse également d'un terrain à occuper (O-B.25, p.80). En effet, les médias peuvent traiter de territoires divers et toucher les électeurs en masse et cela en dehors de la population du territoire.

On ne s'étonnera pas non plus de la proximité des thèmes abordés par les équipes[248]. Tous chassent sur le même terrain, on n'abandonne pas un terrain à un adversaire.

Cette division du *stato* en est également une construction. Elle n'est jamais indépendante de la politique passée (qui structure le *stato* et les débats sur le *stato*). La politique après les élections n'est pas non plus indépendante de la construction produite en campagne. Le moment d'élection est donc un moment de « définition de ce qui est en jeu dans l'élection » (Collovald A., Heurtin J.P., Sawicki F., 1989, p.139). Mais cette définition est à géométrie variable, elle a la dimension des territoires. L'enjeu peut alors être l'attractivité culturelle de la ville, sa position dans l'espace européen (dimension *stato*) ou la présence de bus tardifs pour les jeunes (dimension territoire). Encore une fois, les équipes de campagne ne peuvent pas abandonner la construction du *stato* à leurs adversaires. La lutte pour la définition des enjeux est importante. Cela provoque un mouvement de convergence et de durcissement des territoires. Par ailleurs, ils ne sont pas les seuls acteurs à intervenir dans cette construction. Les médias, les groupes d'intérêt, peuvent participer à cette construction en impulsant débats et controverses, en produisant des réactions aux propos des candidats, des impressions à la sortie d'un débat etc.

On découvrira progressivement certains de ces territoires. Toutefois le but n'est pas d'étudier cette construction ni d'expliquer exhaustivement les résultats, l'étude ne portera pas directement sur la construction du *stato*.

[248] Voir l'observation 9, p.27 : « tout le monde fait du périscolaire… chacun se jette dessus maintenant ». Ou cet article qui présente un colistier de chacun des candidats. Chacun d'eux appartiennent « à la diversité afro-antillaise et indienne de Metz » et « ils figurent pour la première fois » dans les listes de la municipale.

Les territoires et leurs populations sont également la matière sociale à séduire. Il convient de s'en rapprocher et d'en extraire les forces civiques : leurs voix. Pour ce faire, les équipes mettent en place différentes actions qui ont toutes en commun d'être des « rituels politiques » qui participent à la « construction symbolique de l'espace publique » et qui mettent « en acte des rapports de pouvoir et donne à voir la capacité des protagonistes à représenter adéquatement le groupe et ses aspirations » (Abélès M., 1990, p.43 et 63) ou, pour le dire autrement, « tout élu doit se conformer à des valeurs ou à des thématiques (…) Il lui faut s'efforcer d'imposer certaines représentations relatives à son action et à sa personne (…) à accréditer la croyance que toute son activité tend à satisfaire les demandes de la population… » (Garraud P., 1990, p.8).

Pour les acteurs, il s'agit donc de réaliser un ajustement entre les qualités de la matière et les qualités du candidat, de la liste et du programme. On observera ces ajustements pour chacun des objets ou actions de campagne. C'est ainsi que l'on observera la pratique de la notion de représentation. Mais on peut d'ores et déjà dire, d'après la littérature étudiée et les observations déjà faites, que c'est une politique du signe qui permet de donner à voir ces qualités et leurs ajustements à celles de la matière.

De fait, les territoires sont avantageux ou désavantageux en rapport des signes politiques que les acteurs envoient. Par exemple, concernant la fiscalité, « le public, les entrepreneurs encore plus, pense que la gauche va augmenter les impôts… dans la tête des gens c'est ça : la gauche au pouvoir, augmentation d'impôt (…) il ne faut pas se laisser enfermer, la gauche c'est du social mais on sait faire de l'économie » (O-B.17, p.53). « Les finances ce n'est qu'un point de vue technique… avec des frontières administratives… personnes n'y comprend rien mais la gauche est moins crédible là dessus » (O-B.23, p.75).

Le rapport entre le signe « être à gauche » et le terrain de la fiscalité est désavantageux. Les acteurs doivent modifier ce rapport contrairement à celui qui existe entre le signe partisan et le « social ». On notera également que l'attachement partisan, la caractérisation de sa position dans l'espace droite – gauche[249], est déjà un signe dans la pratique prosélyte. Quoiqu'il en soit, attachements et signes sont dans un rapport à la matière.

[249] Il ne s'agit que d'une observation sur laquelle je n'aurai pas le temps de revenir. L'espace droite – gauche est utilisé quasiment par tous. Cependant, ces dénominations servent notamment pour parler des convictions des personnes : une personnalité de gauche. Les étiquette partisanes, notamment lorsqu'elles dérogent à l'attachement privilégié entre certaines d'entre elles et un des pôles d'appréhension des convictions, ramènent alors à l'ambition comme pour le cas de P.Bertinotti.

Lors de l'O-B.34 (p.114), les acteurs examinent les thèmes du débat du deuxième tour : l'actualité politique locale (alliance, controverse autour de l'intervention du préfet), l'animation de la ville et la fiscalité. Les deux premiers sont jugés « à notre avantage ».

Lors des soirées électorales, les premières évaluations se fondent sur quelques bureaux de vote déjà dépouillés. Les acteurs observent le résultat en rapport de la matière : quartier bourgeois ou populaire (O-B.30, p.98), plutôt à droite ou à gauche (O-B.37, p.124). Ainsi, lorsque je passe au siège de campagne le soir du deuxième tour, quatre bureaux sont fermés (sur soixante-douze) et le candidat de la liste de gauche ouverte recueille 62% des suffrages. Mais ces bureaux sont dans « son fief » (le canton dont il est conseiller général). Les acteurs proportionnent les résultats et estiment qu'ils seront en dessous de 50% (O-B.38, p.126).

Les acteurs s'efforcent de modifier ou de conserver ce rapport à la matière. Par ailleurs, ils en usent pour organiser leur tactique : « il faut faire attention à ne pas aller sur le terrain de l'adversaire… ce terrain (la fiscalité) on peut gagner sur le fond mais on va perdre dans la forme… la dernière semaine il faut attaquer les points faibles de Rausch : les transports, la culture, la jeunesse, le périscolaire… 37 ans de service… ça c'est nos points forts ». En bref « on clôt la discussion sur le domaine de la fiscalité, juste dire qu'on saura gérer cette ville et se défendre là dessus, sinon on attaque sur les points faibles de Rausch » (O-B.23, p.75).

Il faut faire remarquer que les signes à dispositions des listes candidates, agissent en retour. Les attachements et signes d'attachements peuvent donc être exprimés comme ressources politiques. Mais ces ressources deviennent des contraintes, on ne s'en détache pas facilement. Etre attaché à un parti amène une force mais cet attachement contraint les positionnements et signes futurs. Il y a donc un lien entre les signes et les ressources politiques, les uns et les autres mutuellement, s'impliquent ou s'excluent parfois[250]. Cela s'observera encore mieux lorsqu'on étudiera la préparation de certaines épreuves. Mais on peut déjà donner l'exemple précédent de l'attachement socialiste qui équivaut à une hausse des impôts, il s'agit là d'une implication (supposée par les acteurs) quasi-mécanique pour les électeurs. La ressource politique d'appartenance à la société civile permet également plus facilement de dénoncer les logiques partisanes, les accords de façade etc.…

[250] A ce sujet voir notamment Sawicki F., 1994 : « … les registres symboliques sur lesquels jouent » les acteurs « dépendent en grande partie du type de ressource politique qu'ils possèdent, des propriétés des groupes qui les soutiennent… » (p.127). Il s'agit bien d'un rapport d'activation des ressources et des signes. L'activation de certaines ressources est plus difficile lorsqu'on s'est attaché à certains signes.

1.3. Concurrence et lisibilité

Les équipes de campagne découpent le *stato* en territoires moraux qu'elles s'efforcent de représenter dans leurs intérêts et valeurs. La construction symbolique du *stato* va de paire avec la construction des signes de représentation. On a alors, par jeu de concurrence, un durcissement progressif de la composition du *stato* en termes de territoires et de population, et de la politique autour d'enjeux. Il s'agit du même processus qui est à l'œuvre dans « la construction médiatique des malaises sociaux » (Champagne P., 1991). Concurrence et recherche du scoop conduisent, paradoxalement en apparence, à l'homogénéisation des articles[251]. Il en va de même dans les campagnes politiques.

Toutefois, cela ne tient peut être pas assez compte des ressources que les acteurs peuvent activer pour se distinguer. Les étiquettes politiques en premier lieu. Elles permettent d'accentuer une différence droite – gauche : à droite l'économie, à gauche la solidarité. Ce qui n'empêche pas la liste de gauche de présenter un projet économique et réciproquement. Parmi les ressources propres à produire de la distinction, on retrouve les principaux objets de campagnes : le candidat, sa liste, son programme.

Investissant les mêmes territoires, la distinction n'est pas toujours aisée. Pour les acteurs, il s'agit de lisibilité. Les différences avec les adversaires doivent être lisibles pour exister et valoir pleinement dans les arènes politiques. J'emprunte ce terme aux acteurs mais j'en ferai un usage propre et plus intensif. On le verra apparaître pour la plupart des actions. Ce terme marque la conjonction entre le monde civique et celui de l'opinion, présent mais tronqué. En effet, si les acteurs cherchent à être visible cela ne les grandi pas automatiquement dans l'ordre civique. Il faut se rendre lisible, rendre lisible ses qualités et les signes de ses qualités pour investir efficacement un territoire. Les débats sur les projets trahissent parfois cette ambivalence : on ne peut pas ne pas avoir de projet sur tel ou tel territoire mais on ne peut pas avoir le même projet que l'adversaire. La lisibilité des actes, des qualités, exigent là aussi une politique du signe. On peut dire que les acteurs cherchent à mettre les situations de campagne dans la forme de leurs ambitions en rendant lisible l'ajustement des qualités du candidat, de la liste, du programme à celles d'un territoire. Par là même, il s'agit de rendre lisible le rapport de représentation du territoire entre les candidats.

[251] Il s'agit peut-être là d'une conséquence d'une stratégie défensive qui viserait en premier lieu à ne pas perdre du terrain sur les adversaires. La stratégie offensive consisterait à dévoiler et conquérir de nouveaux terrains.

La notion de lisibilité me semble indispensable à l'intelligibilité des stratégies politiques. Je la mobiliserai pour expliquer certaines dimensions des moments ou des actions de campagne.

Pour exemple ici, l'interprétation du dilemme stratégique des Verts peut s'opérer par cette notion. S'ils font une liste seul, ils sont extrêmement lisibles au premier tour, lors de la campagne, mais moins après. En s'alliant, ils sont quelque peu dans l'ombre du P.S. mais en entrant dans les exécutifs, leurs actions politiques propre au sein de la municipalité seront plus lisibles. Les qualités que donnent à lire le parti sont différentes également : dans le premier cas, il s'agit d'un signe d'indépendance. Mais ils se placent dans la position d'un parti sans pouvoir politique. Dans le second cas, ils accèdent au statut de groupe politique qui gouverne, ils peuvent donner des signes de cette capacité à être dans les exécutifs.

Par ailleurs, la lisibilité peut s'effacer pendant la campagne et ressurgir au conseil municipal : « pendant la campagne on doit plus montrer les convergences, on s'est accordé sur certains points bon voilà, on va pas revenir pendant la campagne (…) On peut quand même… il est pas interdit de dire… c'est pas complètement interdit de, de montrer des divergences, comme on l'a fait dans l'opposition depuis treize ans, il m'est arrivé de pas voter… il nous est arrivé, nous Vert, (…) on votait pas forcément comme le P.S., mais il faut pas le faire tout le temps sinon on n'a plus de, de convergence (…) De temps en temps, en justifiant et en disant ; d'abord c'est arrivé, notamment dans la première mandature ; je me souviens la première fois que j'ai levé le bras pour pas voter comme eux, tout de suite : ah ça y est la belle la belle entente s'écroule… j'ai repris la parole après pour expliquer, j'ai dis : non, vous n'avez rien compris, la démocratie c'est ça, la démocratie c'est ça, la démocratie… d'avoir des ententes, de se mettre d'accord et puis parfois il y a des divergences qui sont trop lourdes à porter et bien on les dit là… mais notez que ça arrive pas souvent, qu'il y a plus de convergences que de divergences (…) Il y a des gens du P.S. qui me l'avaient reproché la première fois : ouais René, quand même, tu devrais aller voter comme eux, c'est une faute etc. C'est pas vrai, ce n'est pas une faute, au contraire, en montrant d'une manière sincère où sont nos divergences je pense qu'à la sortie on est plus fort. Ca montre aussi à des électeurs qui seraient tentés par plus d'écologie… que… qu'à l'intérieur d'une minorité il y a aussi une minorité verte, qu'à l'intérieur d'une majorité il y a ben… c'est une minorité hein je ne suis pas en majorité mais il y a une minorité mais qui est écoutée, qui est entendue. Qui … qui a un poids » (E-B. n°19, p.214).

Le propos pourrait s'appliquer à la stratégie d'une personne, comme E. Lebeau, et permet de dresser des hypothèses sur le devenir politique des personnes. Déjà présent à la dernière municipale et aux précédentes cantonales, E. Lebeau réussit à faire plus de 5% au premier tour. A partir de ce moment, s'il veut entrer au conseil municipal, il doit s'allier. Sans étiquette, il était assez lisible : premier sur la liste Metz2008.com, pas de concurrence dans son groupe ni de jeu interne à un parti. Sur cette liste, rien ne lui faisait de l'ombre, elle se confondait avec sa personne. Dans le rapport aux autres listes, sa lisibilité était plus délicate. La liste Metz2008.com est la seule sans étiquette et dont le nom n'est pas marqué dans l'espace politique : il y a une liste divers droite, l'une en « rupture avec l'union européenne », les autres ont toutes une étiquette partisane. Il semblerait qu'une candidature sans étiquette permette de se rendre lisible pour commencer à exister politiquement et à capitaliser sur sa personne. Cependant, elle ne permet pas de durer. C'est peut-être également un effet des conventions de fusion. Pour grandir politiquement, E. Lebeau doit trancher et afficher une connivence plus à droite ou plus à gauche. Ce premier signe partisan n'est pas trop contraignant pour lui, cependant il ne pourra avoir grande fortune sans attache partisane qui lui donne une lisibilité dans la durée et qui fasse un signe stable pour avoir un électorat stable.

Après avoir livré les éléments généraux de la construction d'une campagne, il convient d'observer les acteurs pendant qu'ils essayent de rendre lisible leur représentativité. C'est ainsi que l'on approchera le contenu pratique de la représentation politique telle qu'elle est construite dans les campagnes électorales à scrutin de liste. Le propos portera en premier lieu sur la pré-campagne avec la désignation d'un candidat socialiste, la fondation de sa liste et de son programme. Ensuite, la campagne proprement dites, lorsque les listes sont connues (mêmes si elles ne sont pas encore déposés) et que les collectifs formés pour l'élection se tournent vers l'extérieur. Enfin, on aura l'occasion d'observer les moments de fusion où les évaluations stratégiques sont explicites.

2. La pré-campagne

J'appelle la pré-campagne, l'ensemble des manœuvres de rapprochements qui mènent à l'entreprise politique étudiée. Ces rapprochements et les accords entre les êtres qui en émergent, s'objectivent dans deux objets importants dans la campagne. Le premier est le programme, le projet. Il est souvent réduit au domaine des convictions, des valeurs que porte le groupe. Le second est la liste. Elle est renvoyée plus facilement à des enjeux stratégiques et aux rapports de force entre les partis politiques. Cependant, les deux objets forment le découpage du *stato* en territoire, autant qu'ils sont formés par ce découpage. On observera donc ces rapprochements qui sont autant d'amorces de liaison, puis on étudiera les principes de constitution du programme et de la liste. Ensuite, on observera la situation à Metz au début de la campagne en janvier 2008.

2.1. La proto-collectivisation[252]

Les rapprochements demandent de revenir aux entreprises de proto-collectivisations qui se constituent en amont de la primaire au P.S., en interne comme en externe. Je me fonde essentiellement sur les entretiens[253] et sur le document du site de la section P.S. de Metz Nord, dite première section, section de Dominique Gros[254].

Voilà la situation : le maire de Metz – Jean-Marie Rausch[255] – occupe le siège depuis 1971. En 2001, il a été élu au second tour avec 46% des suffrages et une étiquette divers droite, contre les listes R.P.R. de Marie Jo Zimmermann (17%) et P.S. de D. Gros (35%). Depuis l'instauration du suffrage universel (masculin) en 1848, Metz n'a jamais été gouverné par un maire de gauche.

---

[252] La proto-collectivisation et la primaires du P.S. sont, pour une meilleur lisibilité, ramassées dans un tableau p.285.

[253] Certains ont été réalisés après les élections, c'est-à-dire après le 16 mars 2008.

[254] J'ai un doute quant au responsable de cette section, toutefois on m'en parle comme la section de D. Gros au sens où il en est le capitaine, la tête d'affiche.

[255] Divers droite, J.M. Rausch a parfois reçu des investitures. En 1977, il reçoit le soutien de la majorité présidentielle (Giscardienne). En 1989, il est ministre d'ouverture (à partir de 1988) dans le gouvernement Rocard et reçoit alors l'aide de la gauche messine. D. Gros sera son adjoint pendant cette période. On peut donc dire qu'à Metz, il y a souvent une liste de gauche, une liste de droite et la liste du maire. Par ailleurs, la plupart des protagonistes ont quasiment tous un passé rauschiste. N. Griesbeck fut son adjointe, il lui a mis le pied à l'étrier si je puis dire. Elle s'est probablement écartée de J.M. Rausch pour des questions de lisibilité. Sur le parcours de J.M. Rausch. voir Guéneau E.P., 2009.

Il y a trois sections P.S. à Metz. La première est celle de D. Gros comme on a dis. La seconde est celle de Pierre Bertinotti, elle a été fondée par lui. Il y a un « clivage Gros – Bertinotti, toujours. Il y a toujours eu une ambition de Bertinotti de détrôner Dominique Gros. (…) si on regarde dans, dans l'histoire… quand Bertinotti est arrivé, tout de suite il a été en très bonne position sur la, la liste pour les municipales… il a été du coup élu, donc il faisait parti de l'opposition. (…) c'est là qu'il a créé sa section c'est-à-dire qu'il est parti avec une partie des socialistes contre Dominique Gros, c'est là que naît la deuxième section. (…) Ce qui veut dire que, la guerre un peu… entre les ambitions politiques de chacun… elle existe déjà depuis » (E-B. n°27, P.S., p.225-226)[256].

Au niveau national, l'année 2007 est marquée par la double victoire de l'U.M.P : élection présidentielle et législative. Cette donnée est importante car elle impact le positionnement de certains acteurs ou leurs justifications.

Restons à gauche, à Metz et revenons à cette période, après la « vague bleue » qui déferle sur la France après ces élections nationales. L'entreprise politique que j'ai observée est née de deux mouvements de rapprochements qui se termineront par la constitution d'un programme et d'une liste de « gauche ouverte et unie ». Un mouvement de la section Metz nord (première section) et un mouvement, moins dur, moins lisible et qui se forme extérieurement au P.S. de Metz.

En premier lieu, la section de D. Gros « a mis en place un certain nombre de commissions de travail en vue d'apporter une première contribution au projet municipal pour 2008 » : « enseignement supérieur et recherche », « développement économique de l'agglomération », « culture », « citoyenneté et démocratie dans la ville », «déplacements, transports, PDU » (B., 26-06-2007, p.242). Ces groupes travaillent depuis plus longtemps : « moi je l'ai fais pendant deux ans donc finalement quand on est arrivé en campagne il y avait une dynamique dans les groupes de travail, il y avait des noyaux durs, un noyau dur et du coup des gens qui s'y greffaient (…) sur les dernières réunions j'avais des assemblées qui étaient énormes (…) Sur le groupe culture et… animation de la ville j'ai eu… jusqu'à soixante, soixante-dix personnes aux réunions, pour parler politique c'est énorme. Ce n'était pas que des socialistes hein bon

[256] Voir également E-B. n°10, P.C., p.165 : « bataille de leadership » et E-B. n°16, P.S., p.182 : « la guerre entre la section de Bertinotti (…) contre les deux autres sections ». La troisième section ne semble pas avoir de chef et semble suivre D. Gros, mais c'est normal au moment de l'enquête où P. Bertinotti est décrédibilisé.

on n'était pas en train de se regarder le nombril, il y avait des gens du monde de la culture, il y avait des gens du théâtre, de la danse, de la musique » (E-B. n°27).

Ces groupes sont ouverts à toutes les sections, vers les autres tendances politiques et vers la société civile. Certaines personnes sont sollicitées par D. Gros pour participer à ces groupes. Comme I. Kaucic, directrice de l'Association d'information et d'entraide mosellane (A.I.E.M.) et qui deviendra la numéro 4 de la liste[257].

Ces rapprochements se fondent sur le programme. Un collectif se noue sur un registre de justice : « il y a à peu près deux ans de cela, Dominique Gros m'a sollicité pour participer à un groupe de travail, groupe de travail dont l'objectif… était de réfléchir à un certain nombre de thématique qui concerne en fait la gestion d'une ville (…) au sens évidemment de la gestion de la vie de la cité et que ça me paraissait être un engagement, quand Dominique m'en a parlé… en août l'année dernière… ça me paraissait cohérent avec les engagements que j'avais pris jusque là (…) étant fondamentalement une femme de gauche j'aurais accepté de suivre le leader d'une liste de gauche à Metz (E-B. n°4, p.140) ».

Ces groupes vont donc rapprocher les gens d'humeur ou de sensibilité de gauche. Mais ne nous y trompons pas, des engagements stratégiques participent à l'explication. En premier lieu, nul doute que l'impulsion d'une dynamique autour d'un projet est déjà une manière de se mettre en campagne et de rassembler des forces en vue des primaires au P.S. Notamment en se rapprochant de grand de divers territoires. D'ailleurs, P. Bertinotti avait également entamé cette démarche. Mais ses groupes ont semblé moins ouverts (E-B. n°10, P.C., p.165 : « il est resté de son côté »). Il s'agit donc de positionnement pour les futurs candidats mais aussi pour les colistiers. Il semble indispensable de participer à ces groupes et à commencer à rendre lisible ses compétences et son implication auprès du candidat. Ces groupes, encadrés par des partis et plus précisément par un futur candidat ont donc une double fonction : préparation d'un objet de campagne : le programme ; et espace de concurrence à différents niveaux pour les acteurs, ils peuvent être cheval de Troie ou moyen de se faire des satellites lorsqu'on est un candidat constitué (cas de D. Gros, l'autre cas, du

[257] Il faut rappeler que les personnes se connaissent plus ou moins bien entre elles, elles ont souvent eu l'occasion de se rencontrer. Les élus, le personnel des institutions, les grands en général, ont souvent eu l'occasion d'être en relation. Ils se fréquentent donc dans le cadre de la gestion quotidienne. Des rapprochements, des préférences, ont pu alors s'esquisser : « je le connaissais par la participation à des réunions, des projets qui concernaient… oui la vie de la cité hein et puis il s'est tourné vers moi » (E-B. n°4, p.140).

cheval de Troie, est pratiqué par celui qui est en voie de constitution comme R. Lioger, on va voir).

Le deuxième mouvement concerne les autres forces politiques à gauche : P.C. et Verts (plus souvent avec la gauche). Leur dilemme à cette époque est de savoir si chacun fait une liste de son côté. Pour les Verts, la double défaite de mai – juin 2007 fait penser à certains qu'il faut aller négocier avec le P.S. René Darbois, secrétaire départemental des Verts, conseiller municipal dans l'opposition pendant deux mandats, s'est même retiré des législatives préconisant une alliance pour contrer le nouveau président. Il écrit un communiqué de presse à cette occasion pour « qu'on sauve au moins la législative (…) J'étais étonné le lendemain, le lundi donc, en publiant les résultats… de cette présidentielle perdue ; au local, le journaliste de *Républicain Lorrain* avait passé ça comme un appel… comme un appel au MoDem, comme un appel au Parti Communiste, comme un appel au Parti Socialiste… Et puis moi je me suis dis : tiens c'est pas mal, après tout il y a peut être des gens qui vont m'appeler, peut être que Dominique Gros, je peux le dire parce que je lui ai dis après hein j'avais souhaité qu'il m'appelle, il m'a pas appelé. Richard Lioger (P.S.) a appelé, Thierry Jean (MoDem) a appelé, Danielle Bori (P.C.) a appelé, c'est comme ça qu'on a fait Metz en mars… » (E-B. n°29, Vert, p.196).

Il n'y a pas eu de rassemblement pour les élections législatives. Toutefois, ce groupe de personne va essayer de fédérer ces composantes pour la municipale, d'où l'intitulé Metz en mars. Dès le lendemain des législatives, les quatre personnes citées font une conférence de presse pour passer « un appel pour que la gauche se réunisse et commence un travail de programme en commun » et pour « sortir de ce combat » entre P. Bertinotti et D. Gros (E-B. n°10, P.C., p.165). « Pendant deux mois on a travaillé ensemble avec une centaine de personnes hein, la salle ici était pleine : des sympathisants, des gens encartés… des gens du MoDem ; et on a travaillé sérieusement sur le projet » (E-B. n°29, Vert, p.197).

Encore une fois, les engagements sont troubles. Les êtres se lient à partir de conviction (sur le projet) mais aussi pour des raisons tactiques. L'agencement de D. Bori (P.C.) s'appuie sur le régime de justice : « essayer de ramener les partis vers ce qui était pour nous essentiel, qui était cette union et le programme » (E-B. n°10, P.C., p.165) ; qui s'accompagne d'un engagement stratégique : il ne faut pas se diviser, ni parler de place car il y a « une chance » pour « la gauche d'emporter la mairie cette année » (p.165) et

il faut mieux travailler à un programme commun « au lieu de faire chacun son programme et après de se rabibocher » (p.166). Les agencements de R. Darbois (qu'on a déjà observé, n°19) et de T. Jean (n°5) sont d'obédiences tactiques : il faut faire barrage à N. Sarkozy (p.151 et p.195) et leurs partis ne peuvent pas gagner seul. T. Jean ne sera suivi que par peu de militants MoDem, N. Griesbeck refusant d'ouvrir un débat sur un rassemblement avec la gauche[258].

Le cas de R. Lioger est intéressant. Président de l'université de Metz, il est nouvellement inscrit au P.S. Il n'est donc pas inséré dans le parti, il n'est pas responsable de section. Au-delà de sa qualité de président de l'université, il reste frais en politique et ne peut compter sur une base de partisans large et solide. Metz en mars est l'occasion pour lui de se rendre lisible. Il ne rejoint pas les commissions de travail de D. Gros ou de P. Bertinotti et ne se range pas derrière eux. En s'affichant au sein de Metz en mars, pour les socialistes messins, il apparaît comme la troisième force, l'alternative qui est vierge de toute lutte intestine et qui travaille au projet. Pour les socialistes qui participeront à Metz en mars, il apparaîtra comme leur leader, celui qui les représentent car étant celui qui est à l'origine du rassemblement, de la collectivisation.

Ces groupes peuvent donc être dits de proto-collectivisation en ce sens qu'ils forment des embryons de collectifs, qu'ils collectivisent un projet et, sciemment ou non, la démarche d'un futur candidat. La collectivisation continuera après, pendant la campagne.

Il va sans dire que les humeurs s'attisent : « alors c'est vrai que Dominique Gros, à l'époque, voyait ça d'un mauvais œil hein c'était… l'ami de trente ans, moi en l'occurrence, qui le trahissait (…) et moi j'ai vu aussi un changement d'attitude hein de la part de Masseret (Président de la région Lorraine, P.S.), de la part de Dominique Gros, alors Bertinotti j'en parle pas, lui il était fou de rage parce qu'on lui cassait la baraque avec… il se rendait bien compte que là il y avait pas des gens qui voulaient être sur une liste mais c'était des gens qui adhèrent au projet » (E-B ; n°19, Vert, p.197).

Mais dans le groupe Metz en mars également les ambitions s'aiguisent : « en fait on se marquait tous les quatre à la culotte pour qu'il y ait pas une personnalité qui essaye

[258] On peut faire des hypothèses pour montrer la complexité de l'agencement et de son explication : N. Griesbeck n'avait peut être pas envie de ne pas être tête de liste, T. Jean voulait peut-être la déstabiliser en l'obligeant à revenir à un statut de colistier. Sans injecter d'intention, on peut dire que ça aurait été l'un des effets d'une alliance MoDem et P.S.

d'émerger ; là Richard Lioger il fallait le tenir[259] » (E-B. n°19, Vert, p.198). C'est que la primaire du P.S. approche, il doit se rendre lisible alors que les autres participants de Metz en mars ne peuvent le soutenir. Soit qu'ils considèrent ne pas devoir intervenir dans ces primaires (E-B. n°10, P.C., p.167) bien qu'ils peuvent avoir une préférence, soit qu'ils ne souhaitent pas se positionner auprès d'un candidat et de s'éliminer auprès d'un autre[260].

Quoiqu'il en soit, ces mouvements vont converger progressivement, certains des membres (comme T. Scuderi, P.S., n°27) participaient aux deux groupes. A partir de ce moment, le point d'inflexion de cette épopée sera la campagne interne du P.S. C'est elle qui décidera de la pertinence des positionnements de chacun des acteurs et celle de ces groupes de travail.

2.2. La campagne primaire du P.S. messin

Parallèlement à ces entreprises de proto-collectivisation, l'élection du candidat P.S. se rapproche. Les conventions de cette élection se précisent (B., p.245 et 249, 03 et 30-09), les candidats s'officialisent : D. Gros le 12 juillet, J.P. Masseret fait taire les rumeurs concernant sa candidature (B., p.246, 08-09). Pour les autres, je n'ai pas de date officielle mais il y aura trois candidats. Voyons comment on me présente leur force et faiblesse, qui, à n'en point douter, ont fait l'objet d'un investissement dans la présentation de soi de chacun des candidats et d'une reconfiguration en fonction du résultat de l'épreuve.

Le premier est donc D. Gros, on trouvera son C.V. p.243 de l'annexe B. « Dominique était un candidat connu et un candidat historique, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui avait la légitimité historique de son côté, c'est lui qui a porté le Parti Socialiste à Metz pendant trente ans avec des moments qui étaient très difficiles » (E-B. n°27, P.S., p.221). « Dominique c'était l'homme de terrain, l'homme de terrain avec l'expérience

[259] Bien entendu, mais il n'est pas nuisible de le rappeler, il s'agit d'agencement d'acteur. Bien que je sélectionne moi-même les extraits, il n'y a aucune volonté d'épingler ou de protéger un des acteurs. Ici la mention de R. Lioger et de son ambition me permet une transition. Cette note intervient ici car, connaissant (de manière plutôt impersonnelle) R. Lioger qui fut mon enseignant en ethnologie, on pourrait suspecter une connivence ou une animosité. Par ailleurs, les extraits sont également sélectionnés parce qu'ils donnent des indices secondaires qui servent à la compréhension générale.

[260] D'une manière générale, il semble que le choix du candidat P.S. était indifférent pour les alliances, de toute façon après 37 ans de mandature Rausch, rien n'était gagné, ni perdu, avec aucun des candidats. Des contacts étaient noués avec chacun des candidats notamment parce qu'ils participaient à l'opposition municipale ou au groupe Metz en mars. Cependant, les acteurs se posent des questions notamment si P.Bertinotti avait été candidat. On verra les forces et faiblesses des candidats à la candidature ultérieurement.

(…) et avec l'honnêteté et je pense que c'est ce qui a joué chez les… chez les adhérents » (E-B. n°16, P.S., p.182). Mais certains « lui reprochaient son… son âge en fait… Son âge et le fait qu'il ai… perdu… trois fois, deux fois, oui deux fois : 95 et 2001 » (E-B. n°16, P.S., p.183). Il est même qualifié de « looser municipal » dans une réaction d'un militant (B., p.247, 08-09). Le doute est partagé parmi les autres forces politiques de gauche. Par contre, ils lui reconnaissent une force de « conviction », un « parcours militant » (E-B., n°10, P.C., p.168) et une proximité avec le citoyen.

Ensuite, il y a « Pierre Bertinotti, un petit peu plus cavalier solitaire, un peu loin de… un peu loin des personnes hein des socialistes, des hommes et des femmes et… j'dirai plus un travail d'apparatchik finalement, un bon homme d'appareil. C'est-à-dire c'est… c'est un combat de carte quoi pour lui » (E-B. n°27, P.S., p.221). « Bertinotti je crois qu'il n'est pas passé parce que… pas présent sur le terrain. Et les… les gens n'aiment pas les, les politiques parachutés et lui, il était pas parachuté vraiment puisqu'il a été là… il était élu déjà depuis sept ans mais si tu veux c'est quelqu'un qui vit à Paris (…) donc il venait de temps en temps à Metz… il s'est jamais intégré, jamais, on le voyait nulle part ; on le voyait au conseil municipal, on le voyait à la communauté d'agglomération… on le voyait quand il y avait des photographes (…) mais ailleurs tu le voyais nulle part, ni dans les conseils d'association, ni rien du tout… ni dans les manifestations culturelles, très peu, très très peu » (E-B. n°16, P.S., p.183). Il a donc l'image d'un gestionnaire, d'un professionnel de la politique.
« A côté de ça, il y avait Richard Lioger, qui était un candidat intéressant, rénovateur… donc il y avait, un, une notion de renouvellement qui était intéressante mais surtout d'innovation et de volonté de, dynamiser la ville et de, comment dire… d'ouvrir ses oreilles à la jeunesse pour faire simple » (E-B. n°27, P.S., p.221). « La candidature de Richard, qui s'est faite vraiment au dernier moment et… et je trouvais qu'elle n'avait pas lieu parce que… parce que pas légitime pour moi du tout ; j'adore Richard hein c'est pas l'homme que je mets en cause, c'est la manière d'avoir fait, il a voulu brûler les étapes trop vite : parce que pas depuis longtemps au P.S., parce que pas connu sur la place de Metz » (E-B. n°16, P.S., p.181).

Dans ces présentations, on remarque que chacun investit des terrains et les forces et faiblesses de chacun se lisent comme un différentiel sur un territoire. Sur le territoire de

la jeunesse, D. Gros a un désavantage ; R. Lioger sur la renommée auprès des électeurs ; P. Bertinotti en ce qui concerne les relations humaines.

Ces primaires ont été houleuses voire violentes d'après ce qu'on m'en a dit (voir E-B. n°27, P.S., p.223). Je rappelle les accusations de « truandage » (E-B. n°16, P.S., p.182) à l'encontre de P. Bertinotti.

Beaucoup de choses pèsent dans le choix du candidat comme les positionnements précédents et les espoirs qu'ils peuvent porter, ainsi que le projet que les candidats ont présenté lors de deux débats d'investiture les 5 et 12 octobre. A ces occasions, il semble que D. Gros « était largement au dessus et avait… la stature et l'envergure d'un, d'un maire » (E-B. n°16, P.S., p.182).

Enfin, il faut mentionner un sondage, réalisé et publié en septembre, qui concerne les volontés des messins : ils souhaitent notamment « l'émergence de nouvelles personnalités ». Concernant le maire sortant, « 49% des messins ne veulent pas que JMR (Jean Marie Rausch) se représente contre 25% seulement d'avis contraire » ; « 40% ne voteront pas pour lui contre 25% prêts à voter pour lui », ce qui marque une chute du maire dans l'opinion par rapport aux estimations de mars 2006 (B., p.249-250, 24-09). Les militants peuvent se fonder sur ce sondage pour élire leur candidat[261]. Chacun de ces éléments peut favoriser l'un ou l'autre des candidats en rapport de leur force respective. Evidemment les candidats peuvent les activer pour se mettre en avant.

Le premier tour à lieu le 21 octobre. P. Bertinotti est en tête avec 179 voix contre 175 pour D. Gros. R. Lioger recueille 54 bulletins. On pourrait le dire loin si l'on ne proportionne pas cette évaluation à son objectif. En se présentant, il devient la troisième force du P.S. messins. Désormais, il vaut 54 militants, il est comme leur représentant, il s'est grandi : « je pense qu'il n'aurait pas gagné les municipales. Mais, il a, si tu veux il a très bien joué parce que si il n'avait pas fait ça, il ne serait pas premier adjoint aujourd'hui » (E-B. n°16, P.S., p.181).

Il se rallie à D. Gros le 22 octobre (B., p.250). Dans ce billet, on peut y lire plusieurs choses. En premier lieu, il endosse le rôle de force politique, de représentant d'un collectif, tout en faisant attention à n'être pas taxé d'opportunisme, d'écarter l'accusation d'un engagement stratégique : « …les 54 voix sont l'avenir du PS messin,

[261] Pour le n°27, les messins ne voulaient pas un changement radical, ils n'avaient pas envie de « casser la baraque ». Ainsi, « Dominique Gros pouvait montrer une transition tranquille » et « Richard Lioger, ça bien sûr que c'est un bon candidat, je ne suis pas sûr qu'on aurait réussi à tirer notre épingle du jeu parce que ça aurait été compliqué… il y aurait eu une dynamique qui aurait été celle de changement total » (E-B.27, P.S., p.227).

l'on s'en rendra compte. Elles se reporteront dans leur immense majorité sur le candidat Dominique Gros, c'est la position collective prise lors des réunions de ce week-end. Je tiendrai ma place à côté de celui-ci dans cette campagne puis après sa désignation. Ce choix est le choix de la quasi-totalité de mes soutiens (…) La position exposée aujourd'hui s'est dégagée dans le groupe dès le samedi matin. A midi mandat m'était donné de discuter avec Dominique en lui annonçant clairement que notre choix penchait pour lui. Pierre a aussi été contacté et nous nous sommes vu, mais de la même manière il n'y a pas eu de négociation avec lui ».

Ensuite, on peut faire l'hypothèse qu'une recherche, ou un effet de lisibilité est à l'œuvre dans ce ralliement. Une première justification de cette liaison réside dans le programme, les idées : « il (Bertinotti) nous a semblé moins proche de certaines de nos idées. Sur l'Europe, et la place de Metz dans cette situation notamment »[262]. Mais il est clair que sa présentation de rénovateur, de souffle nouveau, est plus lisible à côté de D. Gros : « Dominique Gros incarne la continuité du Parti Socialiste messin. Nous lui apporterons le germe du renouveau ». On reprochait à D. Gros son âge (67 ans), R. Lioger peut incarner la prochaine génération. Il a donc plus d'avantage de lisibilité à rejoindre D. Gros que P. Bertinotti.

Le président de la région lorraine lui apportera également son soutien. D.Gros est élu candidat socialiste le 25 octobre (voir le billet du 27, B., p.251) avec six voix d'avance. Le même billet annonce que R. Lioger sera le porte-parole de la campagne.

L'avenir de P. Bertinotti est incertain. Dès le 1er novembre, les militants qui dialoguent sur internet, se demandent s'il sera présent pour l'AG des militants messins (B., p.252). Les militants doutent mais ne semblent pas vouloir l'évincer. Le 05 décembre, une réaction d'un internaute indique que « ce sera sans lui » (B., p.259) et il n'est pas présent à l'inauguration du siège de campagne (B., p.266)[263]. Le 23 décembre, P. Bertinotti semble avoir définitivement et officiellement rejoint le maire sortant (bien que les listes ne soient pas déposées ni dévoilées), le site P.S. ne manque pas de relever les déclarations passées des nouveaux alliés (09-01-2008 également). Il a emporté « quelques uns des vieux routiers de… du parti, et du conseil municipal hein : Tiercelin

[262] Il faut signaler que P. Bertinotti a rencontré J.M. Rausch le 08-09 (B., p.247) ce qui a pu créer un doute ou, pour le dire autrement, une illisibilité.

[263] Le billet reprend un article. Le journaliste note que « pour le PS messin, Pierre Bertinotti a désormais rejoint les socialistes de l'ouverture incarnés par l'ancien financier du PS Eric Besson ». Le divorce semble consommé.

ça faisait longtemps hein qu'il était élu aussi ; Jacques Sauvage c'est pas rien, c'est lui qui faisait les épines du *Chardon* [264]» (E-B. n°16, P.S., p.183).

Là encore la liaison est complexe à évaluer. Le maire a-t-il joué la carte de l'ouverture ayant, comme on le verra, des difficultés à droite. Pensait-il déstabiliser le groupe de gauche ? Bertinotti pensait-il que le maire allait gagner ? La principale question étant pourquoi s'être désolidariser du P.S. alors même que son poids était important ?

Une hypothèse, notamment pour MM. Sauvage (n°27 sur la liste Rausch) et Tiercelin (n°35 sur cette même liste[265]). En premier lieu, la matière (l'électorat) semble exiger un renouveau, un rajeunissement, une ouverture (non encarté) comme l'indique le sondage mentionné précédemment. Personne ne doute de cette exigence, elle est comme un acquis partagé par l'ensemble des entrepreneurs politiques. Il faut ajouter à cela la contrainte paritaire. Les rapports de force changent du fait du changement des cadres traditionnels de recrutement du personnel politique. Pour les anciens membres du P.S., leur ressource se dévalorisent, ils n'incarnent ni renouveau, ni ouverture. Pour les revaloriser, il fallait quitter cette liste, et quelque part se détacher du P.S. messin. Sur la liste de J.M. Rausch leur étiquette incarne alors une ouverture.

Quoiqu'il en soit, cette défection a rendu plus efficace l'entreprise politique observée. Pour les militants, les électeurs et les candidats, la situation est devenue lisible : « Moi personnellement j'ai constaté aucun flottement, il y eu des ajustements sur la section de, de Bertinotti parce que les gens qui avaient mis de la confiance en lui se sont retrouvés… déboussolés (…) Donc ceux qui sont restés fidèles au Parti Socialiste… ont… ralliés très vite Dominique Gros ; donc ça a pas été… je dirai au contraire… ça a été un soulagement (…) Ca a été un soulagement parce que… ça a complètement clarifié le paysage et ça a permis à un moment donné une campagne claire, nette, ciselée et de la cohérence, sinon si on était resté… ça aurait été effectivement la pagaille (…) tu peux pas avoir deux chefs et un calife qui veut être calife à la place du calife, en permanence, c'est clair voilà » (E-B. n°15, P.S., p.174-175)[266].

---

[264] Journal du P.S. Metz, fondé par D. Gros dans les années 70 certainement pour contrer le bulletin municipal.

[265] En portant la mention « ex-P.S. ».

[266] Le parti n'a pas réellement été impacté par cette affaire en raison des doutes qui planent sur l'engagement réel des voix de Bertinotti :« Ca m'a pas beaucoup déstabilisé parce que en fait Bertinotti a, a une section… aux effectifs réels limités (…) Ben le reste c'était beaucoup de carte à 20 Euros qu'il avait payé beaucoup de sa poche lui même pour avoir des électeurs… il y a pas de base réelle, de masse dans cette section (…) Donc moi ça m'a pas alarmé parce que c'était pas des militants du Parti Socialiste presque hein… c'est ça effectif réel » (E-B. n°15, P.S., p.174-175).

« C'est ça qui a été extraordinaire, c'est que… quand tout a été clarifié avec Bertinotti ; quand, quand Bertinotti était encore dans, dans les parages, ce n'était pas sain, ce n'était pas clair… » (E-B. n°16, P.S., p.186)

« Je crois que… que ça a simplifié la donne du tout au tout (…) on s'est retrouvé tous ensemble dans cette campagne à partir du moment où Bertinotti est parti… » (E-B. n°27, P.S., p.225 et 227).

Tableau : La proto-collectivisation et les primaires au P.S.

Pilote (tous P.S.)	**J.P. Massere t**	**D. Gros**	**R. Lioger**	**P. Bertinotti**
Co-pilote (opposition municipale)		1ère section P.S.	D.Bori (P.C.) R.Darbois (Vert) T.Jean (MoDem)	2ème section P.S.
Entreprise de proto-collectivisat ion		Commissions de travail (ouvertes sur la société civile : I..Kaucic)	Metz en mars (ouvertes)	Commissions de travail (fermées)
Grandeur initiale	Présiden t de région Sénateur	Conseiller municipal, Conseiller général, deux fois candidat	Président de l'université de Metz	Conseiller municipal
Force		Conviction ; proximité ; légitimité historique	Renouveau Dynamisme	Gestionnaire
Faiblesse		Fut l'adjoint du maire ;	Peu connu	Distance ;

		deux fois défait Age	Neuf en politique et au P.S.	homme d'appareil
08 Septembre	Ne sera pas candidat [267]			
1er tour le 21 octobre		175	54	179
	Soutien D.Gros (*24 octobre*)		Soutien D.Gros (*22 octobre*)	
2ème tour le 25 octobre	228			222
décembre	Toutes les personnes nommées dans ces colonnes seront dans la liste.			Se rallie à J.M.Rausch

Avant d'entrer dans l'étude de la composition d'une liste et de la finalisation du programme, il me faut vous narrer la situation à droite. Si j'ignore des listes (d'extrême-gauche et d'extrême-droite) c'est parce qu'elles le sont par les acteurs. Cette élection est marquée par l'impossibilité de la droite messine à s'accorder.

Une dépêche de l'AFP a été publiée sur le site en date du 10 décembre : « A quelques cent jours des municipales, la droite vide ses querelles à Metz où, sur fond de vieilles rancœurs et d'ambitions personnelles, deux députés UMP et un sénateur en rupture de ban avec le parti de Nicolas Sarkozy s'affrontent dans une "guerre des trois". Président de l'UMP de la Moselle, le député François Grosdidier[268] a assuré du soutien de son parti le maire sortant (DVD), Jean-Marie Rausch, à la tête de la ville depuis plus de 35

[267] Cette non-candidature mérite son hypothèse. Metz est un terrain difficile pour la gauche qui plus est lorsqu'elle traversée par une guerre intestine. Pourquoi aller mettre sa réputation en danger, se créer des ennemis dans son parti avec un gain si incertain ? Il est plus prudent de se concentrer sur le renouvellement de ses mandats.

[268] Egalement maire de Woippy, commune dans la banlieue proche de Metz.

ans, contre Marie-Jo Zimmermann, élue UMP dans la circonscription de Metz-3 et qui a annoncé qu'elle conduirait une liste, même sans l'investiture de Paris[269]. Cette candidature dissidente est encouragée en coulisse par le sénateur (DVD) Jean-Louis Masson, "bête noire" politique de M. Rausch (…) M. Rausch entretient à 77 ans le suspense sur une éventuelle septième candidature. Cette ambiance délétère est encore alourdie par les rancunes que nourrit depuis au moins deux décennies « le trio infernal de la politique messine », selon l'expression d'un journaliste local. Le dernier avatar de cette détestation réciproque remonte à la veille des législatives de juin 2007 lorsque M. Grosdidier avait déposé devant le procureur de Metz des plaintes pour vol, recel et détournement de fonds publics contre Mme Zimmermann et M. Masson. Plaintes depuis classées sans suite… » (B., p.260-261). Les acteurs sont liés par leurs inimitées issues d'un lourd passé politique.

M.J.Zimmermann reçoit l'investiture de l'U.M.P. (le 10-12 mais officiellement le 10-01) avec pour « mission de mener ''toutes les négociations nécessaires avec M. Rausch dans la perspective des élections municipales''» mais elle ne s'est pas rendu à un premier rendez-vous au motif que « M. Grosdidier », qui s'y rendait, « n'a pas à intervenir dans la préparation des élections municipales à Metz » (B., p.261).

Dix jours plus tard, J.M.Rausch annonce sa candidature (B., 20-12, p.266). Il y aura donc une liste Zimmermann et une liste Rausch, le premier tour fera fonction de primaire. Comme au P.S. cette primaire sera dure, mais dans ce cas, elle sera publique. Les deux listes cherchant à s'arroger la plus grande part de l'électorat de droite (celui que les qualités qu'elles pensent représenter visent), elles s'attaquent mutuellement et rendent ainsi lisible des qualités négatives, notamment une personnalisation des luttes et une apparence de politique politicienne, calculatrice et ambitieuse.

Dès le 15 janvier (B., p.277), les attaques commencent : les listes « s'accusent mutuellement de plagiat » au sujet du plan de développement urbain. N. Griesbeck (candidate MoDem) entrera dans la danse elle aussi[270]. En fait, seul le P.S. a un projet alternatif sur ce point, sans querelle de fondateur.

La situation est donc inverse d'un camp à l'autre. La défection de P. Bertinotti et son ralliement à J.M.Rausch engendrent un gain de lisibilité pour les militants P.S. et pour

[269] Elle avait déjà porté une candidature dissidente à l'élection régionale de 2004.

[270] A ce sujet, le fait que les deux listes (voir les trois, B., p.280) présentent le même projet (un tram-train) rend d'autant déroutant leur désaccord. Par ailleurs, des candidats U.M.P. à la cantonale étaient sur la liste municipale sans investiture et réciproquement.

les électeurs. Le cas aurait pu être différent si P. Bertinotti avait produit une liste dissidente mais en avait il les moyens ? Qui l'aurait rejoint ?

2.3. La liste : représentation puissance et « représentation miroir »

Il s'agit maintenant d'étudier la notion de représentation telle qu'elle est engagée par les entreprises électorales. Ces deux premiers aspects de la représentation visent chacun une face des politiques de la puissance.

En premier lieu, ce que j'ai appelé la *représentation puissance*, vise la stabilité interne et l'unité de l'entreprise électorale. Les rapports de force entre les puissances politiques qui s'allient doivent être représentés. Chacune doit recevoir en proportion de son poids politique notamment en termes de militants mais aussi selon l'estimation de son potentiel électoral.

Le second aspect constitue la « représentation miroir » (Achin C., Paoletti M., 2002, p37), il s'agit de ressembler à la sociographie du *stato*, de ressembler à la population telle qu'elle est appréhendée et construite par le cours d'action de campagne. La représentation miroir suppose que le vote s'exerce sur le mode du qui se ressemblent s'assemblent.

C'est par l'étude de la constitution de la liste[271] qu'on apercevra le mieux l'engagement de ces deux schèmes de la représentation. On se tournera ensuite vers le programme qui participe également au travail de représentation, notamment au miroir, mais sous un mode plus général.

La liste est préparée par le candidat avec l'aide de son staff de campagne. Dès son élection comme candidat, D. Gros s'entoure donc d'un staff (directeur de campagne[272] et porte parole, l'attaché de presse – n°27 n'est pas mentionnée en tant que tel dans le billet du 01-11, B., p.252). Il indique immédiatement sa stratégie de campagne et indique que « le PS s'ouvrira aux autres composantes de la gauche, mais aussi à la société civile et aux personnalités compétentes. La diversité aura évidemment toute sa place ».

[271] La liste est placée p.235 en annexe B.

[272] Celui-ci n'était pas à Metz les années précédentes, il n'a pas voté à la primaire n'ayant renouvelé son adhésion qu'en mai. Il avait déjà réalisé des campagnes à Thionville, Fameck et Farabersviller. Il ne connaissait pas D. Gros personnellement. Je me suis posé des questions après l'entretien, sur sa venue, sa propulsion directeur de campagne etc.…

Laissons maintenant le calendrier pour observer les contraintes de création d'une liste. Cet exercice est qualifié comme une gestion « d'équilibres extrêmement subtils » (E-B. n°5, MoDem, p.152) et d'une « équation à cinquante-cinq inconnues, enfin cinquante-quatre vu que le premier on le connaît » (E-B., n°27, P.S., p.223-224). Le candidat doit faire équivalence entre des personnes, selon leurs qualités, en envisageant plusieurs équilibres et plusieurs cas de figure.

En premier lieu, la liste doit respecter un équilibre interne qui vise à sa bonne entente, sa solidarité. Puis elle doit conquérir et donc être séduisante pour les électeurs : « Il y a ce premier équilibre des forces politiques. Le deuxième équilibre c'est la représentativité des… des citoyens… » (E-B. n°15, P.S., p.175). Ces deux éléments sont simultanément activés lors de l'évaluation des personnes à insérer dans la liste et de la place à leur donner. Les qualités des acteurs peuvent donc être évaluées en fonction des deux modes de la représentation et leur valeur de représentation puissance n'est pas systématiquement égale à leur valeur de représentation miroir.

Ensuite, il faut envisager l'hypothèse de la victoire et de la défaite : « En fait Dominique a fait deux listes, il a fait une liste au cas où on perd… au cas où on perd ça veut dire qu'il faut mettre dans l'opposition des mecs un peu un peu moustachus on peut dire, des gars comme moi qui sont capables de prendre de front n'importe quel élu, il faut mettre… des jeunes, y compris des, des moins jeunes (…) il fallait mettre des élus, Christiane Pallez, conseillère générale ; moi-même conseiller régional… ça c'est important les réseaux de collectivité… il faut aussi un tout petit peu d'expérience… » (E-B. n°5, MoDem, p.152). La liste en cas de victoire n'est pas mentionnée. En effet, en cas de gouvernement, des compétences sont déjà dans les dix premiers et trente autres personnes apportent les leurs. Il y a plus de choix.

La représentation puissance

Observer ces équilibres et la manière dont les acteurs tentent de les modifier ou conserver, en bref de les mettre dans la forme de leurs ambitions, permet d'étudier la *représentation puissance*, c'est-à-dire la représentation des rapports de force.

La « composition (…) se fait… en démocratie relative dans la mesure où : un, il faut tenir compte des rapports de force avec nos partenaires : P.C., Vert… quelques personnes du MoDem, de la société civile, parce que la liste ce n'est pas une liste du

Parti Socialiste (…) c'est une liste pour les élections municipales » (E-B. n°15, P.S., p.175). A l'intérieur même du parti « il faut satisfaire les (…) les sections, les tendances au P.S » (E-B. n°16, P.S, p.184).

Ici, il se mêle déjà des éléments de la puissance externe de la liste. L'ouverture vers la société civile mais aussi l'entente entre les appareils sont vécues comme des nécessités évidentes si l'on veut avoir une liste séduisante à l'extérieur. Ainsi, il y a une dévalorisation des ressources partisanes P.S., que j'avais déjà mentionnée, par rapport à d'autres positionnements. L'étiquetage que l'on s'applique peut donc impacter sa force selon le groupe et ses besoins en terme de représentation. Par exemple, étant donné que seulement deux MoDem ont rejoins D. Gros avant le premier tour, cette ressource se revalorise dans un contexte d'ouverture.

Concernant les partis, les alliances passent par des négociations. Elles peuvent s'effectuer de manière locale (au coup par coup) ou sur une échelle plus grande (départementale dans l'entretien n°19). En raison des rapports de force entre le P.S. et ses partenaires, ainsi que de la situation locale (opportunité de battre J.M. Rausch) et national (lutter contre Sarkozy pour le n°5 – MoDem et 19 – Vert – par exemple) les décisions d'alliances et les négociations ont été assez simples, ce qui n'empêche pas que certains moments ont pu être tendus.

Les négociations portent essentiellement sur les places dont on a décrypté les enjeux. Un nombre de place est demandé dans la première décade, un autre en position éligible (quarante premier). Ceux qui sont en position non éligible sont le plus souvent des personnalités politiques (député européen par exemple). Il n'y a aucun membre des partenaires dans la dernière quinzaine de la liste en dehors de ces personnalités. En effet, ces places n'intéressent pas les partis, elles sont donc occupées par des personnes de la société civile, du P.S. et des personnalités qui ne veulent pas ou plus cumuler des mandats.

Chacun des partis partenaires a obtenu une place dans les dix premiers. Deux, comme le voulaient certains verts, eut été trop : « on ne peut pas dire on veut deux dans les dix premiers, ça veut dire que le P.C. il en faut deux, ça veut dire que le MoDem il en faut deux : ça fait six, la société civile deux et le P.S., deux. On voit bien que les poids ne sont pas répartis, nous on ne pèse pas autant que le P.S., ils accepteront jamais donc ce n'est pas la peine de demander » (E-B., n°19, p.201).

Par ailleurs, les petits partis (en nombre d'adhérents peut-être pas en potentiel de voix) ne peuvent parfois pas présenter plusieurs femmes et certains candidats sont refusés pour les raisons d'équilibre externe : « on en voulait quatre[273], en éligible (…) on en a eu deux parce qu'on a eu du mal à présenter une femme en 3ème. A partir du moment où Brigitte Leblan était femme en 8ème, le 2ème de la liste homme » puis « on a dit au P.S. : nous ne savons pas vous présenter une femme en 3ème position donc on vous la laisse, société civile vous présentez qui vous voulez… Et donc on a demandé une place pour René Wetzel voilà, donc ça faisait trois au lieu de quatre hein. On nous a pas donné la place pour René Wetzel parce que… 69 ans » (E-B., n°19, Vert, p.201-202).
Les places dépendent également des volontés des personnes, des intérêts des partis en terme de promotion d'une personnalité (comme ici B. Leblan), et du candidat. Des désaccords et des luttes peuvent intervenir. Mon interlocuteur n'ayant pas envie de refaire un mandat dans l'opposition, il demande à être placé dans la seconde décade. Les verts mettent tout de même à disposition du candidat leur député européen, femme, mais en position de non éligible (n°54). Les postes d'adjoints peuvent également se négocier. Ce qui a été le cas avec les verts (E-B., n°19, Vert, p.201-202). Cependant il y a une différence entre le profil recherché des colistiers et celui des adjoints : « là c'est vraiment des compétences qu'on recherche » (O-B.39, p.128)
Quoiqu'il en soit, les liaisons se fondent sur l'utilité, l'intérêt des alliances. Toutefois le positionnement des alliés dans l'espace droite-gauche est fondamental dans l'évaluation de la normalité, par les militants comme par les observateurs, de ce rapprochement, ce qui est nommé des « alliances naturelles ».

Le fondement utilitaire des alliances s'observe mieux lors des fusions, lorsque les rapports de force ont déjà été éprouvés au premier tour et que la distribution des biens en épouse les contours. Lors de l'observation 34, un document a été récupéré par des militants, il explique les modalités de la fusion de trois listes. L'ensemble des sièges est divisé en huitième dont un certain nombre revient à chacune en respectant approximativement le rapport de force issu du premier tour. Il précise le nombre de colistier que chacune des listes fusionnées obtiennent dans chaque décade, leur rang, ainsi que le nombre d'adjoint, le premier adjoint, le président de la CA2M et les vice-présidences, en cas de victoire évidemment (O-B.34, p.113).

[273] Nombre de personne Vert sur la liste.

Concernant l'entreprise suivie, les négociations sur le projet ont été moins nombreuses étant donné que les convergences avaient été préparées par les entreprises de proto-collectivisation. Néanmoins, le moment des fusions permet là aussi d'observer ces négociations. Le programme[274] peut se modifier ou tout du moins la position d'un des protagonistes sur le programme, ou un point. Il s'agit de se rapprocher et de trouver un accord sur le fond, les convictions et, à un autre niveau, à montrer que la fusion ne répond pas qu'à des intérêts partisans. D'ailleurs, la fusion n'aura de cesse d'être dénoncée en opposant à l'ambition des partis et des politiques, la conviction bafouée des militants.

L'intérêt de la « représentation puissance » des alliances pour les candidats concerne les militants. Le respect des rapports de force permet aux forces politiques (collective essentiellement) de ne pas se sentir lésés. C'est pour cela que les fusions sont parfois contre-productives et que des alliances sont impossibles.

Je pose l'hypothèse suivante : pour qu'une alliance ou une fusion soit efficace, les protagonistes doivent rendre lisible le respect des intérêts des forces politiques. Cela vaut envers les militants : « Christiane Pallez qui est deuxième, il y a des gens qui disent ''il n'est pas rancunier Dominique, elle a voté Bertinotti, elle est deuxième'', ben oui, justement ! Ca montre qu'on fait table rase des, des divergences » (E-B. n°5, MoDem, p.153).

Mais aussi envers les citoyens qui savent lire les manœuvres politiciennes qui peuvent leur déplaire. L'un des signes de cette entente en puissance réside dans l'unité. La liste est donc une « liste ouverte et unie : P.S., P.C., Vert, Centre gauche ». Les signes d'unité seront multipliés, les alliés apparaissant à côté de poids lourds du P.S. venus soutenir D. Gros comme F. Hollande ou S. Royal. Les signes d'unité, de convergence, sont le salaire de l'amitié dans le respect des intérêts biens compris de chacun.

[274] J'anticipe sur le programme mais il faut saisir qu'ici, je m'intéresse à la représentation puissance et la manière dont elle guide certaines pratiques.

La représentation miroir

Deuxième volet, celui de l'équilibre propre à séduire les électeurs. Chacune des qualités à faire valoir à l'extérieur est également une ressource pour les acteurs. Comme on l'a vu, l'ouverture entraine une dévalorisation des ressources partisanes les moins rares dans l'entreprise politique étudiée : la ressource P.S. Observons ces qualités nécessaires pour séduire les électeurs. Notons que ces qualités sont présupposées mais que la concurrence tend à les instaurer comme évidentes par l'investissement de ces territoires par toutes les listes, de fait les qualités qui émergent, comme l'ouverture, peuvent s'exprimer comme des effets de mode (des territoires à la mode, c'est-à-dire qui rapportent) qu'il faut nécessairement respecter[275].

La liste doit être comme « une vision globale de la société et de la ville, il faut que ce soit une liste complète tournée vers l'économie, l'écologie… » (O-B.11, p.34). « Elle doit être représentative des couches de la population au maximum » (E-B. n°15, P.S., p.175). « Que chacun puisse… reconnaître quelqu'un en qui il a, il peut avoir confiance parce que il est proche de lui par son activité, son quartier et qui va… s'occuper de lui » (E-B. n°16, P.S, p. 185).

Ainsi, il y a « la parité (…) il faut que tu rajoutes les quartiers (…) il fallait que la liste soit relativement jeune. Tout le monde a rajeuni sa liste (…) Tout le monde a mis des minorités ce qu'on appelle les minorités visibles[276] (…), donc t'avais les beurs, t'avais les juifs, t'avais les noirs » (E-B. n°16, P.S, p.184-185). « Il y a une logique géographique… de, de représentativité de la ville, de ses professions, ses quartiers… il faut croiser beaucoup de choses (…) C'est vraiment une alchimie subtile où tout est pris en compte hein… jusqu'au sordide quoi, jusqu'au sordide à dire ''combien on a d'homosexuels dans les vingt premiers, combien on a de noirs dans les vingt premiers''. Heureusement on nous a imposé la parité comme ça c'est réglé. Mais si on pousse l'absurdité jusqu'au bout on pourra aussi nous imposer des célibataires, des mariés…» (E-B. n°5, MoDem, p.152-153).

[275] Un des effets de mode les plus en vue ces dernières années, presque sans être remarqué, est celui du « changement ». Tout le monde promet et propose du changement : N. Sarkozy et la « rupture tranquille ». Autre exemple plus récent, l'élection du président américain a été vécue comme le signe d'un changement profond ou d'un espoir de changement.

[276] C'est ce qui est appelé la diversité.

Voilà comment est présenté un changement dans la liste, il y a une nouvelle colistière[277], non présente : il s'agit d'« une personnalité de gauche, chef d'entreprise dans le secteur de la formation… Elle habite la Grange aux Bois et on n'avait personne… ex-président du CMSEA » (O-B.12, p.39). Leur liste est également évaluée à cette aune : elle « couvre tout les quartiers et est complète… on se complète bien, on vient de nombreux horizons professionnels… On a de multiples compétences (…) on est compatible avec la population… on est représentatif des quartiers et des professions » (O-B.12, p.39).

Les ajustements de présentation de la liste sont intéressants pour saisir le rôle du schème de la « représentation miroir ». Ces ajustements visent à faire apparaître une représentativité dans les quartiers et dans les professions représentées.

La liste est modifiée pour des questions de réputation : le quartier pour la n°2 (car elle est élue dans celui qu'on lui attribue) ; pour le directeur de campagne on enlève une mention « floue » : agent commercial pour « faire valoir » sa qualité « d'ancien directeur du F.A.S., c'est pour ça que tu es connu dans les milieux populaires ». Il s'agit d'un rapport de représentation favorable envers un territoire pour certaines qualifications.

On enlève également la mention « professeur d'université », laissant simplement « président de l'université… » pour le n°3, afin de « ne pas trop en faire avec l'éducation nationale on a déjà des profs… ». Ici, il s'agit d'avoir une proportion dans la représentation d'un territoire. En faire trop pourrait réveiller certaines humeurs (O-B.16, p.49-50).

Les acteurs ne s'y trompent pas lorsqu'ils évaluent leur propre cas : « Dominique me l'a dit, que si aussi il est venu me chercher c'est parce que, comme il me l'a dit, j'avais eu la bonne idée de pas être au Parti Socialiste (…) parce que lui même, dans la construction de l'équilibre de son équipe, il avait besoin d'avoir, à une place assez en vue, une personne… femme parce qu'il y a aussi les questions de parité, de la société civile » (E-B. ,n°4, S.C., p.141). « Moi pourquoi je suis cinquième en débarquant du MoDem comme ça et en embarquant pas tous les MoDem loin de là, pourquoi ? Aussi parce que j'ai une expérience : je suis sortant ; parce que je suis conseiller régional parce que… il, il avait envie, envie d'afficher l'ouverture et je dirais… je suis plus, je

[277] Elle remplace le n°32 qui s'est désisté. Le document en annexe n'est pas corrigé.

suis plus cinquième parce que je suis chef d'entreprise que parce que je suis un allié, dans la tête de Dominique… » (E-B. n°5, MoDem, p.152)[278].

Le schème de la représentation miroir sert tout autant à constituer qu'à ajuster la liste. Les entreprises politiques recherchent de nouvelles qualités qui modifient lourdement les anciens cadres du recrutement du personnel politique : plus de femme, plus jeune, moins encarté, plus de diversité etc.…[279]. Cependant, la valorisation ou dévalorisation des ressources dépend de leur rareté dans un espace politique de dimension variable.

En premier lieu, il s'agit de trouver des qualités dans le *stato*. Les personnes comme les équipes étant alors effectivement dans un « *mercato* », un espace de négociation pluraliste, concurrentiel, et à plusieurs niveaux d'enjeux. Les équipes recrutent et les personnes se positionnent et négocient.

Ensuite, ces qualités valent plus ou moins selon l'entreprise rejoint. Les anciens du P.S., hommes, connaissent donc une triple dévalorisation de leur ressource dans le *stato* en général, mais cette dévalorisation vaut surtout dans leur propre parti en particulier où leur ressource partisane est évidemment en concurrence[280].

Enfin, les ressources dépendent également des temps. Certaines valent pour la campagne mais pas pour être adjoint. Cela a été montré pour la ressource de genre (Achin C., Paoletti, 2002 ; Dulong D., Lévêque S., 2002) mais la question peut se poser pour d'autres ressources et pour d'autres moments. Par exemple, lors de la fusion de trois listes, les acteurs ont dénoncé l'élimination de personnes et donc la dévalorisation de leur ressource : « ils ont dégagés le handicapés, les noirs… les gens d'origine étrangère » (O-B.33, p.111)[281]. La valeur des ressources est donc toujours relative à un *stato*, une entreprise, et à un moment de l'épreuve.

Dans le cadre de la représentation miroir, les qualités peuvent devenir des forces ou des faiblesses relativement à leur disponibilité (rareté dans une population de gauche ou de droite) et relativement aux besoins des équipes. Par définition, les grands ont des

[278] Voie également, E-B. n°16, P.S, p. 185.

[279] Au sujet des effets de la contrainte paritaire et du recours aux profanes dans le recrutement du personnel politique dans les campagnes municipales, voir Achin C., Paoletti, 2002 ; Dulong D., Lévêque S., 2002 ; Latté S., 2002.

[280] C'est ici que représentation puissance et représentation miroir peuvent se contredire. Les anciens cadres du P.S. peuvent être légitimes pour participer de la représentation puissance. Cependant, la représentation miroir dévalorise leur ressource. Cela s'observera lorsqu'on regardera les humeurs qui se dégagent. On peut dire que lorsqu'on est un homme, d'un âge marqué (pour ne heurter personne et parce qu'il n'y a pas de critère net), encartés, le mandat est une ressource fondamentale. Plus il sera important, plus il revalorisera la ressource partisane.

[281] Il s'agit là d'une dénonciation d'acteur sur laquelle je pose une hypothèse : la revalorisation des ressources au moment de la fusion. Mais il ne s'agit pas d'une analyse.

qualités plus rares que les petits. Il est donc normal que les grands des territoires les plus importants du *stato* soient sollicités : il n'y a qu'un seul président de la LICRA 57 (n°7) mais beaucoup d'enseignants. Le n°7 représente un collectif, il représente des qualités (humanisme, tolérance, diversité) ; ces qualités et ce collectif ne sont jamais aussi bien représentés qu'en sa personne (en Moselle).

Les schèmes de la représentation miroir et de la représentation puissance servent d'appuis externes à la constitution de la liste, à la justification des positions et de sa capacité à gagner. De fait les ressources des acteurs s'étalonnent à ces schèmes en fonction de leur positionnement et de la relative rareté de qualités signifiantes. Le respect de ces deux principes est également considéré comme condition *sine qua non* de la victoire. La représentation puissance pour avoir une campagne stable en interne, la représentation miroir pour se faire valoir auprès des électeurs. De fait, ces deux schèmes sont quasiment omniprésents dans le cours d'action de campagne et non seulement au moment de la constitution de la liste.

L'agitation des humeurs

Evidemment, la constitution d'une liste consiste essentiellement à éliminer des candidatures, il y a eu cent-dix candidatures internes au P.S., une majorité masculine. De fait certaines ambitions sont déçues. Les militants également peuvent voir leurs attentes insatisfaites : « finalement c'est une alchimie très complexe où, évidemment, beaucoup de socialistes ont dû… prendre sur eux quoi (…) Certains par rapport à la place… qu'ils ont eu et qu'ils auraient voulu ; certains par rapport au fait de ne pas être sur cette liste alors qu'ils pensaient être légitime et qu'ils y étaient probablement bien sûr, je, je, il n'y a aucune, il y a aucun jugement (…) il y a eu pour chacun en effet, des grincements de dents mais c'est normal ça, il y a des gens qui font, qui font, qui ont fait l'histoire du P.S. à Metz et qui n'avaient pas leur place sur cette liste parce que, il fallait qu'elle soit une liste renouvelée, une liste de, qui montre une dynamique d'avenir, d'ouverture sur la jeunesse… d'animation et donc c'est pas évidemment les vieilles têtes, vieilles sans connotation péjorative (…) les anciennes têtes quoi (…) Donc… c'était pas évident, il y a eu forcément des grincements de dents » (E-B., n°27, P.S., p.223-224)

Pour le candidat, il doit faire accepter sa liste par tous. Dans le cas de D.Gros, il est allé voir chacun des candidats pour expliquer ses choix : « il y a pu avoir quelques frustrations… qui ont été comprises par la suite hein en tout cas digérées. Je pense que ça c'est… je dirai relativement bien passé (…) » (E-B. n°15, P.S., p.175).

Pour la campagne, aucune promesse de poste n'a été faite, la campagne aurait été agitée par les ambitions, chacun essayant de se rendre plus lisible que les autres pour obtenir un poste. « Dominique a été très clair et là dessus je suis d'accord avec lui : il y a eu aucune promesse, à qui que ce soit, de poste d'adjoint, que ce soit du premier adjoint jusqu'au dernier adjoint… tant que le second tour n'était pas passé (…) c'est clair que c'était ouvrir la boîte de Pandore aux rivalités internes etc.… » (E-B. n°15, P.S., p.17 6).

La liste « ensemble pour l'avenir de Metz », conduite par le candidat socialiste D.Gros : « un homme de confiance pour une ville solidaire », est dévoilée le 03-02 (B., p.284)[282]. Les liaisons avec T. Jean (n°5, MoDem) apparaissent au mois de décembre pour l'inauguration du siège de campagne (il passera discrètement) puis est annoncée le 10-01 (B., p.266 et 276). Celles avec la société civile sont présentées le 27-01 (B., p.282-283).

2.4. Le programme

Le programme est l'un des objets important de justification. Il s'agit d'un des miroirs par lesquels l'entreprise électoral se lie à des collectifs. Le programme doit présenter aux électeurs l'image de leurs attentes, valeurs ou intérêts. La liaison par le programme est donc également trouble, soit il satisfait des intérêts, soit il porte des valeurs. On peut dire que le programme est un outil de politisation des attentes de l'électorat, il met les volontés des électeurs dans une forme politiquement acceptable : celle du *stato* dans sa généralité.

[282] Le nom de la liste (ainsi que sa présentation avec la rose du P.S.) et le slogan sont également des objets qui transmettent des signes de qualités : Celui de la liste a émergé « autour des thèmes du rassemblement donc ensemble, puis une volonté de construire l'avenir ». L'autre : « un homme de confiance pour une ville solidaire » est né par la « marque de fabrique : la solidarité c'est socialiste… et puis ensuite on voulait mettre un truc sur le candidat… donc ville solidaire, homme de confiance, je sais plus comment on a fignolé ça mais c'est sur cette ligne qu'on était parti » (O-B.16, p.50).

Le programme s'élabore à partir des commissions mises en place pour la campagne. Celles-ci s'appuyant particulièrement sur les précédents groupes de travail. Cependant, on peut relativiser l'importance de ce travail collectif : « Le fait de faire un projet, un jour j'ai dis à Dominique Gros comme ça, on était là, ici je crois, l'un en face de l'autre : tu sais Dominique, t'as besoin de personne toi pour faire un projet ; il m'a regardé, il m'a dit : oui comme toi. Ben oui, quand on a quelques années de, de mandature, on se met devant un ordinateur et puis on écrit tout : bien sûr qu'il faut plus de bus, qu'il faut les organiser différemment etc.… Ce qui est compliqué c'est d'avoir des complices dans cette affaire. C'est pour ça qu'il faut, quand on dit : ''on réunit les gens, Metz en mars etc.…'', c'est que les gens soient convaincus que le projet, qu'ensemble on fasse le projet, que ce soit l'idée non pas d'un, mais de tout le monde » (E-B. n°19, Vert, p.206).

Comme on l'avait pressenti, les entreprises de proto-collectivisations sont toujours des chevaux de Troie (dans une proportion non mesurable et sans devoir systématiquement présupposer une intentionnalité des uns ou des autres). L'implication dans ces groupes est nécessaire à qui veut grandir politiquement, il ne peut pas s'isoler quand bien même le projet qu'il présente serait identique à celui issu d'un travail de groupe. Il s'agit bien au contraire de collectiviser, ou de donner l'apparence de collectivisation, et de s'attacher des militants. Par ailleurs, la participation des élus - qui, par leur position connaissent les affaires en cours ou en projet, en ont les précisions comme les documents, à quoi s'ajoute la connaissance des réseaux de collectivité, des règles administratives - leur participation à ces groupes donc paraît nécessaire pour que le projet soit réaliste. Elle est nécessaire pour eux afin de trouver des complices et de collectiviser leur démarche. Les personnalités politiques jouent un rôle très important dans la constitution du projet sans que l'on puisse ici en mesurer l'importance.

Cet objet n'est finalisé et disponible complètement que le 17-02. Le site P.S. permet de retrouver les traces de sa constitution : le 01-11 le candidat présente cinq axes autour desquels le programme sera décliné (B., p.252), ils sont à partir du 05-12 les « cinq piliers » du projet (B., p.259). Je vous les présente, il faut les considérer comme un investissement sur des territoires, il peut s'y glisser des manœuvres de distinction envers les adversaires[283] :

[283] Concernant le programme, ce passage s'appui sur B., p.263, 264, 293 et également l'O-B.O5, p.16-18, qui consiste en une séance de formation des militants sur le programme. Seules les autres références seront mentionnées.

- Metz l'européenne : la ville doit être attractive et jouer de sa position géographique. Il s'agit de l'ambition pour la ville. Metz doit devenir une métropole européenne. Le but est de grandir en nombre d'habitants en se rapprochant de Nancy au sud (« avantage universitaire »), du Luxembourg au nord (« avantage économique ») par extension de la CA2M notamment. Ce plan de développement doit faire de Metz une ville « attractive au niveau économique, de la recherche… Elle ne doit pas devenir la banlieue dortoir du Luxembourg ».

- Metz l'intelligente : « université, laboratoire, entreprise ». L'enjeu est « d'attirer » et de « fixer les entreprises à forte valeur ajoutée ». La « solution » consiste à « investir dans l'innovation et dans la recherche : les laboratoires, les grandes écoles ». Il faut donc les attirer par des compétences : « Fixer les entreprises, fixer les qualifications en donnant des opportunités en Moselle aux jeunes diplômés ».

- Metz la solidaire : Certains quartiers sont « en train de dépérir » par « manque d'investissement ». Il faut « organiser des guichets uniques, faciliter le soutien scolaire et investir dans les structures périscolaires ». Il faut « redonner de la vie et de l'administration dans les quartiers… de la chaleur, de la fête », « reconstituer le tissu associatif, le régénérer ». « Jouer la carte de la solidarité » c'est « pointer un échec du maire car c'est de la compétence municipale », c'est « un échec du maire qui ne sollicite pas ces structures… il fait de belles places sans projet culturel derrière ».

- Metz la démocrate : Il s'agit d'un lien « entre les quartiers, les associations, et la mairie » qui doit rester à « l'écoute ». Il faut promouvoir une « démocratie locale, avec les associations, une expression régulière… »

- Metz l'écologique : Pour faire de Metz une ville leader dans ce domaine, la proposition s'appuie sur les « gros labos CNRS sur l'écologie, l'environnement et les labos sur les matériaux » afin de « les mettre à contribution pour développer des concepts nouveaux autour de l'écologie » et « de déposer des brevets » pour « attirer des entreprises » et « industrialiser les brevets ». C'est aussi « une nouvelle conception urbaine et des transports » avec la « réfection et de la mise aux normes des bâtiments… un contrôle des émissions de CO2 avec la création d'une agence… ».

L'intérêt de cette présentation n'est pas tant dans les propositions que dans la manière dont est construite la campagne autour de territoires. Ici, chacun des piliers recèle en lui plusieurs territoires. C'est que le programme est un objet général. Ce n'est pas lui qui a vocation à cibler des publics particuliers, il parle à l'ensemble de la population du *stato*

même si certains propos ont la dimension territoire. Ce n'est qu'ensuite que les territoires sont visés de manière particulière.

Cela se voit d'autant mieux lorsqu'on observe les moments de finalisation du programme (O-B.09, p.29-30). Les acteurs discutent les formulations et ils font attention à la matière sociale qu'elles visent. Ainsi, certaines corrections visent à « simplifier » et de faire « moins technique » car « ce n'est pas pour les techniciens » sauf sur le thème de l'emploi où « on peut être technique ». On supprime donc les termes qui sont « trop intelligents ». Le « quotient familial » devient « les ressources » ; le titre « reprise de l'existant » est jugé « trop philosophique » et sera changé en « prendre en compte l'héritage ».

Les commentaires portent également sur les humeurs à satisfaire, lorsqu'elles sont collectives, on peut effectivement parler de la dimension territoire : « ça c'est pour faire plaisir aux Verts »[284] ; « ça plaira à nos amis des régates ». Les propositions qui vont « faire gueuler les profs » sont supprimées ou modifiées. On y reconnait des personnes parfois : « il y a beaucoup de Thomas là dedans », « ça c'est pour Véronique », « c'est du Toulouze ça ». Enfin, le lien territoire et programme se marque également si l'on considère l'objet comme le moyen d'investir le terrain : « on est prêt sur le programme, on a eu le souci de faire de la qualité, ça va nous permettre d'occuper le terrain » (O-B.11, p.33).

Le programme est un objet commun à l'ensemble des territoires. Quelque part, il propose déjà un découpage mais le propos reste très général et le contenu est évalué en fonction de toutes les cibles contrairement à d'autres documents et actions de campagne. Il est nécessaire à la représentation miroir d'un intérêt général, les autres actions de campagne opèreront sur les dimensions territoires.

[284] Ce qui confirme le lien entre programme (dans son fond ou dans sa forme) et alliances. Cela signifie que le programme participe également à la représentation puissance.

Conclusion

Les entreprises électorales se constituent sur fond d'enjeux politiques de temporalité et de dimension variable. Les schèmes de la représentation puissance et de la représentation miroir traversent d'emblée les entreprises de proto-collectivisation. Celles-ci servent à la fois à se mettre en campagne (pour tous les acteurs) dans son propre groupe (soit par parti, soit par tendance) et à préparer la campagne municipale. Les premiers positionnement s'effectuent alors. Chacun se positionne de fait autour d'un candidat potentiel. La représentation puissance et la représentation miroir joue un rôle dans les primaires. Elles permettent de montrer aux militants des espoirs de victoire : parce que les jeunes sont investis dans les commissions de travail par exemple.

Plus important est ce qui se déroule après les primaires. La constitution d'une liste demande de jouer sur des équilibres. C'est un moment de « *mercato* » où les équipes cherchent des qualités pour les faire valoir vers l'extérieur, et où les personnes cherchent une équipe afin de faire valoir leur qualité et d'assouvir leurs ambitions. En raison du durcissement de ce qu'est le *stato*, les équipes investissent les mêmes territoires, recherchent les mêmes qualités et courtisent les personnes qui transportent les qualités les plus rares.

La constitution de liste, mais d'une manière générale, les distributions de biens permettent d'observer dans un espace concurrentiel, l'évolution de la valeur des qualités. On l'a vu avec la ressource partisane. Lorsque les entreprises politiques cherchent à « s'ouvrir », la ressource partisane est valorisée hors du groupe qui partage la même étiquette. Cela est d'autant plus vrai que cette étiquette est rare (MoDem ou Vert). Les ressources des personnes ne valent donc que relativement à la situation interne et externe des entreprises qui se résument par une recherche de qualités afin de « représenter » le *stato*.

Quant au programme, il participe autant à la puissance externe qu'à la stabilité intérieur. Il est un objet général qui doit porter au plus haut point la collectivisation des attentes. Miroir porté vers divers territoires, sa généralité doit opérer comme un objet de politisation des aspirations de chacun pour le *stato* en général et pour soi en particulier.

3. Faire campagne

Il s'agit maintenant d'observer les *modi* (façons, manières de faire) employés pour se gagner les suffrages des territoires. De nombreuses actions sont mises en place : réunions de quartier et réunions thématiques, porte-à-porte, meeting, conférence de presse, communiqué de presse, visite, manifestation (ou balade dans la ville) et les documents qui les accompagnent[285]. Je me suis intéressé essentiellement au cadrage de ces actions par les entrepreneurs politiques, à la mise en ordre de ces situations afin de rendre lisible la représentativité de la liste envers un territoire et son électorat.

Plusieurs traits caractérisent ces actions. Le principal étant qu'elles sont ordonnées pour donner le spectacle de la représentativité de la liste : il s'agit d'*afficher* l'unité de la liste (spectacle de la représentation puissance), de *montrer* son ouverture, son renouvellement (spectacle de la représentation miroir). Ces actions produisent des signes de ces représentativités afin de les rendre lisibles.

Ensuite, ces actions visent toutes un territoire dont la généralité varie. Elles sont cadrées et ont des cibles. Les meetings visent les militants ; le porte-à-porte les particuliers, les réunions thématiques ciblent les groupes qui s'intéressent (dans tous les sens du terme) à la thématique etc.… Le but s'exprime comme conservation ou conquête d'un électorat ou d'un territoire (O-B.17, p.53). Lors d'une évaluation des *modi*, les assemblées publiques sont jugées « intéressantes mais je ne suis pas sûr que ça nous apporte des voix » ; au contraire le porte-à-porte est « obligatoire ». Cependant : « même si elles (les assemblées publiques) nous apportent peu de voix, ça solidifie nos militants… et pour les indécis ça peut jouer s'ils voient qu'on est bien présent ».

Dernier trait, pour donner le spectacle de la représentation, ces actions affichent le soutien de grands du territoire : « on essaye d'être représentatif comme pour la liste, on cherche à avoir dans notre comité de soutien ou dans nos réunions, des personnes qui sont représentatives de, de quartier ou de domaine d'activité (…) oui on cherche des gens qui sont des référents culturels ou sportifs, ou artistiques ou… journalistiques (…) on a l'impression que bon, le fait que cette personne soutienne ça donne un peu de poids à la personne (…) mais c'est des personnes qui doivent être comme des cautions de notre sérieux, de la cohérence du programme, que quand eux ils nous appuient les

[285] Beaucoup d'actions sont envisageables, les conventions laissent une grande marge. Il faut quelques autorisations de la préfecture pour certaines comme les manifestations. Ainsi, N. Griesbeck a organisé un passage de relais dans les rues de Metz jusqu'à la mairie, le dernier trajet étant évidemment réalisé par elle.

gens se disent qu'il doit y avoir de bonnes raisons (…) Un comité de soutien ça peut être aussi des personnes qui démultiplient les contacts (…) Les personnes qui vont représenter, c'est-à-dire c'est pas quelqu'un dans son coin qu'on voit jamais, en général c'est quand même quelqu'un qui a une vie sociale, qui est connu par beaucoup de gens, qui peut avoir un… une influence, qui représente (…) c'est une caution presque hein dire voilà : ah ben lui il soutien la liste, donc voilà, c'est quand même une caution de qualité etc.… et puis aussi ce sont des relais dans, dans l'opinion publique, entre les gens » (E-B., n°10, P.C., p.170-171).

« Le ciblage (des intervenants), ça rejoint un peu l'idée du comité de soutien, là c'est avoir des gens qui… sont censées représenter des citoyens, un groupe de citoyens (…) Donc on cherche à avoir des gens connus dans un domaine, sur un territoire, des gens qui sont écoutés, qui portent le discours. Mais dans tous les milieux hein milieu ouvrier, employé jusqu'au… milieu intellectuel, de l'entreprise etc. » (E-B.n°15, P.S., p.178-179).

Ordonné face à l'électorat, publicisé, le miroir doit provoquer un « effet domino » : qui se ressemblent s'assemblent : « On a des chefs d'entreprises qui nous soutiennent, donc les chefs d'entreprise : n'ayez pas peur de nous, c'est ça au fond. C'est montrer que… bon il y a des gens qui ont des compétences et qui pensent que notre liste, ils la soutiennent, parce qu'ils pensent qu'elle est en capacité de gérer. Il y a des gens qui ont du mal hein, un chef d'entreprise qui voit la gauche arriver en général : qu'est ce qu'ils vont faire, ils vont augmenter les impôts, ils vont… Aux commerçants hein montrer qu'un commerçant s'intéresse à nous et nous soutien… ça peut être intéressant… » (E-B. n°19, Vert, p.217-218)[286].

Le soutien d'un grand vaut potentiellement comme le soutien de tous ceux qu'il englobe. Rappelons que le terme de grandeur ne s'exprime par toujours à l'échelle du *stato*, il s'applique également à l'échelle d'un territoire. L'idée de s'entourer de grands, d'en être soutenu, vaut également pour le porte-à-porte, chaque personne particulière est un grand en puissance sur le territoire particulier de ses connaissances personnelles ou professionnelles : « le porte à porte on va voir chaque citoyen ou chaque ménage… chaque personne est un leader d'opinion en puissance, quand on va au porte-à-porte on engage les personnes à en parler autour d'elles… le bouche-à-bouche ça marche encore » (O-B.34, p.115).

[286] Le propos de l'interviewé porte sur le comité de soutien, cependant cet extrait a été sélectionné et placé ici pour l'explicitation des attentes de ces *modi*, c'est-à-dire de « l'effet domino ».

Au-delà de ces actions, il faut noter un investissement plus important pour cette campagne que pour les précédentes. La quantité et la qualité (en termes d'imprimerie) des documents sont impressionnantes même pour des élus sortants. Contrairement à l'échéance municipale précédente, la candidature bénéficie d'un véhicule huit places avec l'effigie du candidat, d'un siège de campagne en plein centre ville, des cabinets de communication sont intervenus[287] pour les documents.

3.1. La représentation spectacle, le spectacle de la représentation

Observons chacun des *modi* employés et voyons en quoi ils participent au travail de représentation de l'entreprise électorale.

Les documents

Les documents sont nombreux. Ils se déclinent selon l'action à laquelle ils sont attachés. Ainsi pour chacune des cinq réunions thématiques, un document est préparé. Sans être exhaustif, on peut signaler une facture commune. Cette standardisation de la présentation est déjà une manière de se rendre lisible.

La couleur dominante de ces documents est le bleu. Personne n'a pu m'expliquer pourquoi exactement. Cela rompt avec la couleur symbolique du P.S. et de la gauche en générale. Le slogan de campagne et le nom de la liste sont toujours présents. Pour la plupart, ce dernier spécifie le fait qu'elle est « ouverte et unie » ainsi que les partenaires : P.S., P.C., Vert, Centre gauche. La première page est toujours consacrée au candidat, il y apparaît seul, le plus souvent de face, son nom a toujours le caractère le plus épais. D'autres personnes peuvent apparaître selon les cas. Les invitations aux meetings comportent une photo de l'invité et des candidats à un canton. Mais elles sont systématiquement au verso. Un rappel de la date du scrutin et une incitation au vote D. Gros figurent sur ces documents. L'adresse et les coordonnées du siège de campagne également.

Les photos sont sur les côtés, le texte au centre. Elles s'ajustent aux textes et sont parfois annotées. La marge d'interprétation est réduite, l'incertitude sur le sens de la

[287] E-B.n°16, P.S., p.188. Je n'en ai pas aperçu la trace avant cet entretien, cependant l'attaché de presse (n°27) travaille dans ce domaine et à certainement servi de relais s'il n'est pas directement impliqué dans un de ces cabinets.

photographie est levée. Evidemment, le propos est issu du programme et s'ajuste aux territoires visés.

Les modalités de leur distribution peuvent être différentes. Certains, comme la présentation de la liste, le programme, et la profession de foi du candidat, sont exhaustivement distribués dans les boîtes aux lettres par les militants. Pour les documents attachés à un territoire moins général, des listes peuvent être à disposition. L'envoi se fait par la poste. Enfin, d'autres servent pour les actions, comme le tract pour les commerçants qui sera distribué le jour où le candidat les visite au centre ville.

Le porte-à-porte

Le porte à porte cible un quartier, puis certaines rues de celui ci, l'ensemble des actions de porte-à-porte devant couvrir exhaustivement le *stato* (O-B.11, p.35). On peut dire que ce *modo* vise les petits, les ménages, les personnes individuelles, qui sont tout de même des leaders d'opinion en puissance mais qui ne représentent quasiment rien sans être agrégés. Le rassemblement de ces poussières de voix est certainement l'activité la plus coûteuse en temps. L'entreprise se vantera d'avoir frappé à près de 25.000 portes durant cette campagne, la quantité étant la principale variable d'évaluation.

Pour tous les acteurs, cette pratique semble incontournable pour séduire les bulletins non agrégés dans un collectif : « si on veut gagner les élections de Metz, déjà il faut un candidat… qui soit proche des citoyens… tu sais il y a des périodes électorales où il y a de grands courants qui se dessinent comme ça, où on peut être élu au p'tit bonheur la chance. Là c'est vraiment une campagne qui ne pouvait se gagner qu'en faisant du terrain, essentiel » (E-B. n°15, P.S., p.178). Dans les interviews ou les interventions, la nécessité est recouverte par la naturalisation des qualités représentées lors de ces actions : contact humain, proximité, qualité d'écoute et d'attention. Par ailleurs, le slogan vise cette qualité : D. Gros est un « homme de confiance ».

Le but du porte-à-porte est de « se montrer », de « faire passer un message » car certains sont indécis, d'autres sont non inscrits… Dans tous les cas il faut « amener à aller voter » (O-B.02, p.9). Pour cela, les acteurs sont munis d'une carte pouvant signaler le passage de l'équipe en cas d'absence des habitants[288]. Lorsqu'ils sont présents, il s'agit de se présenter (avec ses titres éventuellement) et de représenter les

[288] Des paquets de graines de coquelicots peuvent également être distribués. Le visage du candidat figure dessus.

qualités de la liste. Cette représentation peut mobiliser un différentiel de représentation. Lors d'un porte-à-porte dans un quartier dont la matière est « populaire » et les habitations fait de grands ensembles H.L.M., les acteurs jouent sur le différentiel de représentation entre eux et le maire sortant : eux pensent à « s'occuper des gens… des quartiers, des habitants plus que des belles places et les beaux bâtiments du centre ville » ; « s'occuper des gens et pas de pierres » comme le répèteront à plusieurs occasions les acteurs. Le maire « ne s'intéresse pas aux jeunes, aux quartiers » contrairement à eux : « nous on vient vous voir, on s'intéresse à vous… on s'occupe de vous… lui il ne vient jamais ici, ni son équipe, nous on sera toujours avec vous ». Puis on prend à témoin les bâtiments pour montrer la méthode du maire sortant : « on refait les façades des bâtiments mais à l'intérieur ? ». Par ailleurs, le maire et là depuis 37 ans : « il a fait de belles places, un beau centre ville maintenant il serait temps de s'occuper des gens » (O-B.02, p.9).

L'action vise toujours à s'ajuster à la matière sociale. Le thème de l'abandon des quartiers périphériques au profit du centre ville est souvent mobilisé. La séance de formation sur le programme indique ces ajustements à la matière : pendant le porte-à-porte il convient « d'être efficace » et donc d'être « schématique ». On simplifie parce que « le but c'est de gagner » et que « parfois pour certains quartiers, on rencontre des gens simples et il faut mieux faire une caricature du macro parce que eux ils s'intéressent au micro surtout » (O-B.05, p.16). Caricaturer le macro (le centre contre la périphérie) et le rapprocher du micro en pointant des éléments du quartier comme une façade en restauration pour illustrer la méthode du maire sortant (O-B.02, p.9) est le *modo* de la lisibilité au porte-à-porte.

Le porte-à-porte est donc un travail de représentation auprès des poussières de voix, extrêmement nombreuses, qui ne viennent pas forcément (c'est même l'exception étant donné les quantités) aux réunions thématiques ou de quartier, et vers lesquelles il faut se rendre. Il s'agit de donner en spectacle un attachement quasiment de cœur, une préoccupation ainsi que les signes d'alliance (un vert accompagnent un P.S.) qui peuvent également valoir quant à la représentation des préoccupations (écologique dans l'exemple). Le projet est également exposé dans les lignes qui s'ajustent à la matière sociale : désenclavement des quartiers en intensifiant les lignes de bus, en ouvrant des voies dédiées aux bus, investissement dans les quartiers par la création de structures périscolaires etc.…

Les réunions de quartier

Ces réunions, dont l'organisation vise également une régularité dans le temps et un maillage de l'espace (une occupation du terrain), ciblent un collectif géographiquement agrégé : les habitants d'un quartier. Les discussions se faisant sur les enjeux de ces quartiers, avec une présentation du programme et une discussion avec les participants. Ce sont « des réunions plus large, vers les citoyens en général, pas besoin qu'ils soient spécialistes hein » (E-B., n°04, S.C., p.143).

Le nombre est également la variable d'évaluation de la réussite. Il faut une forte distribution pour attirer un nombre de personne conséquent (O-B.14, p.44 ; O-B.17, p.53). D'une manière générale, ces réunions sont faites pour conserver : « les réunions à caractères générales il faut les faire mais… à mon avis, en général, ça amène principalement des gens acquis » (E-B. n°05, MoDem, p.157). « Bon il y a la difficulté de réunir les gens aussi mais c'est-à-dire que dans certaines réunions de quartier, ben c'était nous qui parlions entre nous et finalement c'est du temps perdu parce que… c'est un peu se regarder le nombril, c'est… prêcher… auprès des convaincus » (E-B. n°27, P.S., p.230). « Il y a quand même beaucoup de sympathisant, c'est pas toujours les gens du quartier, qu'on connaît pas hein, donc voilà » (E-B., n°04, S.C., p.143). Il s'agit donc de renforcer ses bases.

En dehors des discussions auxquels les acteurs répondent par rapport au programme, il est important pour les entreprises politiques d'être « fort symboliquement ». Cela ne s'observe jamais aussi bien que lorsque cette force a fait défaut. La n°4 (S.C.) revient en assemblée de liste sur une de ces réunions : « c'est l'assemblée où il y avait le moins de colistiers… c'est fondamental d'être dans les quartiers… surtout pour une liste de gauche… et là on avait besoin des gens qui représentent la diversité, les jeunes… on avait besoin des colistiers symboliques, on a été faible symboliquement (…) c'est une réunion majeure et on l'a loupée (…) il fallait être fort symboliquement, en nombre » (O-B.27, p.87).

Même si ces réunions attirent beaucoup de convertis, la présence symbolique est importante. Il s'agit bien de s'entourer de grands du territoire et de la matière visée (jeune et diversité). C'est cette présence symbolique des grands qui peut permettre d'attirer des indécis. Cette réunion ne donnait pas le spectacle d'une liste de gauche, ouverte sur les quartiers, la jeunesse et la diversité. L'ajustement symbolique à la

matière est donc nécessaire et recherché. C'est par ce biais que les réunions de quartiers peuvent avoir un impact sur le vote, soit en attirant de nouveaux scrutins, soit en solidifiant l'acquis.

Les réunions thématiques

Les réunions thématiques visent un territoire particulier car « un programme électoral municipal c'est extrêmement vaste, à un moment donné il faut cibler. De même sur les acteurs de la culture, une soirée passée avec les acteurs de la culture c'était passionnant, sinon dans une réunion publique vous allez parler cinq minutes de culture donc vous ne dites rien (…) vous ne pouvez pas approfondir donc vous dites ce que tout le monde dit… hein, si c'est pour dire que il faut plus d'activités culturelles moins chères, ouvertes au plus grand nombre, ça *a priori*, bon vraiment toutes les listes signaient. Donc ce que vous dites en deux phrases tout le monde dit la même chose, donc il y a pas de lisibilité, ça dégage pas de crédibilité » (E-B. n°04, MoDem, p.158).

Cinq réunions thématiques ont été fixées en s'appuyant sur les cinq piliers du programme. Pour ces réunions, il y a plus d'implication dans leurs mises en forme : on cible des invités, des intervenants, voire les propos de chacun[289], ainsi que l'ordre de prise de parole, le candidat s'exprimant souvent en premier, une discussion avec l'assemblée est intégrée.

Les invitations visent les acteurs attachés au territoire ciblé. Pour les invitations, l'entreprise électorale peut s'appuyer sur des relais dans des institutions, leur permettant d'avoir une liste : pour la réunion économie et emploi, « 1500 invitations sont parties », la liste provient « du CCI » (chambre du commerce et de l'industrie) par une personne de l'équipe qui y travaille, il s'agit « surtout des institutionnels : des directeurs de structures, des gens du CES, le bras droit d'untel… ». Cependant il manque les organisations professionnelles, les syndicats qu'il faut « relancer ». Mais il est important que les grands du territoire soient présents. L'évaluation de la réussite de la réunion se fera donc sur l'importance de l'assemblée, son poids sur un territoire. La manière d'inviter est proportionnée à la grandeur des acteurs, il y a ceux « qu'on doit appeler personnellement si on veut qu'ils viennent… selon les connaissances de

[289] Chacun des intervenants parle de son domaine précis. L'important est d'afficher clairement un soutien à la liste. Ce soutien s'exprime de trois manière : le candidat, que les intervenants connaissent, qui est un homme de conviction et d'action… ; la liste qui regorge de compétence, de gens qui ont envie de travailler pour cette ville ; et enfin le programme qui est ambitieux et sérieux.

chacun ». Les plus grands doivent être contactés par le candidat en personne et par téléphone, de manière personnalisée (O-B.17, p.52).

Le lieu est choisi avec attention : théâtre de l'université pour la réunion sur la culture, les associations ; une salle du technopôle pour la réunion économie.

La tribune fait également l'objet d'une attention particulière. Elle doit être occupée par des personnes qui valent sur ce territoire. La tribune de l'assemblée publique économie et emploi est composée de membres de la liste présentés soit de la même manière que sur la liste, soit avec des qualifications propres à ce territoire : ingénieur, professeur d'économie, chef d'entreprise (B., p.287). Mais les qualifications peuvent être modifiées d'un évènement à l'autre. Le n°15 est à la tribune de deux réunions thématiques. Pour celle concernant les associations, la culture, le social, il est présenté comme « ancien directeur de centres sociaux, ancien directeur du F.A.S. (Fonds d'action social) lorraine, ancien membre du théâtre populaire de lorraine » (B., p.279). Pour celle concernant les transports (P.D.U.) et l'agenda 21 (écologie), il est « ancien directeur d'une S.E.M. (société d'économie mixte) d'aménagement urbain ». Il y a un ajustement à la matière.

La tribune est composée de manière à donner le spectacle du miroir du territoire, avec des gens qui comptent, qui savent ce qu'ils disent etc.… Ce spectacle de la représentation doit produire de la crédibilité auprès de l'ensemble du territoire.

Ces réunions sont également l'occasion de faire valoir le soutien de membres éminents du territoire et de dégager un rapport de représentativité avantageux entre l'entreprise électorale de la gauche unie et celles de leurs adversaires. Ainsi, lors de la réunion écologie, D. Gros signalera son soutien scientifique dans le domaine de l'écologie. Le maire sortant est soutenu, depuis longtemps, par J.M. Pelt, pionner de l'écologie urbaine. Mais c'est la taille des laboratoires que chacun des soutiens dirige qui est mis en avant, ce qui donne un avantage à D. Gros.

On a là une hypothèse à poser. Des grands sont invités (des plus petits sur le territoire également) et des grands occupent la tribune[290]. Il semble que la réussite des actions de campagnes dépende du rapport de grandeur entre la tribune, ceux qui désirent représenter et le public, les électeurs, qui doivent choisir leur représentant. C'est comme si les grands du territoire ne semblent pas pouvoir déléguer l'administration de ce territoire à moins grand qu'eux. Il doit y avoir une proportion entre les prétendants à

[290] On peut dire que des grands semblent occuper la tribune. Il faut garder à l'idée qu'il s'agit d'un spectacle et que la tribune est sciemment grandie dans ses qualifications.

la représentation et les représentés. Cette proportion doit être représentée, c'est-à-dire visible et lisible. D'où les manœuvres d'exacerbation de la grandeur des intervenants et des candidats.

Les conférences de presse

Les conférences de presse participent au spectacle de la représentation. Elles annoncent et mettent en scène certaines qualités : le renouvellement de la liste, la participation de la société civile, l'union des alliés, le souci de l'écologie, la compétence en matière économique, le nombre et la grandeur des soutiens etc.…

Le travail de mise en forme s'opère sur les lieux, les personnes et les discours. Je laisse de côté l'organisation avec la presse. Disons simplement que ces réunions sont modulés pour occuper le terrain et les acteurs peuvent les retarder, les déplacer afin d'avoir un auditoire plus important et d'éviter des concurrences ou une illisibilité (O-B.14).

Lors de l'observation 13 (p.42), les acteurs veulent « animer la campagne » et organiser une conférence de presse dans un quartier. Il convient de choisir un thème qui soit en lien avec le quartier, ses problématiques : le commerce pour Bellecroix, les utilités de la ville pour le Sablon etc.… Dans l'observation 33, le lieu est choisi pour ne pas humilier les déçus des listes fusionnées. Elle ne se fera pas au siège de campagne, mais là où les fusionnées « ont fait la plupart de leur truc » (p.111), le lieu est donc symbolique de la trahison à dénoncer.

Les personnes sont également sélectionnées avec soin. Pour la conférence sur les utilités publiques, il faut « demander à Darbois (n°19) d'être présent… là c'est que du Vert : énergie, propreté, ça serait bien qu'il soit là pour qu'on ait l'onction verte » (O-B.14, p.45) ; pour dénoncer l'alliance politicienne après la fusion des listes Zimmermann, Griesbeck et Lebeau, il faut au moins une personne éjectée de chaque liste (O-B.34).

On remarque que les personnes marquent déjà des qualités ou leur absence, voire leur négatif. Il s'agit déjà de signifier. Par exemple, pour la conférence sur le sport à Metz, la question de savoir qui participe se double de celle des sports affichés. Après de nombreuses propositions il est décidé de « ne pas opposer les sports entre eux », il n'y « a pas besoin de sportifs de haut niveau… nous c'est le sport populaire, je préfère qu'on prenne un éducateur… et ça ne nous empêche pas de dire que par le sport

populaire on a ensuite des sportifs de haut niveau » (O-B.24, p.77). Evidemment, la place de chacun à la tribune comme à l'écran est étudiée, le candidat étant au centre.

Les propos sont également cadrés, on peut déjà l'apercevoir avec ce qui précède. Chaque intervenant a un axe de discours. La conférence concernant la jeunesse commencera par la prise de parole du candidat. Il est prévu qu'il indiquera que sa liste est « une liste de proposition… du renouveau », « tournée vers l'avenir (au P.S., au MoDem) ». Sur cette liste on trouve donc des « jeunes déjà expérimentés politiquement… un ensemble de personnalité qui ont été performantes dans des responsabilités étudiantes, politiques, en activité à l'université ou dans la vie professionnelle ». Les exemples sont ciblés : il sélectionne deux des onze jeunes qui « montrent qu'on peut être messin, vivre à Metz et travailler à Paris, à l'assemblée nationale pour Olivier ; au parlement européen à Strasbourg pour Nathalie ». On peut donc « former la jeunesse et la fidéliser » contrairement à ce qui se fait de nos jours (le maire est visé). Pour l'échange avec les journalistes, les acteurs s'accordent sur la personne qui doit répondre. Cet ajustement lie une personne (un profil) à un thème. S. Koening ne doit pas « sortir de son rôle de candidat aux cantonales » ; T. Scuderi répondra aux questions concernant l'initiative entrepreneuriale et culturelle des jeunes, H. Lekadir concernant les jeunes chercheurs et l'université en sa qualité de vice-président de l'université etc. (O-B.06, p. 20).

A une autre occasion, pour la dénonciation de la fusion, le propos doit s'axer sur le fait que ce sont « des démocrates, ils ne sont peut être pas de gauche mais ils veulent que la ville soit gérée par des gens honnêtes » (O-B.34, p.114).

Les conférences de presse sont donc extrêmement cadrées. Ce cadre est essentiellement symbolique. Les lecteurs forment un collectif à séduire, il s'agit donc de leur offrir le spectacle de la représentation en affichant les qualités de la liste, du programme et du candidat grâce à la mobilisation de ressources symboliques qui peuvent être des personnes : un vert, des jeunes, des sportifs, des gens honnêtes qui sont frappés par l'injustice ; des lieux : un terrain de sport, un théâtre, le Q.G. de campagne.

Mais le cadre peut parfois prendre en compte la concurrence. Car il s'agit de produire un rapport de représentation avec ses concurrents sur un territoire. Ainsi, si le thème des utilités et le quartier du Sablon ont été sélectionnés, c'est bien pour faire émerger un rapport de représentation avantageux sur ce(s) territoire(s) : « Griesbeck s'est fait

allumer là dessus… elle n'a pas maîtrisé le dossier » et la presse « a dénoncé de la récupération politique… une opération de comm' mal maîtrisée » (O-B.13, p.42).
De même sur le sport, la solution est adoptée pour des questions de lisibilité : ce qui « fait la différence avec les autres c'est qu'on souhaite refaire de Metz une ville sportive par le sport populaire ».
La mise en ordre doit donc ajuster thème, lieu, personnes et propos afin de rendre lisible un rapport de représentation.

Les meetings

Les meetings visent les militants, à les galvaniser, les mobiliser mais aussi à les féliciter, à leur rendre hommage. Ils sont aussi cadrés que les autres actions. Plusieurs meetings ont eu lieu. Deux, les vendredis avant chacun des tours ; deux autres à l'occasion des visites de soutien de F. Hollande et de S. Royal. Les invités ont une facilité à lire les principales lignes de la campagne et leurs propos sont toujours ajustés à la campagne.
Encore une fois, les personnes à la tribune sont sélectionnées : il faut des femmes et des hommes, ainsi que des « noms » comme le président du comité de soutien, il faut un P.C., un vert, un MoDem. Chacun doit dire « pourquoi » il « vote D. Gros mais ça doit être différent à chaque fois ». Ensuite, il faut quelqu'un pour la « diversité » et pour les « jeunes ». Enfin, en « guest-star », « un militant » qui sera comme « le porte-parole des gens qui sont pas sur la liste, le chef des n°56 » (O-B.28, p.92).
Représentation puissance et représentation miroir doivent être affichées auprès des militants. Il s'agit de dégager l'équilibre de la liste et des rapports entre forces politiques afin de garder les militants mobilisés, de donner des signes d'entente et de confiance ainsi qu'un espoir de victoire.

Les visites, inaugurations et manifestations

Le candidat est invité à de nombreuses assemblées. Soit il reçoit lui-même les invitations, soit elles sont réceptionnées au siège de campagne. Il peut également proposer lui-même une visite.

Il s'agit d'une autre manière d'investir des territoires, et de construire un rapport de représentation avantageux face aux concurrents. Ainsi l'invitation d'un journal étudiant pour un débat se verra acceptée parce qu'« ils sont messins, les autres (candidats) n'y vont pas ça peut être bien que tu y sois toi… tu peux même commencer par dire que tu es le seul candidat qui vient et qui considère les jeunes » (O-B.11, p.33). Dans cet exemple, il s'agit de satisfaire, dans le suivant, il s'agit de rassurer : le candidat et des colistiers sont allés à la synagogue afin de réagir au propos du président sur le parrainage d'enfants de la Shoah par des écoliers. « On y va pour faire un numéro de charme, on va affirmer que la ville ne sera jamais jumelée avec une ville palestinienne, de toute façon on a choisi l'Afrique… Il faut signaler qu'on est prudent parce que la Shoah c'est important mais il ne faut pas l'instrumenter » (O-B.11, p.33).

Les visites concernent des collectifs. Ils peuvent être assemblés ou représentés. Seule la présence du candidat est requise, bien qu'il soit toujours accompagné, mais leur mise en ordre est parfois implicite. Le but de ces visites est toujours de montrer une attention, un ajustement entre les qualités des prétendants et la matière : « Le but de ces visites c'est de se montrer… le candidat se déplace, c'est un message qui dit je m'intéresse à vos problèmes… on peut aussi faire valoir le programme, on donne déjà des réponses sur certains problèmes ; en plus ici c'est des gens qui construisent, ce sont des chefs d'entreprises, ils participent à la vie économique de la ville… se sont des leaders d'opinion sur les affaires économiques, les questions d'emploi… pour les projets d'urbanisme… » (O-B.36, p.122).

Afficher des qualités, montrer des signes d'intérêt, les visites donnent le spectacle d'une considération d'un territoire à travers ses grands : « il y a des gens, on est proche des élections… dans ces réunions il y a aussi des leaders d'opinions, dans les associations, les MJC… quand ces gens qui gèrent ces structures parlent ils sont écoutés » (O-B.28, p.94).

Le comité de soutien

Le comité de soutien est un objet général, il vise l'ensemble des territoires. Je n'en dirai que quelques mots car c'est le *modo* le plus proche de l'agencement général de la campagne. Les soutiens à la campagne sont de deux sortes. Il y a le soutien financier et le soutien public avec publication du nom et de la qualité du soutien. Nous nous

intéresserons ici aux soutiens publics. Voilà la description des personnes recherchées pour le comité de soutien :

« Un comité de soutien à vocation à montrer la diversité du soutien… qu'il y a des entrepreneurs, des ouvriers… des gens de partout, c'est beaucoup des représentants d'association, des chefs d'entreprises ou de structures… administratives ou sociales… Ca montre qu'au delà de la liste il y a des gens qui nous soutiennent » (O-B.16, p.51).

« C'est quelqu'un qui est connu et reconnu sur un territoire et dont le soutien va quelque part légitimer la démarche, la candidature, ça c'est un leader d'opinion… c'est un nom qui résonne sur un territoire, dans un, un domaine, sur une thématique et donc qui se positionne publiquement. Bon si possible, c'est un leader… c'est quelqu'un qui est représentatif d'une certaine catégorie de, de citoyen qu'on cherche à convaincre » (E-B. n°04, S.C., p.144).

« On recherche des gens qui sont emblématiques, ou qui ont des réseaux, ou qui sont connus pour telle et telle choses. Pour qu'en fait, en regardant la liste du comité de soutien hein, donc en regardant on dise : tient il y est. Alors il y est, ça veut dire quoi ? C'est mon voisin, c'est mon chef, c'est mon collègue de travail, c'est quelqu'un que je connais parce qu'il a… il a traversé la Moselle à la nage, enfin bon, j'veux dire on va essayer, dans un comité de soutien, d'avoir des gens du monde du sport, du monde des arts, en disant : voilà ces gens là ils veulent pas faire de politique, ou ils ont pas envie d'être élu, ou ils ont pas le temps, ils ont fait d'autres choix de vie, mais ils nous soutiennent. Ca fait beaucoup réfléchir (…) les gens se sentent concernés par ce soutien parce que c'est quelqu'un qui touche leur vie, parce que c'est quelqu'un qui est dans la même position, les autres présidents de club de sport ils se disent : « putain c'est que nous on doit aussi avoir à y gagner hein… leur programme ne doit pas être si pourri » (E-B. n°05, MoDem, p.162).

Le mode de conquête s'appuie bien sur la représentation miroir des convictions et des intérêts des territoires par l'affichage de soutien de grands dont le rayonnement excède parfois leur sphère professionnelle. Leur grandeur est d'opinion, de relation ou de décision : « comité de soutien c'est… c'est des gens qui amènent des compétences, souvent des associatifs, des acteurs… des décideurs comme on dit, des chefs d'entreprises (…) Pialoux qui était président du comité de soutien, c'est pas n'importe qui hein il était impliqué dans… la presse hein. Quelqu'un de connu, de reconnu qui… il était, d'abord *Républicain Lorrain* c'était quand même pas rien, rédacteur en chef du *Républicain Lorrain*, pendant des années hein. Proche de la, très proche de la direction

hein, impliqué dans les *Trinitaires*, donc impliqué, culturellement impliqué, avec une pensée politique hein c'est rien de le dire (rire) c'est évident. Il n'a pas envie d'être sur la liste hein il pourrait être… quelqu'un qui a du poids. (E-B. n°19, Vert, p.217)

Le soutien s'affiche, se publicise mais il s'agit aussi de le montrer en train de parler, pendant qu'il dit son soutien. Le comité est donc présenté à la presse sur le mode de la conférence, je n'y reviens pas. Mais je voudrais extraire le propos du président du comité de soutien pour, encore une fois, montrer que la campagne vise à grandir les qualités de la liste, du programme et du candidat. Il présente les raisons de son « engagement » derrière la liste. Elles tiennent dans « la personnalité de Dominique Gros » qui est « un homme de conviction, d'action et d'expérience » ; puis dans « l'ouverture de cette liste avec des personnes de qualité, très compétentes » ; et enfin « la qualité du programme » qui est un « atout » essentiel par sa « qualité, son ambition et son sérieux » (O-19, p.62).

Presse

Ici, je me bornerai à quelques remarques et à l'évaluation des articles et des reportages de la presse par les acteurs. Ces évaluations confirment l'existence de trois modes de la représentation[291].

En premier lieu, les rapports avec la presse sont complexes. Pour une partie des acteurs, certains journaux ou journalistes roulent pour une équipe. Cela semblait vrai notamment quand le *Républicain Lorrain*, quotidien historique, était la seule presse écrite. Depuis un hebdomadaire s'est formé et de nombreuses radios se sont développées. La presse investit la campagne autant que les entreprises politiques investissent la presse. Par ailleurs, le *Républicain Lorrain* n'appartient plus à la famille Puhl-Demange, proche de J.M. Rausch, mais à un groupe financier. Pour une partie des acteurs, les rapports ont changé.

Les équipes ont besoin de la presse et la presse des équipes. De fait, cette relation doit être vécue comme une relation professionnelle ou une relation d'intérêt bien compris. Les entreprises politiques donnent des informations mais en proportionnent les usages. On peut donner des informations publiables en *off*, tout en précisant au journaliste qu'il

[291] Il est évidemment difficile de les séparer totalement, la représentation spectacle étant également le spectacle de la représentation. Par ailleurs, il n'y a lieu de les séparer que pour l'exposé ou en fonction de l'activation d'un seul des éléments.

ne peut pas citer sa source. D'autres informations ne sont pas publiables pour le moment. Certaines autres ne sont pas transmisses car un journaliste ne pourrait pas faire l'impasse sur ces dernières. Il y a donc une mesure de ce qui est distillé vers les journalistes. Cela vaut comme une économie des bienfaits et des méfaits envers eux. En bref, la campagne se fait également auprès des médias. Tous les entretiens contiennent des propos sur les rapports à la presse, cependant ils ne me semblent pas avoir un intérêt essentiel pour cette étude.

Journalistes et lecteurs sont envisagés comme matière qui a un goût ou un intérêt : « deux choses intéressent les journalistes : soit sur le fond quelque chose de très pertinent ; soit sur la forme et là il faut être marrant ». Le mieux étant « de rester sur du factuel en ajoutant une phrase cinglante » (O-B.24, p.77). L'écriture prendra donc ce tour.

La composition de la page consacrée aux élections ne donne pas tort aux acteurs. En plus des informations sur les visites, les portes-à-portes, la page est composée d'articles qualifiés de « fond » et une colonne est consacré aux *murmures politiques*, rubrique qui diffuse des communiqués de quelques lignes où l'ironie, le sarcasme mais parfois la perfidie et l'attaque personnelle se mêlent.

Enfin, pour les acteurs, les propos des journalistes ou des « experts » qu'ils interviewent sont signifiants. Les photographies également. Par exemple un article montrant un candidat dans « un appartement bourgeois » qui répond « en toute décontraction jamais sans abandonner le registre de la bienséance, les succulents petits fours et champagne aidant » (R.L.du 07-03-2008, p.3) est jugé désavantageux pour ce candidat. De la même manière lorsqu'un titre annonce que la réunion publique d'un candidat « avait des allures d'entre-soi » (R.L. du 21-02-2008, p.4). Les propos d'expert sont jugés à partir de l'expert, il est avec (dans le comité de soutien dans l'observation 9) ou contre. C'est plus la proximité politique de l'expert que son propos qui est étudiée.

Cette évaluation porte toujours sur la signification des images, des propos, en termes de qualité propre à conquérir un territoire. Par ailleurs, lorsque les articles jettent dans un même espace les différents candidats, que leurs propos sur un même territoire se succèdent, l'évaluation porte sur la lisibilité d'un différentiel de qualité. Par exemple concernant des reportages sur le territoire du sport : « on te (le candidat) voit sur le

terrain et tu mets un but et puis derrière, il y a Rausch, avachie et c'est Kastendeusch qui parle de sport »[292]. « Le contraste était super ». (O-B.28, p.91).

3.2. Attaque et défense en campagne

Les acteurs de la campagne sont rarement en affrontement direct. Les affrontements sont le plus souvent médiatisés. Les différences ne peuvent se lire qu'en juxtaposant les propos des acteurs, leurs documents, les articles.

Les acteurs, ne peuvent agir sur les articles de fond des journalistes. Ces derniers sont invités aux évènements de campagne mais restent libre d'évaluer ces évènements. Par contre, ils peuvent réagir aux propos de leurs concurrents. C'est la colonne des « murmures » qui est le plus souvent mobilisée lors des points presse du matin. Le combat se mène donc par communiqués interposés, pour le reste il faut s'en remettre aux débats télévisés.

Ce travail de réaction participe à l'effort d'accroissement du différentiel de représentation sur un territoire. Les acteurs mettent en scène des qualités, dénoncent des défauts, qui, appliqués à un territoire (à une matière) engendrent un rapport de représentation avantageux ou désavantageux.

En premier lieu, les réactions, les attaques, sont distillées en fonction des rapports de force. Pour la liste de la gauche ouverte, le but est de se retrouver dans une triangulaire après le premier tour. Il convient d'éviter le regroupement des listes Zimmermann, Rausch et Griesbeck, dites listes de droite. Ensuite, il s'agit de faire en sorte que ces trois listes soient proches à l'issu du premier tour afin que la fusion soit difficile. Si une liste est bien au dessus des autres, ces dernières prendront ce qui leur est laissé. Dans le cas contraire, chacune aura ses velléités et le rapprochement sera difficile : « il faut que Zimmermann soit mécontente d'être derrière Rausch pour éviter une alliance au 2nd tour » (O-B.09, p.28). De fait, les acteurs proportionnent leurs réactions à la situation qu'ils souhaitent mettre en forme ou conserver.

[292] On remarquera la primauté donné aux qualités des candidats. S. Kastendeusch est un ancien joueur du F.C.Metz qui fut international de football. En 2001 il est devenu adjoint au sport et n°15 sur la liste de J.M.Rausch pour ces élections.

Ainsi, au sujet d'un communiqué de N.Griesbeck indiquant que le n°5 MoDem n'a jamais apprécié S.Royal qui va venir soutenir la liste. Il convient de répondre afin d'éloigner les signes de politique politicienne. Le communiqué va indiquer le soutien clair du n°5 à la candidate P.S. à la présidentielle de 2007. Mais le communiqué va être tronqué car même si « elle sera de moins en moins avec nous (…) il nous faut une triangulaire, on ne peut pas trop la descendre… en même temps chez elle il y a des gens proches de nous aussi, il ne faut pas se les mettre à dos (…) il faut mieux se contenter de démentir et de montrer son engagement derrière Ségolène et puis voilà » (O-B.16, p.48).

Concernant la « promesse de non cumul » des mandats de la candidate UMP. La question est identique : « faut-il attaquer Zimmermann » alors que « Rausch n'est pas mort » ? La crainte est de « faire remonter Rausch en attaquant Zimmermann » (O-B.09, p.28)[293].

En raison de la concurrence à droite, la lutte sera plus sévère entre les trois listes de droite qu'avec la liste de D. Gros. De fait, les acteurs de l'entreprise électorale de gauche plurielle vont être très mesurés dans leurs attaques, maniant l'ironie plus que l'attaque personnelle. Ils vont même se placer en spectateurs décontenancés par cette lutte farouche, cela les amènera paradoxalement, en apparence, à « défendre Rausch parce que là c'est haro sur Rausch » (O-B.32, p.107). Le but étant de maintenir chacune des listes dans un mouchoir, qu'elles n'arrivent pas à se départager afin de ne pas éteindre ni leurs ambitions ni leur animosité réciproque. La stratégie consiste à défendre ses qualités et à entretenir une division préexistante.

Les communiqués s'appuient également sur les ressources symboliques des acteurs. Les répondants sont donc choisis selon leur qualité.

Par exemple, la n°2 de la liste Rausch, réplique à une attaque « au niveau de la ceinture » de N. Griesbeck sur les qualités sportives du maire (auxquelles il préférerait la « fourchette ») : « une certaine ancienne adjointe de JMR[294] a apparemment bien profité du coup de fourchette » (R.L. du 05-03, p.4). C'est une femme qui répondra (n°2), en s'affligeant de « ce type ''d'argument'' à la veille de la journée de la femme… » (R.L. du 06-03, p.4). Les ressources symboliques sont mobilisées pour

[293] Ces évaluations quasi-mécaniques s'appuient sur l'hypothèse d'une relative stabilité de l'électorat dans l'espace droite-gauche, et des affinités dites « naturelles » comme on le verra bientôt, entre les collectifs d'un même hémisphère politique.

[294] N. Griesbeck est visée.

donner le spectacle d'une liste correcte, qui s'intéresse au fond. Le spectacle met également en scène les autres listes et fait ainsi apparaître un différentiel de représentation des qualités de savoir-vivre et de débat démocratique.

De la même manière, pour contrer les attaques du maire concernant la fiscalité, il s'agit de faire intervenir des grands dans ce domaine. Dans le cas qui nous intéresse, c'est O. Payraudeau (n°17) qui va aller en première ligne. Il signera ses communiqués de son titre : administrateur à la commission des finances à l'assemblée nationale, chargé de la fiscalité des collectivités territoriales « comme ça tu l'écrases sur ce point » (O-B.23, p.74). Par ailleurs, il produira des documents de source ministérielle afin qu'ils ne puissent pas être réfutés. Les symboles jouent à plein notamment sur la fiscalité où les débats deviennent vite techniques.

En fait, cette lutte médiatisée, faite de réaction en chaîne, présente le même agencement que les autres activités de campagne : spectacle de la représentation de qualités qui s'ajustent aux attentes, valeurs et intérêt du *stato* ou d'un de ses territoires. Cependant, les acteurs s'y confrontent et peuvent faire apparaître des différentiels c'est-à-dire se rendre lisible. Une attaque s'exprime donc sous la forme d'une dénonciation (explicite ou symbolique) d'un défaut de représentation d'une qualité. Par exemple, contrairement à ce qu'affirme le maire sortant, il n'y a guère de « renouvellement » : « 34 sur 54 sont de la majorité sortante ». Par ailleurs il y en a « 11 qui dépendent financièrement de la mairie » (O-B.11, p.33). Il y a un défaut de renouvellement et un excès de dépendance dans cette liste.

L'attaque est une dénonciation, on pointe une défaillance ou un excès par rapport à une qualité. La défense prend la forme du démenti ou de la justification.

Ici, je n'ai étudié que les attaques par presse interposée car les propos des adversaires coexistent dans un même espace d'information : même journal, même page et souvent même *murmure*. Cependant, elles peuvent avoir lieu à d'autres occasions, lors des conférences de presse par exemple (voir O-B.06). Enfin, il n'est pas aisé de suivre toutes ces micro-disputes qui font une élection (sans signifier par là que le résultat en soit impacté, ni dans quelle mesure) notamment lorsqu'il y a huit listes, à moins qu'on ne veuille les décrypter.

3.3. La lisibilité

Revenons sur cette notion. J'en ai expliqué les rouages, en ai montré l'utilité lors de la pré-campagne, il s'agit maintenant de l'observer en campagne. Il s'agit toujours de rendre lisible des qualités afin de séduire des électeurs. La lisibilité concerne autant les êtres qui se représentent dans une position que les actions qu'ils mènent. Les messages, les symboles, doivent être lisibles pour les cibles. Cependant on verra que certains autres doivent rester illisibles et que troubler la lisibilité des actions ou propos de ses adversaires peut être une tactique.

En premier lieu, il s'agit d'adopter une position vis-à-vis des adversaires, un angle d'attaque qui soit signifiant. En vertu de la situation à droite, que les trois listes semblent ne pas pouvoir s'entendre en raison d'un lourd passif qui se réactualise pendant la campagne, et en raison de l'intérêt à conserver cette animosité pour la liste « ensemble pour l'avenir de Metz », cette dernière va se placer à côté de la mêlée afin de dégager des qualités de sérieux, de courtoisie, bref de responsabilité, montrer qu'ils sauront gouverner sans être eux-mêmes gouvernés par leurs humeurs. Ainsi la liste adopte un positionnement clair, une ligne de conduite qui se distingue des autres listes : « on les laisse être grossiers si ils se lâchent comme dans la presse… nous on peut faire de l'ironie mais il faut rester sérieux et ne pas s'abaisser à des attaques personnelles… ce n'est pas notre jeu de les ressouder contre nous, qu'ils se déchirent entre eux et ils se démerderont pour leur fusion » (O-B.26, p.84).

« De la courtoisie, c'est une élection et pas une guerre civile, nous on ne fait pas de procès, ça c'est pour la droite… on laisse la droite se déchirer si ils en viennent là… nous on est là pour gagner des électeurs » (O-B.27, p.89).

Plus particulièrement, le candidat va adopter cette posture. Lui, doit réellement être au dessus de la mêlée : « on a décidé que je me placerai en dehors de ces débats, avec des petites phrases, des petits pics… je reste sur un discours raisonnable, de fond… il y a des gens qui font très bien le travail de répartie… » (O-B.23, p.73). Il faut « distinguer le candidat… des portes flingues… toi tu restes au boulot et tu ne t'abaisses pas au débat stérile, eux ils sont obligé de monter aux créneaux eux-mêmes… » (O-B.20, p.64). « Dominique se positionne comme le prochain maire, il doit être étranger à ces querelles de personnes, à la politique politicienne des alliances… les gens sont sensibles à ça, Dominique c'est l'honnêteté… n'oublions pas le slogan un homme de

confiance pour une ville solidaire, là en ce moment les autres le rendent extrêmement juste le slogan » (O-B.32, p.107).

Pour les débats, la ligne est la même. Par exemple face à N. Griesbeck, il s'agit de rester « courtois, on a des gens du MoDem chez nous donc moi je reste courtois… sur le programme (…) oui, toi tu ne dois pas entrer dans les attaques, tu es au dessus de la mêlée, tu travailles, les artilleurs c'est ceux qui sont derrières » (O-B.19, p.60).

En fait, pour le candidat, il s'agit de faire comme si il était déjà le maire. Lors de la séance de média-training, ce positionnement est explicite : « on reste au dessus de la mêlée, au dessus des clivages internes » et il faut que le candidat se place « comme le prochain maire avec la volonté de faire entrer Metz dans le XXIème siècle » (O-B.25, p.82). Le prétendant doit apparaître comme « le prochain maire, tu as ton programme et le reste tu laisses ça aux autres » (O-B.32, p.107).

Cette prise de position doit être lisible et c'est pour cela que les acteurs se félicitent d'un article lors d'un numéro spécial Metz du *Figaro* (25-02). L'article présente un duel : il n'y a que le maire et le candidat P.S., cela le met sur un pied d'égalité, seul lui peut faire office de maire contre J.M. Rausch : « les autres ils sont ailleurs, là ça montre que c'est un duel (…) quand on regarde l'article on se dit : pour faire partir Rausch de la mairie, c'est Dominique Gros… il faut tourner la page Rausch et pour ça les autres sont oubliés, il y a que nous » (O-B.19, p.60).

Cette division du travail avec le candidat, entouré de ses « artilleurs » se représente par un type d'intervention mais également selon les territoires où intervenir.

Ainsi, la vision économique, la fiscalité sont du domaine du maire. Il doit participer au travail de réaction sur ces sujets (entouré de ses cautions morales). « Il faut réagir là dessus… il (le maire sortant) dit : travailler au Luxembourg et dépenser à Metz… il faut réagir sur cette vision économique… montrer le peu d'ambition pour Metz, être la banlieue dortoir du Luxembourg… ». Toutefois « il ne faut pas se mettre à dos les gens qui travaillent au Luxembourg (…) c'est à toi (le candidat) de le faire parce qu'on t'attaque sur l'économie, sur les impôts tout ça… c'est à toi de le signer… » (O-B.25, p.80)

Cela peut également permettre de déconsidérer ses adversaires, de les rapetisser en leur opposant un artilleur. M.J. Zimmermann a promis le non-cumul des mandats. Les acteurs vont répondre « politiquement » car le non-cumul implique que beaucoup de personnes de sa liste abandonnent des fonctions. Cependant ce n'est pas au candidat d'apporter la réaction : « toi tu es au dessus de la mêlée, tu dois apparaître comme le

prochain maire… c'est les autres de la liste les tontons flingueurs… L'erreur de Zimmermann c'est de l'avoir dit elle même ». On pense que le n°5 (MoDem) sera parfait pour cela « il sait bien le tourner avec de l'humour », il sera « l'artilleur » qui enverra un « petit missile ». (O-B.09, p.28)

Ces actions permettent de dégager une lisibilité des rapports de représentation entre les concurrents envers un territoire. La position de maire se représente par une distance à la petitesse dans toutes ses formes. Il est intéressant de noter que l'entreprise politique de la gauche plurielle a réussi à conserver la représentation de la qualité de proximité de D.Gros tout en lui associant l'aura du costume de maire en représentant la distance à la petitesse des manœuvres politiciennes, des ambitions exacerbées et des propos indignes. L'équipe a donc réussi un « changement d'image » ou une évolution dans ce que représente le candidat : « par contre… il fallait le crédibiliser vis-à-vis des médias parce qu'il était toujours vu comme l'opposant historique, comme le p'tit mec à vélo…

- S : … tout en gardant ce côté : Dominique est quelqu'un d'accessible, qu'on connaît…

I : Voilà, mais il fallait le crédibiliser sur le fond et ensuite sur la forme lui donner aussi des conseils, (…) crédibiliser Dominique et de montrer aux journalistes que en effet il était digne d'être maire, qu'il était donc digne d'intérêt pour eux car, c'est peut-être même lui qui le serait » (E-B. n°27, P.S., p.231-232).

La lisibilité concerne ensuite les autres objets. Les propositions énoncées lors des actions de campagne sont choisies pour se distinguer des autres et ne pas leur faire de publicité.

Ainsi, lors du cadrage de la conférence de presse de présentation des jeunes de la liste, le candidat souhaite « ne pas trop en faire » et considère que son intervention portera sur la première page du document qui sera distribué aux journalistes. L'attaché de presse intervient car il pense qu'il « ne faut pas rester sur la première page car Zimmermann est sur le coup des bus » même si « ce n'est pas le même projet, elle est sur le coup et on ne devrait pas se centrer là-dessus alors qu'on a d'autres propositions qui, pour moi en tout cas, sont très importantes » (O-B.06, p.20).

Par ailleurs, on attend des actions une lisibilité du message. Une manifestation sur le marché est proposée, elle consiste en une ballade « avec un petit et un grand cadi qui représente le pouvoir d'achat hier et aujourd'hui ». L'idée est jugée « intéressante mais il faut être nombreux… et s'il y a un photographe c'est bien mais sinon c'est inutile »

(O-B.19, p.60). Le symbole est intéressant, il est lisible. Mais pour qu'il le soit plus encore, il convient de grossir le nombre de participant et de spectateur (par la photo).
La conférence de presse suite à la fusion de N. Griesbeck et de M.J. Zimmermann a produit un message lisible. Le journal titre « Dominique Gros compte sur les électeurs du MoDem », les acteurs s'en réjouissent « c'est ça qu'on voulait » (O-B.33, p.110).
Cette exigence de lisibilité vaut pour les communiqués : « Moi je sais que si on donne dix idées à un journaliste, il en prend que deux, avec l'énorme risque qu'il prenne pas les deux qui sont à nos yeux les plus importantes. Donc c'est à nous de faire le travail, de se dire : quelles sont les deux les plus importantes ? (…) Et prendre ces deux idées là et seulement celles là. Mais… parce qu'on vit dans un monde où la communication va très vite hein donc (…) moi je disais toujours (…) quand d'autres rédigeaient et qu'ils me demandaient mon avis, je dis : une idée par communiqué, une idée, d'accord (…) ''mais j'aimerai aussi dire ça''. Deuxième communiqué. Il faut mieux balancer deux communiqués de cinq lignes qu'un communiqué de dix lignes, c'est plus clair. Et… alors évidemment quand il y a deux communiqués, il en prend un, il écarte l'autre… on vient me dire : ''mais tu vois si on en avait fait qu'un…'', mais il a plus de chance d'être écarté… » (E-B., n°05, MoDem, p.160).

Enfin, d'autres faits doivent être illisibles (voire invisibles) comme cette proposition d'un membre éminent du P.S. qui se pose dans l'hypothèse d'une défaite : le candidat ne souhaite pas qu'on en parle et surtout pas que ça apparaisse dans la presse : « si ça apparaît dans le journal les gens vont se dire qu'on pense perdre et là c'est catastrophique » (O-B.16, p.50).
Certaines ambitions, comme on a dit pour l'unité de la liste, doivent se taire également : dans l'observation 20 certains remarquent qu'on voit peu R.Lioger (n°3) dans la presse, il « s'exprime peu ». Le candidat répond que « Richard est intelligent, il sait mettre en retrait son ambition, légitime d'ailleurs, car il sait qu'on doit gagner… s'il se montrait trop il y en aurait pour le lui reprocher étant donné qu'il voulait être candidat ». Un autre : « non c'est bien il s'occupe des questions universitaires, de la recherche et c'est normal il est président de l'université… » (O-B.20, p.64). Une trop grande lisibilité personnelle d'un ex-candidat à la candidature agiterait les humeurs des militants. Sa posture rend lisible le territoire qu'il représente et pas plus, ce qui est parfait. On comprend que la défection de P. Bertinotti ait été salutaire. Les deux candidats étant très proches à la primaire, il aurait fallu que P. Bertinotti se rende lisible par le bas

dirai-je, qu'il ne fasse pas de l'ombre au candidat. Par ailleurs, le candidat aurait dû se sortir de cette concurrence, en oublier les traces, les faire oublier et donc ne pas entrer en lice sur les mêmes territoires que P. Bertinotti.
Enfin, pour certains, J.M. Rausch « crée de l'amalgame et dit qu'on va faire des choses qu'on ne veut pas faire déjà mais qu'on n'a pas le droit de faire, donc c'est n'importe quoi… » (O-B.23, p.74). Rendre illisibles les qualités des adversaires, brouiller les cartes, désorienter les électeurs peut être une arme subtile notamment pour le candidat qui a déjà capitalisé des forces et des qualités.

Se rapprocher des grands, des leaders d'opinion, afin de donner le spectacle de la représentation résume l'ensemble des actions de campagne. En se rapprochant des grands, on se grandit sur le territoire et on attire des voix. Les activités de campagnes visent à activer un rapport de représentativité, il s'agit toujours et encore de se grandir dans chaque parcelle du *stato*. Cependant, il faut toujours songer que ce rapport de représentation envers un territoire doit être exprimé par rapport aux concurrents comme le rapport au flux des acteurs doit être rapporté au rapport de flux entre eux. Pour cela, il convient de se tourner vers la lisibilité.
Elle est le produit des actions de campagne. Au-delà du spectacle de la représentation, il faut donner le spectacle d'un différentiel de représentation. On ne s'étonnera guère que les actions de campagne prennent un tour caricatural et s'appuient sur des signes. La caricature permet de grossir l'effet, d'accentuer les différences. De même pour les symboles, ils valent mieux qu'un long discours.

3.4. Fin de campagne

Bien que ce chapitre n'a pas la vocation d'expliquer les résultats mais à étudier l'entreprenariat électoral, je vais vous rendre compte des dernières semaines, notamment celle entre les tours.
La stratégie de la liste de gauche est donc basée sur une extériorité relative aux luttes entre listes de droite. Il s'agit surtout de se défendre des autres concurrents plus que de les attaquer. C'est que la liste de gauche estime avoir besoin d'une triangulaire pour gagner (O-B.26 et 28).

Cette évaluation et cette stratégie s'appuient sur des sondages réalisés et publiés dans la même période (07 et 10 février). Les deux donnent D. Gros premier au premier tour mais dans des proportions différentes. Les analyses divergent ensuite selon les cas de figure.

Retenons que les acteurs pensent avoir des chances de gagner quelle que soit la configuration de triangulaire rencontrée. Ils savent que l'arithmétique n'est pas toujours respectée lors des fusions et que les transferts de voix sont difficiles à saisir. Ils estiment que la liste MoDem et la liste Metz2008.com se répartissent moitié à droite, l'autre à gauche. Par ailleurs, ils comptent sur l'animosité qui règne entre les listes de droite. Ils doivent essayer de tenir les trois listes de droite dans un score proche les unes des autres afin qu'aucune fusion ne soit facile et que chacun ait l'espoir de surpasser les autres au second tour.

Au soir du premier tour, la liste de D. Gros sort première avec 34% des suffrages, suivie de celle du maire sortant (24%), puis par M.J.Zimmermann (16%) et N.Griesbeck avec 14%. Derrière, seul E. Lebeau peut fusionner. Les listes pour le second tour doivent être déposées le mardi à 18h, cela laisse 48h pour d'éventuelles modifications.

Les fusions se font sur le même mode que pour les liaisons avant le premier tour. Un engagement stratégique autour de la liste, des places, des adjoints rapportés à un potentiel électoral et un engagement en justice et/ou stratégique autour du programme.

Concernant la liste de la gauche unie et ouverte, les alliances ne sont envisageables qu'avec la liste MoDem et la liste d'E. Lebeau[295]. N. Griesbeck ne s'est pas rapprochée de la liste. Personne ne semble vouloir ou penser nécessaire cette fusion. Pour eux, les voix se répartissent à égalité comme je l'ai indiqué, ils y gagneront nécessairement.

Pour E. Lebeau, le cas est plus discuté bien que son électorat soit moins important et qu'il soit de même nature que celui de N. Griesbeck (O-B.31, p. 101)[296]. La question du programme ne pose pas de problème : « il est plus proche de nous sur le fond et il a envie de travailler avec nous… il n'a pas envie d'être avec Zimmermann et il est suivi par ses militants ». Le problème réside dans « son prix » que certains pensent « trop cher pour ce qu'il peut apporter ». Des informations indiquent qu'il souhaiterait un

[295] Un des sondages parlait « d'alliances naturelles ». Elles sont fondées sur l'espace droite – gauche. Ainsi le rapprochement M.J. Zimmermann (U.M.P.) et J.M. Rausch semblait le plus naturelle. Les alliances les moins naturelles sont en faits celles qui auront lieu : « Zimmermann + Griesbeck : 14% ; Lebeau + Griesbeck : 2% » (*La semaine* n°152, p.5).

[296] Sauf indication de référence de ma part, les extraits sont issus de cette observation.

poste d'adjoint ou une place dans les dix : « bon un poste d'adjoint, une place dans les dix premiers c'est faisable ». Mais tout le monde n'est pas de cet avis : « s'il vient c'est pour gagner, il ne va pas avoir une place dans les 10 premiers… mais si il n'est pas dans les dix il ne voudra pas ». Par ailleurs, le futur est envisagé. E. Lebeau est considéré comme un « trublion » qui ne saura pas « jouer collectif », il « veut exister politiquement, il veut entrer au conseil municipal et pour lui c'est mieux dans une opposition que dans un exécutif pour le moment, je pense qu'il nous posera des problèmes ». « Nous on est un liste ouverte, rassemblée… les personnalités sont contrôlées, il faut garder cet équilibre plutôt que d'essayer de le retrouver avec Lebeau ». Sur le plus long terme « c'est une nouvelle génération montante je ne sais pas si c'est bon de le laisser aller vers la droite ? ».

On le voit, de nombreuses dimensions interviennent dans les évaluations : conquête externe, équilibre interne et conservation ; présent et futur, court terme et long terme etc.…

L'autre volet de ces évaluations concerne la liste telle qu'elle est déjà constituée : une fusion « fait des morts » sur chacune des listes, il faut avec deux listes soit cent-dix noms, en garder cinquante-cinq. On imagine les humeurs qui peuvent naître et croître à ces occasions. Ensuite, il y a les autres listes et leurs actions. Ainsi, la fusion avec E. Lebeau est « utile » et « nécessaire » si « Rausch se retire », ce qui ne sera connu que trop tard. La liste de D. Gros ne fusionnera pas avec E. Lebeau pour cette qualité d'agitateur qui a besoin d'exister.

Des humeurs se réveillent lorsqu'on est proche de la victoire. Elles consistent en une volonté de se montrer, d'être présent aux côtés des grands de la liste et pourquoi pas, d'obtenir des places. Elles ont été largement jugulées par le cadrage des activités de campagne ainsi que par la prévention répétée du candidat et de son staff concernant le danger qu'il y avait à parler des postes alors même que la victoire n'était pas acquise.

De l'autre côté, J.M. Rausch a appelé M.J. Zimmermann et N. Griesbek au retrait (et non à la fusion) immédiatement après les résultats du premier tour, ce qui n'a pas facilité un accord. L'intervention du niveau national de l'U.M.P. et sa traduction à Metz pour forcer la fusion (avec l'intervention supposée ou suspectée du préfet) a ravivé les luttes intestines au sein de l'U.M.P. Moselle (Grosdidier *versus* Zimmermann) et entre les listes. On peut penser que M.J. Zimmermann et N. Griesbeck se sont dégagées de celui dont elles ont été les adjointes : « Mme Zimmermann et Mme Griesbeck se sont

posées la question de leur avenir politique » (E-B. n°04, S.C., p.147) ou pour le dire autrement de leur lisibilité. Il faut peut être mieux perdre mais être lisible pour défendre leur prochain mandat plutôt que de rentrer dans le giron Rauschien, dans une équipe avec laquelle les luttes sont farouches depuis maintenant près d'un an.
De fait, la fusion concernera les listes Zimmermann (U.M.P), Griesbeck (MoDem), Lebeau. La première sera tête de liste, la seconde sera 55ème, peut être recule t'elle pour mieux sauter ? Quant au troisième, quoiqu'il arrive il rentrera au conseil municipal. Cette alliance à fait de nombreux morts, mais de ces morts qui parlent, qui votent, qui ont des humeurs.

Le second tour voit la victoire historique de la gauche. Avec 48% des suffrages, D.Gros devance J.M.Rausch (27%) et M.J.Zimmermann (24%). Parmi ses dix-neuf adjoints, quatre sont territoriaux c'est-à-dire délégués à un quartier. Il y a un vert, un P.C., un MoDem, et une société civile. La parité est respectée avec neuf femmes. Ces informations me permettent de signaler que les ressources (société civile par exemple) se trouvent réévaluées dans ce passage de la conquête au gouvernement.

Conclusion générale

Ce chapitre prétendait offrir des hypothèses quant à la pratique prosélyte des entreprises électorales en campagne. Ces entreprises se forment au cours du temps par des rapprochements entre les acteurs. L'activation de ces liens repose sur des engagements troubles, immergés dans différents rapports au temps et orientés vers de nombreux biens et à des échelles variables. La compétition électorale n'est donc pas exhaustivement étudiée.

Pour justifier leur ambition au gouvernement, les acteurs se prétendent représentatif du *stato*. Observer ces revendications et justifications de représentativité permet d'entendre le contenu de la notion telle qu'elle est pratiquée en campagne par les acteurs. L'enquête dégage trois composantes de la représentation politique. Toutes participent à l'ensemble des actions de campagne, ce qui a pu engendrer quelques redondances dans ce chapitre, elles rendent celles des observations[297].

La représentation s'entend dans tout son champ sémantique. Il y a la *représentation puissance*, celle du régime stratégique, où il s'agit de représenter les rapports de forces politiques ; la *représentation miroir* proche de la représentation sociodémographique, voire statistique, qui renvoie l'image du collectif et donne à lire ce qu'il est ; et la *représentation spectacle* qui doit mettre en scène ces représentativités. Au sujet de cette dernière, on peut être surpris de l'absence de référence au monde du renom. C'est que la notion de lisibilité m'a semblé plus importante à mettre en exergue, elle condense la visibilité et la signification de ce qui est visible. De fait, dès que j'emploie cette notion, le monde du renom se trouve peu ou prou engagé en compromis avec les forces civiques. Tous les objets de campagne ainsi que les actions, participent à la représentation et à son spectacle.

L'entreprise électorale est alors celle d'un effort pour signifier et rendre lisible des différentiels de représentativité d'un territoire entre plusieurs listes. D'un seul geste, cet effort présume et construit la représentativité de l'entreprise politique. La lisibilité consiste en une distinction des adversaires par rapprochements envers une matière. Il s'agit d'un rapport entre les distances que les concurrents construisent par rapport à une

[297] Pour une autre part, les redondances sont dues au tour d'écriture qui livre les outils d'analyse des cours d'action étudiés. Ce faisant, l'autre moitié consiste à montrer ces outils en acte. Enfin, cette redondance peut être considérée comme un élément de l'analyse. C'est lui qui indique que les trois schèmes de la représentation activés traversent toutes les situations et qu'ils forment le socle fondamental sur lequel se fonde les évaluations de la valeur des êtres et, par conséquence leur positionnement.

matière commune. Elle est une manœuvre de distinction symbolique médiatisée par les symboles de la représentation.

Ce travail de production de représentativité consiste essentiellement à rendre lisible l'ajustement entre des qualités des prétendants et celles d'un territoire. Le moyen de cet ajustement se trouve dans les grands de chaque territoire : représentants, figures emblématiques. S'en rapprocher, s'afficher avec eux, publiciser leur soutien, permet d'investir le territoire avec une force qui lui est déjà attaché. Le maître florentin a enseigné que pour entrer dans un territoire, il n'y a de meilleur moyen que d'y être appelé par ses habitants. On en est proche à cela près que ce sont plus souvent les entreprises politiques et partisanes qui se rapprochent des grands, qui les sollicitent, en bref qui les engagent.

On a remarqué qu'il ne semblait pas possible de prétendre au statut de représentant sans rendre lisible une représentativité qui serait préexistante à l'épreuve. C'est *comme si* les rapports de grandeur signifiés entre d'un côté les candidats et leurs soutiens, de l'autre les électeurs ou les auditoires, devaient impérativement comporter une proportion en faveur des premiers pour prétendre être représentatifs et représentants.

Ensuite, certains pourraient à juste titre me demander ce que je fais de la représentation de la volonté, fondement de la tradition électorale et de la justification du dispositif politique. On peut effectivement entendre le programme comme l'objet qui représente les volontés des électeurs. Les acteurs le font et je le fais parfois lorsque je dis que l'effort est fait pour montrer l'ajustement entre les valeurs et intérêts d'un territoire et les qualités exprimées par un objet de campagne.

Cependant, ce sens de la représentation est rarement engagé par les acteurs. Il est plutôt présupposé. Il apparaît comme une conséquence des actions de campagne. Prendre un échantillon de chaque territoire et de chaque parti permettrait une représentation des volontés de chacun d'eux. La notion de représentation transporte plusieurs sens et le jeu sémantique devient extrême sur ce point. Par ailleurs, une fois le programme élaboré, il s'agit d'y faire adhérer l'électorat. Appliqué à la question de la volonté, le programme est plus un objet propre à *politiser* les volontés de l'électorat qu'à les *cristalliser* (Trepos J.Y., 2004). Cependant, cela ne veut pas dire que les candidats sont des démiurges indépendants de l'électorat, de l'opinion. Pour une part ils se conforment à

ce qu'ils pensent être les valeurs, désirs et intérêts de l'électorat[298], mais pour une autre, ils en politisent le contenu, ils lui en donnent des formes acceptables dans le cadre d'un territoire plus général ; celui du *stato* dans son entier.

Ces remarques sur la notion de représentation des volontés et les précédentes sur les rapports de grandeur signifiés pendant la campagne m'amènent à une dernière analyse embryonnaire sur ce sujet.

Cette manière de faire campagne semble jouer un rôle fondamental dans la légitimité accordée à celui qui sort victorieux, sans distinction d'étiquette. En effet, dans les élections la représentativité du vainqueur semble préexistante à l'épreuve. Le représentant élu était déjà un représentant. Quelque part, l'effet de l'épreuve – désigner un représentant - est pris pour la cause – il représente, il est représentatif. En tout cas les deux se confondent tellement qu'elles renforcent le caractère réel et réaliste de l'épreuve. Dans ce cadre, la représentation de la volonté sert d'architecture théorique globale éventuellement engagée *a posteriori* : on a gagné donc c'est que notre programme représente (ou est conforme à) leurs volontés.

On peut donc dire que les schèmes de la représentation engagés dans la campagne sont ajustés aux dispositifs de délégation politique. Ils permettent de renforcer la croyance[299] en la légitimité des représentants.

Enfin, il me faut revenir sur l'espace de ce qui a de la valeur dans les campagnes. Celui-ci est dessiné par les schèmes de la représentation et des informations sur la matière : ses humeurs, ses valeurs et intérêts… Ces informations sont partielles, voir lacunaires. Quelques sondages, quelques appréciations personnelles et fruits de l'expérience éventuellement. Si la matière veut un renouvellement, il faut des jeunes (il y a bien glissement de renouvellement à jeune).

Les candidats constituent leurs équipes en fonction de leur besoin en qualité signifiante pour la matière. Les acteurs voient alors leur valeur se déprécier ou s'accroître. Toutes les équipes n'ont pas les mêmes besoins et toutes les qualités ne sont pas également disponibles dans le groupe partisan puis dans le *stato* en général. C'est cet espace qui

[298] Mon propos reste indépendant de la forme de cette conformation. Il s'agit parfois d'une conformation stratégique aux aspirations de la matière.

[299] Sans signifier un jugement d'irréalité de ma part. Ne pouvant juger je n'ai à ma disposition que des croyances qui s'incarnent dans des dispositifs. Le propos consiste à dire que la croyance dans la légitimité des représentants repose, est renforcée, ou encore s'appuie sur les dispositifs de campagne. Ceux-ci lui donnent un caractère d'objectivité et de réalité. Croyance et réalité sont quasiment des équivalents, le second terme ayant pour lui un dispositif qui l'accrédite.

permet la compréhension des positionnements des acteurs. On a vu que les acteurs dont la valeur était en chute libre sous l'injonction de rajeunissement, d'ouverture et de parité, suivaient les voies par lesquels ils pouvaient ralentir cette chute. Cela leur demande de traverser la ligne de partage droite-gauche.

De fait, les acteurs suivent les voies de la valorisation de leurs ressources et par conséquent de leur candidature. Leurs actions s'orientent ensuite selon des scènes se situant dans les confins du cours d'action de campagne : positionnement en fonction de leur place dans un parti, en fonction d'une prochaine campagne etc. Suivre ces voies de valorisation peut demander à s'affronter aux impératifs éthiques interdisant la compromission, la trahison. L'espace droite-gauche dessine les connivences « naturelles » c'est-à-dire les déplacements normaux, ordinaires et comme autorisés par une proximité des qualités de chaque groupe partisan. Le risque étant bien entendu de se trouver amoindri voir indésirable dans son parti.

Ces stratégies de transgression sont donc celles de la nécessité notamment pour les acteurs dévalorisés : les faibles. Les hommes âgés du P.S., lorsqu'ils sont certains de ne pas apparaître sur la liste de D. Gros et qu'ils veulent continuer à s'investir dans ces épreuves, n'ont d'autres choix que de trouver une liste qui les accepte et qui puisse leur donner un espoir, si ce n'est une garantie, de figurer au conseil municipal. L'alliance du P.S. à ses alliés les plus « naturels » a eu un effet désastreux sur leur position. Ils n'ont plus de voie « naturelle » de retraite. Ils ne pourront pas rejoindre les communistes ni les verts. Les autres listes ne leur donnent aucun espoir de mandature. Par ailleurs, ces alliances démultiplient la concurrence qu'ils subissaient déjà par la parité et l'ouverture à la société civile. Pour eux, il n'y a d'espoir de valorisation qu'à droite. C'est ensuite à l'estimation des forces de chaque liste et à la négociation d'une place que le reste se joue. Evidemment, les garanties semblaient plus fortes chez le maire sortant et il n'est pas étonnant de les y trouver.

Concernant le cas de P. Bertinotti il y a plus de difficulté. En premier lieu parce que ses possibilités d'actions étaient plus grandes en raison de sa valeur. Il est clair que le fait d'être l'égale de D. Gros après la primaire n'a pas dû faciliter sa décision. Ensuite, la concurrence derrière D. Gros montait déjà et se rendait lisible. L'âge du maire à certainement fait. S'il le pensait gagnant, il fallait soit être leader de la gauche, soit derrière le maire mais en aucun cas derrière le leader de la gauche. Par ailleurs, dans chacune des alternatives où il est placé derrière, il se retrouvera en concurrence avec d'autres : R.Lioger au P.S., les prétendants à la succession de J.M.Rausch à droite

(M.Grosdidier, Mme Zimmermann). Mieux vaut être en concurrence dans le groupe qu'il juge le plus fort que dans celui qu'il juge le plus faible. Par ailleurs, la lutte étant féroce à droite, il trouvera une faction à laquelle s'attacher ou naviguera en eaux troubles.

Au-delà de certaines évaluations des acteurs dont je ne dispose pas, on peut donc dire que ces derniers suivent, en général, les voies de la valorisation en fonction de leur situation dans un agencement global qui indique ce qui fait la valeur des êtres, les hausses et les chutes de ces valeurs et les positionnements qui en découlent, positionnement qui prennent en compte le groupe de référence, les différents enjeux et temporalité des enjeux.

Conclusion de la deuxième partie

Je rappelle que les développements précédents valent comme hypothèses et comme pistes de recherche. Il ne faut pas les concevoir comme résultats sur leurs objets. Il s'agit maintenant d'extraire certains éléments de ces deux enquêtes, d'en faire circuler les apports et de les lire relativement l'une à l'autre et de lire cette partie en rapport de la première.

En premier lieu, je tiens à expliquer l'absence de certaines références de la sociologie politique ou de la sociologie des organisations. J'en use effectivement par touche mais pas intensément. On doit donc dire que ces enquêtes ne consistent pas en une sociologie des organisations, des partis politiques ou du militantisme. Ces champs sont comme des incidences dues à la matière, mais l'entrée pratiquée réside principalement dans la dispute. Toutefois, je me rends à l'objection que je m'intéresse à des systèmes organisés, autant formellement qu'informellement et que des proximités auraient pu être notées.

Je ne peux nier que certaines références ont pu alimenter la réflexion en éclairant certains aspects de ces construits collectifs, en m'indiquant certains pièges. Cependant ils n'ont pas été systématiquement étudiés dans leurs ressemblances et dissemblances. Par ailleurs, mon champ de connaissance étant évidement borné, certains parallèles ont pu m'échapper. Enfin, l'entrée épistémologique m'a induit à ne pas multiplier les glissements entre théories, glissements qui auraient demandé une grande rigueur et donc une lecture plus exhaustive et précise des théories alternatives.

Je ne mentionne qu'un bref exemple de ce défaut, exemple qui me semble le plus patent par la proximité que l'on peut constater entre ces schèmes sociologiques. On peut effectivement regretter que les parallèles qui existent entre notre approche de l'organisation des situations et des relations et la théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud (1988 pour les régulations autonome et de contrôle ; sur un aspect plus général voir 1997, voir la préface à la 2ème édition ainsi que 1.4 et 2.2. notamment) ne soient pas plus explicités. Les régulations sont effectivement plurielles, interdépendantes et relativement instables. Elles sont également explicatives et à expliquer. Par ailleurs, c'est tout à la fois la régulation et l'action qui fait l'objet de nos enquêtes.

Ces absences sont donc dues soit à une méconnaissance de ma part, soit à un choix défensif visant à ne pas trop se risquer dans des glissements, des parallélismes. La difficulté de l'intégration dans le texte peut être une explication. Enfin, elles sont également le fait d'une volonté, d'une orientation vers les forces morales, leurs modes d'engagements. La centration sur le régime d'action stratégique a donc été fondamentale.

Ensuite, je tiens à mettre en exergue l'heuristique de la communication entre les différents types de travaux activés. Il est évident et clair, je l'espère, qu'elles ont participé au dévoilement des marqueurs exposés en première partie : sécurité et puissance se trouvent investies dans chacun des chapitres, chacune des entreprises étudiées privilégiant (en vertu de l'agencement global) l'un des aspects stratégiques. Les déterminants du monde, la politique du signe, les humeurs, apparaissent dans ces études. La solidarité entre ces parties s'observe également pour les notions allant au-delà du régime stratégique comme celle de force.

Enquêtes empiriques et modélisation s'informent donc mutuellement. Cela était une volonté et une nécessité. La seule différence consiste dans leur espace d'intervention. Dans la première partie, les régimes et les concepts attenants ne sont pas composés à une matière. Leurs traits peuvent donc être exacerbés, j'y produit des formes non composée à une matière. Dans la seconde, c'est un monde complexe et les formes, comme la matière, doivent être observées, distinguées etc.…

Ces chapitres ont été particulièrement utiles pour découvrir la proximité entre les régimes de justice et stratégique. En effet, je dois à l'observation de l'engagement des objets dans ces études le travail de lecture de la notion d'*ordini* chez Machiavel. Ce travail à lui-même participé à lire la proximité des régimes. Observation et travail documentaire m'ont alors permis de confirmer le caractère extérieur et contraignant des objets. Mais ils ont également rendu possible d'autres voies d'exploration et de caractérisation des objets. C'est le même ensemble de travaux qui préside à la construction dans les termes de la sociologie de la dispute de la notion d'équivalence en puissance. Enfin, il faut faire remarquer que l'écriture est elle-même impacté par ces études. En effet, l'organisation du premier chapitre, traitant de la matière puis de la forme ne doit pas tant aux travaux théoriques qu'aux usages que j'en ai fait. Ainsi, ces travaux communiquent au-delà de cette présentation. C'est pour cela qu'un *index rerum* est produit.

Ces enquêtes permettent ensuite de revenir sur certains développements. On y remarque que l'engagement stratégique use d'une multiplicité de rapport. En cela il se différencie de la justice et se rapproche de la violence. Cela se voit dans les dispositifs de livraison. Les acteurs de l'agence usent de tous les rapports possibles pour pallier une défaillance. La défaillance industrielle de contact est recouverte par un engagement des rapports de flux d'information. Ici un rapport compense un autre, ce n'est qu'un cas de figure mais il est évident qu'il est prégnant dans un système défensif comme celui de l'agence E.T.L. La multiplicité des rapports est également engagée dans l'économie des bienfaits et des méfaits de l'agence.

Cependant, on peut également confirmer la distinction entre violence et stratégie. L'agence n'use pas à plein des conventions avec les prestataires. La compensation financière est ordinairement versée alors que rien n'y oblige et le directeur éponge certains litiges. L'agence ne va pas au-delà des conventions, elle va même en-deçà. Elle ne joue pas entièrement de son avantage. C'est que les prestataires sont des alliés dans la lutte avec les fournisseurs. L'intérêt de E.T.L. comme des prestataires est d'avoir du flux. Pour cela leurs équipements industriels doivent être fiable pour acquérir de la valeur. Plus celle-ci augmente, plus ils peuvent se faire valoir auprès d'E.T.L.

Pour continuer, je parlerai de la manière d'entrer dans ces enquêtes car il en émerge comme un protocole d'enquête. Il n'est pas dit que ce protocole de recherche soit fondamental. Il m'est peut être propre et on peut convenablement supposer que l'engagement de la modélisation dans une recherche puisse s'effectuer sur d'autres modes. Cependant cette ressemblance méritait d'être objectivée.

Dans les deux cas, je suis parti de l'épreuve (ou des épreuves) et de leurs conventions. Apparaissent ainsi les êtres, les forces, les biens et les intérêts. Il s'agit ensuite d'observer les ressources engagées pour réussir ces épreuves. Ces ressources peuvent faire apparaître d'autres êtres, d'autres forces, de nouvelles épreuves.

Par la suite, l'enquête doit observer des rapports et des différentiels de force entre les acteurs. Mais on remarquera que ces rapports sont toujours de second degrés. A un premier degré, les acteurs sont dans une relation à la matière : un flux ou un électorat. Au second degré, les acteurs sont dans un rapport médiatisé par leur rapport à la matière. Les rapports au flux impactent les rapports de flux et les rapports à un territoire informent les différentiels de représentation.

Ces études et cette manière permettent de mettre à jour les méandres dans lesquels nous emmène un monde complexe, cerné par l'incertitude pluraliste. Les positions des acteurs, leurs ressources, les différents niveaux de réalité et d'enjeux de toutes entreprises, demandent une grande prudence dans l'interprétation (et dans la neutralisation scientifique de certaines scènes). On le voit avec les ressources dont disposent les personnes dans leurs entreprises électorales. Selon le moment de l'enquête (constitution de la liste ou nomination des adjoints) ; selon le niveau de réalité : à l'intérieur d'une entreprise partisane et à l'intérieur d'une entreprise électorale, sur le marché des ressources politiques ou sur le marché électoral (vis-à-vis de la matière), les ressources peuvent subir des dévaluations et des surélévations. Les prises de position des acteurs ne sont interprétables qu'à partir de ces données et leurs issues doivent toujours s'analyser en fonction d'un agencement global. Un agencement global est un espace de force qui pèse sur les situations plus localisés et donc sur les êtres. Le plus souvent, il est multi-orienté, c'est-à-dire traversé par plusieurs forces et structuré par diverses formes. On peut le dire espace de force ou espace de ce qui a de la valeur. Dire qu'il est global ne signifie pas qu'il enserre l'ensemble du monde mais il forme ce qu'est le monde pertinent pour un cours d'action.

Au final l'étude des rapports à la matière, des rapports médiatisés (la matière médiatrice constituant ce qui leur est commun) puis d'un agencement multi-orienté, permet de faire circuler ces scènes dans un même espace, de faire communiquer les différents niveaux de réalité et d'expliquer l'action à partir des engagements des acteurs et de la disposition complexe des forces qui y concourent. L'observation continue permet de dresser une représentation sociologique d'une entreprise et d'en situer les acteurs. C'est d'une telle représentation qu'est redevable l'explication hypothétique des prises de positon des acteurs.

Ainsi, l'étude des épreuves de livraison permet, *in fine*, de dresser une représentation globale de l'agencement des forces en présence, permettant de situer les rapports entre les acteurs. Les engagements stratégiques envers les destinataires, qu'il est aisé de condamner comme illégitimes, comme par exemple le travestissement des défaillances, prennent place dans un agencement des forces où le destinataire vaut peu. Il représente un flux industriel plus particulier et un flux marchand moindre que le flux sous la forme tournée. Ce double désavantage fait qu'il constitue une matière qui offre une faible résistance. Un peu au contact ou lorsqu'ils attendent leurs livraisons mais ils ne peuvent offrir de puissante résistance face à la valeur ou l'intérêt de la forme tournée.

Cette lecture vaut lorsqu'on observe les destinataires qui se plaignent pour obtenir un dédommagement. Soit ils grandissent leur valeur industrielle en jouant le jeu des réserves jusqu'au bout. Soit ils se grandissent en flux marchand en essayant de mobiliser le fournisseur. Ce dernier est un flux plus important que celui du destinataire et en le mobilisant le destinataire se fait représentant du flux du fournisseur. Le fournisseur peut alors faire pression sur l'agence. Concernant l'information, le destinataire ne peut qu'enregistrer et transmettre en temps direct ses mécontentements au fournisseur. Par ailleurs, on voit l'effet subjectivant que peuvent avoir les dispositifs en exigeant, pour ne pas être opprimé, de basculer dans un engagement stratégique.
De la même manière c'est bien la reconstitution de l'espace de ce qui fait la valeur pendant le temps de la campagne qui permet d'expliquer certains positionnements. Certes nos enquêtes ne sont pas parfaites mais je ne doute pas qu'une étude entièrement consacrée à ces cours d'action apporterait d'autres éléments qui confirmeraient et approfondiraient ces développements.

Enfin, il faut tirer les conséquences de l'ouverture du modèle sur deux entreprises et deux univers empiriques qualitativement distincts. Il s'agit de les lire en perspective l'un de l'autre. On peut ainsi distinguer deux sortes d'actions stratégiques selon leurs types d'investissements. Soit les acteurs investissent dans la « catégorisation » (E.C.), le cadrage des situations ; soit dans le « déplacement » (E.C.), le débordement des cadres ordinaires[300].
Dans l'entreprise économique l'investissement est dans le cadrage, dans la stabilisation des situations par des conventions, la situation se referme à mesure que certains de ses traits s'affermissent. Les situations sont cadrées, les êtres catégorisés afin de conserver un rapport dans sa forme, et qu'aucune force ne déborde ce cadre et fasse échouer les opérations. Pour le dire comme Sun-Tse (1993), il s'agit de combler les « vides » par où des « pleins » pourraient passer et de contenir des forces. En raisonnant, on peut dire que ce sont les rapports qui sont cadrés, ou qu'il s'agit de rester dans le cadre de ces rapports. Rester dans le rapport de flux, c'est respecter les conventions générales ou lorsqu'on en sort, rester dans le cadre des procédures internes (en basculant de régime). Concernant le rapport à la matière, un cadre est également produit. Il existe par

[300] L. Boltanski et E. Chiapello font de l'activité de catégorisation une action de la justice, le débordement concerne la violence. Ici, nous sommes en régime stratégique et, en vertu des emprunts qu'il fait à la violence comme à la justice, l'engagement use autant de l'un comme de l'autre.

convention et par des procédures internes également. Le système en amont est un *ordine* défensif, il contrôle les débordements des chauffeurs, des agents et des clients.
L'investissement dans le « déplacement » consiste dans le débordement d'une force. L'investissement à pour but de déborder le cadre d'un rapport ou d'une épreuve, ce qui ne change pas de beaucoup la chose comme on va le voir. Il convient à la gauche unie de déborder le cadre du rapport de représentation qu'elle entretient à la matière sur les impôts. En s'alliant et en montrant une alliance avec les verts, il s'agit de déborder le rapport stabilisé au territoire de l'écologie. Les attaques étudiées visent à accroître le différentiel de représentation d'un territoire avec un concurrent. L'optimisation de la tournée sort du cadre constitué par les règles de prudence de la création de tournée. On remarque que l'acteur y déborde le cadre stabilisé du rapport au flux, il prend un risque. Dans le déplacement, il s'agit de produire un différentiel qui permettra le passage de pleins par des vides.

La distinction se fait donc selon le rapport au dispositif entendu comme ensemble de relation stabilisée (pouvant être des conventions de justice ou des *ordini*). Ces actions se distinguent selon le degré d'ouverture des situations.
La catégorisation ferme les situations, souvent par la production de nouveaux dispositifs comme le système en amont, affermissant ainsi les certitudes plus qu'elle ne réduit les incertitudes. De la même manière le cadrage des épreuves de campagne vise à fermer le champ signifiant du spectacle.
Le déplacement opère par rapport à l'ouverture des situations. Cette ouverture est due soit à des autorisations larges, ce qui est le cas des élections, soit à une désertion des objets. Elles prennent place là où les nécessités sont moins constituées, ces actions jouent sur l'incertitude, elles espèrent par elle également. Elles se déploient là où il y a du choix, des possibles pour déborder un rapport stabilisé.
Enfin, de manière générale, on peut considérer que les actions défensives investissent plus dans le cadrage et les actions offensives dans le débordement. Cependant cela peut parfois être sujet à interprétation. Le cadrage des actions de campagne vise à conquérir des suffrages en limitant le champ de la signification. Réciproquement, le travestissement des déterminants est une action de débordement du résultat de l'épreuve industrielle (de contact) au moyen d'une force d'information, cependant cela reste de l'ordre de la défense.

Toutefois, on comprend mieux certaines propositions sur la justice. Les dispositifs de justice et les remises en ordre opèrent le plus souvent par catégorisation. En effet, l'objectif est bien d'offrir des résistances à certaines forces et non pas de les déborder.

Troisième partie

Examen métathéorique
de
la sociologie de la force au travail

Chapitre V :
Examen métathéorique
de
la sociologie de la force au travail

« C'est un sujet merveilleusement vain, divers et ondoyant, que l'homme. Il est malaisé d'y fonder jugement constant et uniforme (…) Mais nous sommes, je ne sais comment, double en nous-mêmes (…) Et se trouve autant de différence de nous à nous-mêmes, que de nous à autrui.

Montaigne, *Essais*.

Introduction

Ce dernier chapitre sort de l'objet principal de ce travail. Il s'agit de préciser certaines coordonnées épistémologiques de ce travail et de la sociologie qui y est pratiquée. Cela s'impose puisqu'un dilemme épistémologique préside pour une part à ce travail. Pouvait-on pousser à bout la posture d'enquête de la sociologie de la dispute tout en y réintégrant la dimension stratégique de l'action ?

Il s'agit donc d'un retour aux sources et ce chapitre peut s'inscrire dans notre seconde heuristique. Il est question de dégager de l'étude certains éléments qui permettront de localiser plus précisément la position épistémologique depuis laquelle la sociologie de la force au travail se construit. En conséquence, ce chapitre a pour objet un ensemble large et non exhaustif d'éléments qui produisent des précisions, des clarifications et des localisations dans l'espace sociologique. C'est à cet usage que seront mobilisées d'autres théories de l'action[301]. Non pas comme ennemis mais comme des perspectives alternatives sur certains problèmes, et qui parfois se ressemblent mais n'en sont pas moins dissemblables.

Une première partie visera à caractériser l'épistémologie pragmatique telle que je l'entends et l'ai pratiquée jusqu'ici en définissant sa position par rapport à des problématiques classiques de la sociologie et d'expliciter certains aspects des cités et des régimes d'engagement. La réflexion commencera par un retour sur la manière dont est appréhendée l'asymétrie entre le chercheur et les acteurs. Il s'agit là du fondement de l'épistémologie plurielle de la sociologie pragmatique.

Un second moment sera consacré à l'objet de la sociologie pragmatique. Par objet j'entends tout à la fois une clarification du statut sociologique des appuis internes des personnes qui nous intéressent et une précision des problématiques propres à l'ensemble épistémologique de la sociologie pragmatique. Pour ce faire, on confrontera la théorie de pratiques ajustées à une situation que nous avons mobilisée à celle de P. Bourdieu. La confrontation permet à la fois la précision et la localisation par rapport à un espace sociologique plus large. Les compétences seront éclairées dans leur

[301] De là vient la qualification de métathéorique. On sort de la théorie présentée et utilisée jusqu'alors pour envisager un espace sociologique plus large dans lequel il convient de se positionner.

confrontation à l'*habitus*. L'objet de la sociologie pragmatique s'affine également par ce travail sur ses notions principales : celles de compétence et de force.
Ensuite, on mettra en avant la texture particulière de la matière. Notre travail sera compris comme une sociologie des faits moraux dans un sens plus particulier que celui que nous avons utilisé jusqu'alors. On se détachera de la référence à une norme éthique pour prêter notre attention au rapport à la valeur qu'entretient l'action, qu'elle soit intéressé ou non. On s'appuiera plus particulièrement sur les « axiomatiques de l'intérêt » (Caillé A., 1981) qui, à mon sens, dénaturent implicitement le monde social en mobilisant un schème d'équivalence en puissance. J'entends bien qu'on puisse mobiliser un schème stratégique pour comprendre le monde social et observer que c'est *comme si* les comportements s'appuyaient sur une équivalence en puissance. Cependant, le geste descriptif efface progressivement la spécificité des faits sociaux dont le propre consiste en une charge de valeur.

Certains éléments de ce chapitre se réfèrent à des parties précédentes du texte. Néanmoins, elles nous auraient détournées de l'objet principal de ces parties, à savoir le régime d'action stratégique. Ces dimensions n'ont pas été systématiquement examinées au cours de l'étude mais elles permettent de mieux comprendre les propositions et leurs domaines de validité.

1. Une épistémologie plurielle

1.1. Connaissance savante et connaissance ordinaire

En premier lieu, il me faut revenir plus précisément sur ce qui fait la particularité de l'épistémologie pragmatique, à savoir sa posture d'enquête, dont j'ai précisé certains traits, ainsi que la manière dont l'asymétrie entre le chercheur et l'acteur est conservée tout en étant déplacée. Il existe deux positions concernant les rapports entre connaissances ordinaires et connaissances savantes.

D'un côté, les tenants de la rupture épistémologique entre ces formes de connaissance, « l'expérience première » (prénotion) étant un « obstacle » à la connaissance scientifique (Bachelard, 1972), il s'agit de rompre avec elle. L'accent mis sur la rupture épistémologique conduit à produire des sociologies du dévoilement en cherchant la réalité que cache l'expérience première. Elle cherche à débusquer les ruses de la socialisation qui est comme une entrave à notre jugement pour saisir le réel.

De l'autre, les tenants d'une continuité entre ces modes de connaissance, pour lesquels chercheurs et acteurs utiliseraient les mêmes schèmes de compréhension et d'interprétation[302]. La posture d'enquête des E.G. est intimement liée à la position concernant les rapports entre ces formes de connaissance. L'attention à ce qui rapproche ces formes de connaissance implique de prendre au sérieux les interprétations des acteurs, à ne plus discuter la factualité pour observer les acteurs constituer des faits, à enregistrer les ressources activées plus que les dispositifs au repos, et à retarder le « moment du partage » (Boltanski L., 2002, p.287) entre ce qui est pertinent ou pas, pour observer comment se construit la pertinence d'une ressource.

Cette proximité des ressources et compétences de la connaissance savante et de la connaissance ordinaire a été particulièrement analysée par P. Corcuff (1991)[303] et c'est à lui que j'emprunte les principaux éléments de la position depuis laquelle je conçois cette continuité des modes de connaissance.

---

[302] Un autre problème attenant à celui-ci concerne la distinction entre jugement de fait et jugement de valeur. Je ne traiterai pas de ce problème ou implicitement (voir ce chapitre, 3).

[303] Dans cet article, l'auteur trouve des points communs entre la « sociologie des acteurs » et l'analyse tourainienne, les modèles culturalistes, l'individualisme méthodologique ainsi que le constructivisme. La continuité entre ces schèmes d'interprétation est issue soit « d'effet de théorie », soit d'un effet de traditions ordinaires reprises par des schèmes scientifiques. Quoiqu'il en soit, dans un premier temps, c'est la convergence qui est importante.

En premier lieu, il faut dire que les compétences mobilisées par les acteurs et les chercheurs sont du même ordre. Cette recherche peut en donner exemple. On reconnaîtra aisément l'engagement du régime d'action machiavélien dans certaines sociologies. La duplicité de la nature humaine est un schème de compréhension réintroduit dans les sciences sociales au moyen d'une anthropologie dissociée. Celle-ci peut s'exprimer sous la forme d'une césure entre les principes explicatifs des acteurs et leurs motivations inconscientes, leurs intérêts structuraux, ou leurs déterminations extérieures. Le schème de l'histoire comme lutte entre humeurs est également reconnaissable bien qu'une touche moderne s'éloigne de la représentation galénique des classes mobilisée par Machiavel. On distinguera également la performativité d'une politique du signe dans les schèmes interactionnistes et la mise en forme d'objets ou d'institutions (comme l'école ou l'Etat) en tant qu'*ordini* dans une lutte sociale. Bien évidemment, le principe d'équivalence et les marqueurs de sécurité et de puissance sont très présents dans les chaînes d'équivalences produites par les chercheurs.

Il y a donc une implication et une application de schèmes ordinaires dans les produits de la connaissance scientifique, implication non explicitée le plus souvent (Boltanski L., 2002, p.282-283) et formant comme un impensé des sciences sociales.

Ensuite, les ressources mobilisées pour la production d'une connaissance sont relativement semblables. Au-delà du fond commun de savoir permettant aux uns et aux autres de reconnaître les êtres, leurs qualités, la connaissance savante se distingue par les ressources à l'objectivation qu'elle peut mobiliser. Leurs natures et leurs dimensions sont souvent différentes de celles des acteurs. A toutes les étapes de la recherche en sociologie, un corpus de références, de méthodes et de traitement des données servent d'appuis à l'objectivation, peuvent se confronter, s'infirmer et se confirmer, exiger des données complémentaires…

La vulgate est le produit de cette asymétrie de ressources mais de ce partage de compétence. Le terme signifie rendre vulgaire, c'est-à-dire public. La vulgate est une divulgation, une version commune, elle représente une connaissance partagée. La traduction du texte hébreu de la bible par St-Jérôme (la *Vulgate*) est réalisé afin d'homogénéiser les textes qui circulent en Europe et qui, œuvres de copiste, n'avait pas l'homogénéité d'une classe d'objets. La vulgate est donc ce qui est commun et partagé par les savants et les profanes, entre l'expert et le non-expert (Trepos J.Y., 1996, p.60-63). On l'emploi parfois dans un sens contraire en insistant sur l'asymétrie de ressources, la vulgate est alors comme un appauvrissement d'une version plus riche.

Cette distinction doit être relativisée mais confirmée. En effet, la mobilisation de ces ressources spécifiques est partie prenante de l'activité de recherche en générale. Elle est inscrite dans les dispositifs de validation et de valorisation de la recherche.

On peut dire que la principale différence entre la sociologie spontanée des acteurs et la sociologie professionnelle des chercheurs consiste dans le cours d'action dans lequel ils s'inscrivent et par lequel ils sont contraints. Les ressources à l'objectivation ne sont pas inaccessibles aux acteurs mais le cours d'action dans lequel ils sont engagés permet rarement de les constituer et de les mobiliser sur le même mode que les chercheurs. Sur ce point, on peut dire que le « système de pertinence du chercheur est en général davantage décentré » (Corcuff P., 2004, dans Lahire B., 2004, p. 188) et cette décentration est le produit du cours d'action de la recherche. En bref, l'asymétrie est déplacée. La continuité des compétences, en tant que facteur de ressemblance, permet le rapprochement tandis que les ressources forment un vecteur de dissemblance permettant de conserver l'asymétrie.

Mais il me faut revenir sur les interférences de cours d'action différents dans la recherche sociologique.

En premier lieu, la temporalité de l'action et celle de la recherche ne sont pas de même dimension. Ainsi, « le travail de formalisation est souvent, et à des degrés divers selon les situations, économisé par les acteurs, alors qu'il est justement constitutif de l'économie du temps de travail du chercheur » (Corcuff P., 1991, p.528). Dans l'entreprise de service, la temporalité est souvent très courte : le temps d'un appel, l'anticipation jusqu'au lendemain. Elle peut s'étendre rétrospectivement par l'exploration de la vie d'une position. Malgré sa temporalité à géométrie variable, ce cours d'action porte en lui des contraintes d'urgence que je n'avais pas pour ma recherche. Celle-ci était notamment marquée par une antériorité propre[304], un travail préalable qui réintroduisait, lors de l'observation même, des questionnements très différents de ceux qui avaient cours sur le terrain. Le travail étant justement de traduire l'action dans une terminologie propre à celui de la recherche.

D'une manière générale, c'est le dispositif dans lequel s'engage le sociologue qui porte des différences avec celui mobilisé par les acteurs. En observation le sociologue ne se confronte pas seulement à la réalité empirique. Il se confronte également à des objets

[304] Cela ne signifie pas que j'entrais dans un cours d'action sans antériorité.

sociologiques. Pour ma part je confronte certains objets construits à partir des E.G., ou de la lecture de Machiavel à des objets empiriques, testant leur validité pour exprimer ces derniers aux moyens des premiers[305]. De la même manière faire communiquer le macro et le micro, regrouper ou ordonner des scènes étalées dans le temps, est souvent le produit d'un décentrage.

La décentration du cours d'action et de son système de pertinence produit des contraintes diverses en terme d'explicitation, d'objectivation, de contrôle sur le discours et sa validation. Les contraintes des cours d'actions ordinaires ne commandent pas toujours aux personnes de remonter en généralité, d'expliciter l'ensemble des chaînes d'équivalence. Les acteurs se contentent de remonter à un niveau satisfaisant pour maintenir la coordination des êtres. Ce niveau est variable. Il peut aller de l'exigence maximale de coordination où toutes les relations sont discutées, les êtres devant être fortement intégrés les uns aux autres dans un ensemble, jusqu'à un niveau minimal de coordination où l'intégration des ressources est plus faible.

Parler de centration ou de décentration n'est pas sortir de l'espace traditionnel du débat sociologique. On s'intéresse toujours à une certaine distanciation avec l'objet mais on rompt immédiatement de l'idée de supériorité, de surplomb et de neutralité. L'extériorité au cours d'action que le sociologue observe n'est possible que parce qu'il est engagé dans un autre cours d'action, avec ses exigences propres.

La position décentrée recèle une ambivalence qui marque les sciences sociales et que l'on reconnaîtra aisément. L'extériorité peut devenir obstacle, notamment pour la sociologie compréhensive. Elle porte le risque de décrochage aux faits empiriques. L'exportation de faits dans un cadre décentré ne doit pas masquer leurs conditions d'existence, le cours d'action dont ils sont les produits c'est-à-dire le cadre centré.

Considéré comme un cours d'action ordinaire, le travail sociologique ne doit pas seulement être neutre axiologiquement, il doit neutraliser les effets de l'interférence de cours d'actions dissemblables. Je considère que la construction d'une recherche, de son objet, consiste à mobiliser des formes et des ressources. Il s'agit d'un travail de mise en forme et de construction des faits. Le travail du sociologue est de produire des dispositifs capables d'objectiver des relations à partir de certaines mesures. Le

[305] Toutefois, la construction de ces objets s'appui sur l'heuristique de l'information réciproque et de la combinaison de matériaux puisés dans ces diverses sources.

sociologue produit des équivalences, des catégories de second degré, mais il use de compétences ordinaires.

C'est ici que se loge le second écueil, celui de l'implication du chercheur. Ce n'est plus le trop d'écart aux faits empiriques qui est en question mais la colonisation des faits par ce qui est investi par le chercheur dans le travail de production de connaissance[306]. Cette implication est nécessaire à la construction mais doit être contrôlée[307]. L'implication de schèmes ordinaires, de principes d'équivalences, est problématique en ce sens qu'elle risque d'ajouter certaines relations ou qualités aux êtres alors même qu'elles ne sont pas activées par les acteurs.

C'est cette activation d'appuis normatifs[308] pour mesurer, critiquer et justifier, sans les expliciter, sans mesurer leur impact sur le sens du discours, qui est dénoncée par L. Boltanski. Les axiomatiques de l'intérêt mobilisent un sens ordinaire de la stratégie pour mettre en équivalence les personnes, les objets, les groupes. Pour exemple, l'analyse stratégique considère que les « régularités » découverte par l'analyste « n'ont de sens que par rapport à une *stratégie*. Celle-ci n'est donc rien d'autre que le *fondement inféré* ex post *des régularités de comportements* observées empiriquement » (Crozier M., Friedberg E., 1977, p.57)[309]. Cependant, cela revient à appliquer et à impliquer des schèmes de jugements qui peuvent parfois être étrangés aux situations. L'emploi du terme stratégique pour décrypter les comportements est rarement explicité, comme s'il était neutre, qu'il n'importait pas quelques schèmes de jugement et qu'il ne pouvait être remplacé par un autre. Le terme n'est pas plus défini, ce qui nous expliquerait en quoi il peut être appliqué à l'ensemble ou une part des comportements.

Ainsi, le décentrage du cours d'action du chercheur ouvre la voie à un basculement vers des formes d'équivalences non mobilisées par les acteurs. Le chercheur trouve ces formes dans les dispositifs de recherche et emploie celle qui semble à même de rendre intelligible ses données empiriques. Plus généralement, ces débats engagent les « sociologies du dévoilement » et la sociologie pragmatique. Il a un impact sur la

[306] Cet écueil peut parfois ressembler au précédent. Cependant ici ce n'est plus l'exportation des faits qui pose problème mais l'importation dans les faits. Dans le premier cas, on perd quelque chose des faits. Dans le second on ajoute.

[307] Ce qui est investit dans le procès de production de connaissance (qui est un travail de détermination du monde), consiste en un rapport à ce qui fait la valeur scientifique d'un fait. Un fait est scientifique en raison de sa mise en forme ou de sa politisation comme objet scientifique.

[308] Le régime d'action machiavélien peut être considéré comme un appui normatif dans le sens où il s'agit d'une grammaire stabilisée de l'expression d'un ensemble d'actes comme stratégie. Il contraint la dénonciation dans une forme.

[309] Les termes en italique ne sont pas de mon fait. C'est le « ex post » qui est important pour mon propos.

posture d'enquête[310]. En suivant P. Corcuff, il me semble effectivement que la réflexivité individuelle et collective de la recherche doit travailler chacune des étapes de production de la connaissance sociologique. C'est par la mise à l'épreuve individuelle et collective des opérations de productions de connaissance que la sociologie peut être lucide sur les implications de ses opérations.

Sur ce travail, le terme de force mérite attention concernant la neutralisation. Le langage est un piège pour le sociologue car les mots sont chargés de valeur, il trouve donc des avantages et des inconvénients dans le langage et donc dans le terme de force. Il permet, comme je l'ai dit, de considérer les êtres comme ressources et comme contraintes à l'action. Dans notre terminologie, le terme exprime ce qui vaut pour les acteurs, ce à quoi ils prêtent attention, à quoi ils doivent se coordonner parce que ces forces s'imposent à eux. Mais la notion de force rapproche des sciences de la nature et ce glissement doit être neutralisé. Les forces ont une nature morale c'est-à-dire un rapport à ce qui fait la valeur des êtres. Ensuite, on l'a vu, mobiliser des forces n'est pas systématiquement un engagement en violence ou en régime stratégique.

1.2. Discours sociologique et discours des acteurs

Il me semble également à propos de clarifier ce qui fait la différence entre le discours des acteurs et celui du chercheur sur un même objet. En effet, la posture d'enquête peut donner l'impression d'un « ''service minimum'' du travail sociologique ». Celui-ci se « cantonnant dans la constitution d'une sorte de ''rapport sur les rapports'' », prenant le risque « de dépouiller la sociologie de ce qui constitue son intérêt social ». Ce travail apparaîtrait ainsi comme « non pertinent et sans valeur ajoutée » par rapport aux rapports des acteurs sur l'action (Juhem P., 1994, p.98-99).

Nos deux enquêtes, bien qu'incomplètes, montrent que l'exercice recèle plus qu'une redite mais avec d'autres catégories que celles des acteurs. Le modèle permet en effet une reconstitution de l'agencement des forces dans lesquels les acteurs se meuvent. Cette reconstitution permet de se détacher des interprétations des acteurs et de mettre en relation des scènes, des comportements et de les interpréter par rapport à l'agencement

[310] L'autre question attenante à celles-ci concerne le statut de la réalité. Pour la sociologie pragmatique le réel est ce qui est mobilisé, qualifié et engagé dans une entreprise par les acteurs. Pour une sociologie du dévoilement, il y a une réalité plus réelle que celle des acteurs qu'il convient de dévoiler.

des forces dans son ensemble, c'est-à-dire comme un tout relativement stabilisé et pluriel.

Ainsi, la position du destinataire-client dans des situations stratégiques de forces marchandes et industrielles et les comportements des agents à leur égard s'expliquent en fonction de la valeur du destinataire. Les travestissements opérées se comprennent et s'expliquent également en observant cette structure de force. La double faiblesse du client et la forme stratégique des relations offrent moins de résistance à des actes *extraordinaires* au regard des conventions de livraison. Pour se faire valoir, le destinataire doit se grandir, devenir important pour l'agence. Cela se fait au moyen de la mobilisation du fournisseur. Le client devient représentant du fournisseur. Désormais, dans cette relation, l'agence risque un flux. L'agence trouve un arrangement pour livrer plus tôt, déplace une autre livraison ou propose un dédommagement. Il peut également se mobiliser pleinement comme être industriel et pratiquer comme tel la prise de réserve. Il négociera ainsi dès l'appel du livreur à l'agence sans passer par le fournisseur.

De la même manière, les « trahisons » des membres du P.S. doivent se comprendre en fonction de la forte concurrence sur cette ressource et selon les moyens de valorisation des ressources. Ceux qui partent de leur groupe partisan, indépendamment de la moralité de leur engagement (sachant qu'ils ont certainement de bonnes justifications mais que nous ne les avons pas entendues comme leurs années au service du P.S., dans l'opposition à J.M. Rausch), suivent les voies de valorisation. Ainsi, les hommes âgés, étiquetés P.S., voient leurs qualités valorisées lorsqu'ils incarnent l'ouverture d'un parti. Le cas de P. Bertinotti est particulier. C'est le désistement d'un fort, il avait plus de marge d'arbitraire pour négocier son engagement. Le cas des deux membres MoDem de la liste victorieuse est intéressant. Mais ici il faut concevoir que l'étiquette est plus rare. Ensuite, c'est peut-être moins la valorisation de leur étiquette partisane qui les a conduits sur la liste P.S. que la recherche de valorisation de leur candidature. En effet, il est fort probable que la liste MoDem ne se serait pas passée d'eux. C'est peut être également le cas pour P. Bertinotti. Mais ce positionnement était plus incertain, rien ne pouvait garantir que la liste Rausch ferait un meilleur score que la liste Gros. Pour les membres MoDem, il était plus certain que la liste ouverte du P.S. allait surpasser celle du MoDem.

Quoiqu'il en soit de ces exemples, la reconstruction de l'agencement des forces permet de s'abstraire de tout procès d'intention et d'observer l'action des forces, la manière dont, toujours mais selon des intensité et des modalités variables, elles pèsent sur les comportements. Si les catégories utilisées sont différentes, le sens du discours l'est également. Toutefois, cette interprétation de second degré, rendue possible par une décentration du lieu du discours, s'appuie de manière privilégiée sur la réalité mobilisée par les acteurs.

1.3. L'arbitraire des choses et l'arbitraire des personnes

Je me propose maintenant de clarifier la manière par laquelle on traite du problème, classique et multiséculaire, du déterminisme et du libre-arbitre dans l'action. Ce problème est reformulé dans l'intertitre en raison de la posture d'enquête particulière qui nous fait aborder le problème par un angle différent.

La sociologie de la dispute dote les personnes d'une pluralité de compétences. Cette pluralité pose la question de l'activation d'un régime d'engagement plutôt qu'un autre. Cela a porté les auteurs à doter les personnes d'un libre-arbitre entendu comme la possibilité de fermer les yeux pour ne pas voir l'injustice ou, au contraire, de les ouvrir. Ainsi, « les formes d'action se présentent à nous comme une palette de possible qu'aucune instance n'est en mesure d'unifier. Face à une situation concrète, chacun est au carrefour de plusieurs formes d'engagement dans l'action » (Dodier N., 1993, p.75). Cela vaut pour les forces mobilisées. Le monde étant traversé par plusieurs forces, la question de leur activation se pose de la même manière.
Cela à conduit à quelques critiques et peut mener à considérer les propos des acteurs uniquement comme des interprétations ou des argumentations détachées de la réalité. Cependant, il ne faut pas conclure de l'introduction d'un libre-arbitre que l'indétermination est totale, que chacun piocherait dans sa palette de compétence selon son gré et mobiliserait la force qui lui convient. Il faut considérer le rôle des objets dans les épreuves pour la mobilisation de ressources et de compétences. « Les personnes doivent s'appuyer sur les objets pour faire valoir la validité de leurs arguments. Seul l'appui sur un monde « commun », et donc sur l'objectivité de ce qui existe entre les personnes permet à celles-ci de montrer que leurs prétentions ne sont pas pur arbitraire,

mais qu'elles sont prêtes à s'incliner devant une réalité qui vaut pour tous » (Dodier N., 1991, p. 430). Si les compétences peuvent se concevoir comme potentialités absolues du côté des acteurs, étant transportées, leur activation réclame que cette potentialité soit objectivée dans des dispositifs pour devenir pertinente et réaliste. « Les personnes n'actualisent pas constamment ces formes de coordination (…) mais elles portent constamment en elles, à titre de potentialités, la possibilité de s'y engager si les circonstances présentes fournissent suffisamment de prises pour cela » (Dodier N., 1993, p.79).

Les dispositifs d'épreuves exigent ou privilégient l'activation de certaines compétences et forces. Ils offrent des prises sur le réel, sur le monde objectif. Mais ces prises contraignent également les acteurs. Ils ne peuvent pas prendre le réel de n'importe quelle manière lorsqu'il existe une exigence de justification et notamment lorsque les prises sur des objets sont communes, elles deviennent alors des prises obligées pour justifier ses actes. En fait, le sujet de l'action est également celui qui lui est assujetti.

Le système de traçabilité en offre un exemple. D'un côté il offre des prises sur le flux, on peut le diriger. Mais il contraint également l'action des agents. Le système à prise sur l'agence et sur les différents acteurs. Il permet donc des dénonciations et des justifications. Une fois inscrites, les mentions contiennent un ordre, une suite prévue de comportement.

Retenons que l'acteur ne peut pas se comporter seulement à son bon vouloir, il n'a pas toujours une conscience claire de l'activation des différents modes d'ajustement. Le social extériorisé est la condition de possibilité de l'activation du social intériorisé.

Le cas des engagements alternatifs entre régime de justice et régime stratégique mérite d'être considéré de plus près. La plupart des situations sociales permettent de s'engager dans ces voies, parfois alternativement, d'autres fois conjointement, sans qu'on puisse réduire cela à un manichéisme. La possibilité d'un défaut d'ajustement réside donc également dans un engagement alternatif qui est *comme* proposé ou commandé par la situation et par la place d'un agent dans celle-ci. Ces régimes sont extrêmement proches en raison de leur rapport à l'équivalence et le rapport de grandeur, comme le rapport de puissance, est inégal et réciproque. Du fait de cette proximité, la réduction des valeurs à des intérêts est quasiment toujours possible.

Les possibilités de mobilisation de ces formes de coordination sont inscrites dans les dispositifs comme celui de l'agence de livraison. L'engagement stratégique envers les

partenaires du procès de livraison s'appuie sur l'engagement de conventions qui visent le bien commun de l'agence ainsi que sa sécurité et puissance. Il est difficile de dissocier complètement ces engagements. L'interprétation elle-même varie selon la relation considérée et l'épreuve en cours. Le dispositif met constamment à disposition des acteurs des engagements stratégique ou de justice. Par contre, les acteurs n'ont pas la possibilité objective de s'engager en régime d'*agapè* à l'agence de livraison, ou alors rarement et il faudrait faire un gros effort d'imagination. Toute son extériorité lui rappellerait l'impossibilité objective d'un tel engagement dans cette situation : ses collègues, ses supérieurs et peut-être même ses proches, à l'extérieur de l'agence. Les signes de cette impossibilité résident dans les critiques, les disputes qui réintégreraient immédiatement un principe d'équivalence montrant le coût financier ou industriel de la générosité dans ce dispositif. Ce qui vaut sanction, dans toutes ses formes, apparaît donc comme un indice des possibilités que les objets laissent ouvertes aux personnes.
Concernant les basculements, la « pluralité des manières d'accéder aux objets » (Dodier N., 1991, p.441) s'épaissit avec le régime machiavélien. Les objets y deviennent des armes offensives ou défensives. Ils offrent des prises sur le réel entendu comme un composé de rapports de puissance.

Il nous faut prolonger la discussion et considérer le continuum qui va du libre-arbitre au déterminisme. « Les entités externes orientent (…) les personnes vers certaines formes de coordination à travers des guidages souples. Selon les cas, on trouvera une très grande marge d'indétermination (entité neutre), une orientation possible vers plusieurs formes simultanément (entité frontière), ou plus restrictivement, vers une seule forme (entité spécifique) » ((Dodier N., 1993, p.78). Le flux constitue un bon exemple d'entité frontière. Il permet des engagements alternatifs ou simultanés des qualités marchandes et industrielles du flux ainsi que des formes d'engagement stratégique ou en justice.
Les dispositifs d'objets qui mettent à l'épreuve le jugement en acte ouvrent et ferment simultanément des possibilités d'engagement aux personnes. On peut ainsi se risquer à considérer les rapports à la nécessité qu'entretiennent les régimes d'actions.
On a vu que le régime de justesse constitue un ajustement *comme* nécessaire des personnes aux choses. Dans ces situations, les objets ont prise sur les personnes. C'est comme si il n'y avait que des objets spécifiques. Le parfum de nécessité provient du fait qu'aucun être ou engagement alternatif ne semblent pouvoir perturber l'action ; aucun être parasitaire n'est identifié, qualifié et jeté dans une chaîne d'équivalence : il

n'y a que des implicites et des impensés. Le régime de violence a également un lien fort avec la nécessité. La violence est caractérisée par l'irréversibilité du cours d'action. L'urgence de ces situations impose de parer au plus pressé sous la menace d'une force.

Les régimes d'équivalence mobilisant un sens critique ouvrent une indétermination. Dans la critique il y a toujours deux états du monde qui s'opposent. La dénonciation porte sur des engagements alternatifs non activés mais qui devaient l'être, que cette exigence soit éthique ou stratégique.

Toutefois, je dirai que le régime stratégique est celui où l'arbitraire des personnes est des plus importants, le sens commun le sous-entend souvent. En effet, au rebours de l'économie de la grandeur, l'économie de la puissance tend à l'usage d'une multiplicité de rapport de force. Les possibles qui s'offrent à elles ne sont pas enfermées dans les ordres de justice. Non pas que la puissance ne connaisse pas ses propres contraintes mais elles ont vocation à éclairer l'ensemble des possibilités d'action avantageuses. La justice tend à éclairer la voie à suivre, quasiment la seule voie pour bien agir ; cette voie est indiquée par l'impératif catégorique.

On remarquera que la dose d'arbitraire des personnes, si on la présume plus forte en régime stratégique qu'en régime de justice, est également une question de ressource. Lors de la campagne, on a pu observer que les faibles étaient dans une nécessité : une alternative entre la mort politique et une survie précaire par transgression. P. Bertinotti avait quant à lui de nombreuses possibilités pour se faire valoir. Sa désaffiliation de son groupe ne l'obligeait pas uniquement à aller vers J.M. Rausch.

On peut donc dire que si une certaine stabilisation des rapports entre régime d'action et nécessité et des types d'objets qui y sont attachés de manière privilégiée est possible, on ne doit pas oublier que les possibilités de basculements s'appuient justement sur des engagements alternatifs et sur l'arbitraire des personnes.

Enfin, l'irréversibilité d'une situation comme sa réversibilité sont discutées par les acteurs. Un ensemble d'outil a été produit pour observer ces discussions. Sur ce point, Machiavel nous a été précieux. S'il effectue lui-même le partage entre ce qui est l'effet de la fortune, de la nécessité ou de la *virtù*, il prend ce même partage comme objet de l'action du prince. Une part de son travail est de construire et déconstruire du déterminé et de l'indéterminé. L'agence essaye de déterminer le comportement des chauffeurs en les entourant d'objets qui les attachent à leur feuille de route et déterminent des sanctions en cas de défaillance. Ces objets (*ordini*) sont nombreux depuis le téléphone portable et la convention d'appel à chaque client jusqu'à l'économie des bienfaits et des

méfaits pratiquée par le directeur ou le pilote d'exploitation, le tout étant soutenu par une sentinelle : le service en amont.

L'introduction d'un libre-arbitre ne se fait pas au détriment de ce qui détermine dès que l'on considère le rôle primordial des objets pour la stabilisation des situations et la coordination des conduites. Par ailleurs, cette introduction permet de considérer pleinement la nécessité comme un levier politique permettant une charge ou une décharge de responsabilité, justification et critique.

Cependant, on considère l'arbitraire des choses et celui des personnes comme des constructions. C'est aux acteurs de déterminer qui est le maître de qui est l'esclave, l'être qui a « prise » de l'être qui est sous « emprise » (Chateauraynaud F., 1999).

1.4. Niveau de coordination et d'intégration des ressources

La sociologie pragmatique peut ensuite s'entendre comme plurielle en considérant les niveaux de coordination[311] des conduites qu'elle prend pour objet ainsi que le degré d'intégration des ressources que l'on peut considérer.

En premier lieu, il faut préciser qu'elle diffère des sociologies (structuralistes ou culturalistes) qui étudient un niveau de coordination qui s'appuie sur des supports internes et inconscients (Dodier N., 1993, p.68). Elle observe bien des ajustements non réflexifs mais qui s'appuient sur des supports à la fois internes et externes (la justesse). Quant aux compétences critiques, elles mobilisent la réflexivité des acteurs. Elle se distingue ensuite du niveau de coordination minimum étudié par l'ethnométhodologie dans laquelle les ressources externes ne constituent que des « appuis circonstanciés » (Dodier N., 1993, p.70).

La particularité de l'épistémologie pragmatique réside notamment dans l'appel explicite aux objets dans la coordination. Le niveau de coordination visé par la sociologie de la dispute peut être dit maximum en raison de la forte intégration des ressources qui est exigée. C'est le sens des « cités » ou des « mondes ». Ces idéalités sociologiques décrivent des situations où les ressources sont fortement intégrées les unes aux autres. Visant à l'universalité, l'intégration comme la coordination sont maximales.

Toutefois, toutes les situations empiriques ne sont pas ainsi marquées par des exigences maximales de coordinations. Les arrangements, la relativisation, consistent justement

[311] Qui s'entendent également comme niveaux de justification.

en une réduction de cette exigence[312]. Ils se traduisent également par un moindre niveau d'intégration des ressources, certaines sont rejetées dans le mouvement de relativisation. Par ailleurs, les cités n'autorisent pas à négliger l'observation empirique des exigences de coordination et d'intégration des ressources. Je peux ainsi préciser le sens des qualificatifs de marchand et industriel dans le troisième chapitre et justifier l'absence du monde du renom dans le quatrième. Ces qualifications ne visent pas à réintégrer dans l'enquête l'ensemble des mondes marchand et industriel tels qu'ils sont décrit dans les E.G. Elles se réfèrent aux objets mobilisés par les acteurs. J'aurais pu qualifier l'agencement de commercial et professionnel. La double qualification signifie qu'il y a deux ensembles d'objets intégrés. Le compromis relevant de l'intégration de ces deux ensembles est difficile à tenir.

Dans cette enquête on peut considérer que l'exigence de coordination est supérieure au niveau d'intégration des ressources. L'exigence de coordination touche les qualités marchandes et industrielles du flux. La prudence à la planification traduit cette intégration difficile à conserver. Le flux est un intégrateur relativement puissant mais sa dualité rend l'ensemble fragile. Parfois ses qualités sont réciproquement impertinentes et un arbitrage est engagé pour privilégier l'un ou l'autre aspect. Il résulte de nombreux inconvénients à cette légère supériorité de l'exigence de coordination sur le niveau d'intégration. Toutefois, si le défaut d'intégration des ressources est préjudiciable à l'exigence de coordination en justice, il peut être un appui à la coordination stratégique. En effet, les engagements stratégiques mobilisent une multiplicité de rapports. Dans le cas de l'agence, l'activation de sa force informationnelle permet le débordement des conventions de justice et de rester dans les ordres de la puissance[313]. Le détachement relatif des données industrielles et des données informatives ouvre une alternative dans les régimes de coordination mobilisables.

La seconde enquête prend un tour particulier. Le moment de l'élection est celui où des ressources de natures diverses et peu intégrées entre elles, sont rassemblées et intégrées dans l'ensemble plus vaste du *stato*. Ainsi, les différents territoires que les acteurs distinguent sont faiblement reliés entre eux hors des moments politiques (élection, débat, etc.…)[314]. Le fait même de découper des territoires indique que quelque chose

[312] A ce sujet voir Thévenot, 1994, 1995, 2006.
[313] Tout en continuant à *paraître* respecter les conventions.
[314] Plus précisément, ces territoires n'ont pas la même existence hors des moments d'élection, ou pour le dire autrement, ils ne sont pas activés de la même manière. Les êtres de différents territoires se trouvent reliés, s'ils le sont, par d'autres forces en dehors de ces moments.

fait leur spécificité et que leurs existences sont le plus souvent séparées (ou envisagées ainsi par les protagonistes). Pourtant, leurs conversions en données civiques (avec la même restriction que précédemment), c'est-à-dire leurs constructions comme objets politiques[315], permettent de les relier autour de l'intérêt du *stato*. On peut dire que l'intégration des ressources est l'une des tâches des équipes de campagnes municipales. Cela est corrélatif à la nécessité de se grandir en englobant les êtres, en représentant leurs valeurs et leurs intérêts et en les intégrant dans un ensemble collectif. Pour ce travail d'intégration, la terminologie et le geste de représentation sont les intégrateurs les plus légitimes et puissants.

On peut considérer que les élections exigent une forte coordination des êtres, des actions de campagne avec le *stato* : particuliers, collectifs, journalistes et ennemis. Le travail de représentation, en jetant dans un même espace les êtres et les territoires, construit le *stato* comme ensemble intégré, comme un espace commun par lequel les êtres deviennent lisibles. Il facilite ainsi la coordination des conduites de campagne.

Concernant notre objet, le régime machiavélien se caractérise par une forte intégration des ressources. Mais une présentation sous la forme d'une cité ou d'un monde ne convenait pas pour ne pas trop séparer ce qui n'est pas séparable[316]. En effet, ce sont les mêmes êtres et les mêmes relations que celles qui ont cours en régime de justice dans l'un ou l'autre monde qui sont les objets de l'équivalence. Mais le principe de leur interprétation, de leur mesure et de leur usage est radicalement dissemblable. Cela signifie également que le régime machiavélien a une vocation à la totalisation du monde. Les rapports civiques, militaires, juridiques, économiques, religieux… tous peuvent être jetés dans une chaîne d'équivalence en puissance, ils sont tous pertinents pour la sécurité et puissance d'un être. On le voit dans l'agence de livraison. Des forces de natures différentes sont intégrées dans l'entreprise de conservation des marchés. Les engagements stratégiques mobilisent tous les rapports utiles ou nécessaires à leurs entreprises. Là où les conventions de justice œuvrent à repousser les forces illégitimes, l'ordre de la puissance visent à les employer autant que celles qui sont légitimes selon leurs valeurs, leurs utilités et les inconvénients qui peuvent naître de leurs usages.

[315] Le terme doit être entendu dans un sens large. Une politique met en rapport, il y a donc une politique de la représentation ou une politique civique, comme il y a une politique des affaires et de l'intérêt marchand. Aucune des deux est plus politique que l'autre. Les territoires sont donc engagés dans une politique de la représentation.

[316] De la même manière, il ne m'a pas semblé opportun de travailler à l'expression de la stratégie dans chacune des cités.

Le niveau de coordination est également fort. L'ordre intérieur, les croyances, humeurs, les lois et les mœurs, l'éducation, doivent former un ensemble pertinent et équilibré pour la sécurité intérieure et la puissance extérieure du régime. La coordination des conduites se fonde également sur les ennemis. La distinction avec les ennemis n'abaisse pas l'exigence de coordination. Celle-ci ne signifie pas entente. L'attention à la sécurité et à la puissance marque l'émergence de l'ennemi, du danger. La mesure met toujours en rapport à cette hostilité et elle est intégrée dans la détermination des ordres à adopter (ce qui diffère du régime d'action en plan (Thévenot, 1995, 2006).

L'épistémologie plurielle conduit donc à considérer que les exigences de coordinations sont variables selon les régimes d'engagement et le niveau d'intégration des ressources. L'attention portée au niveau maximum ne doit pas occulter le fait que cette exigence est pré-agencée ou construite en cours d'action, elle est discutée, les acteurs peuvent bien s'arrêter à un niveau suffisant ou satisfaisant de coordination. De la même manière, l'intégration des ressources peut faire l'objet d'un travail de la part des acteurs.

Par ailleurs, les régimes hors équivalence exigent une moindre coordination des conduites en raison de la moins forte instrumentation en objet, qui sont fondamentaux pour cette question. Lorsque je dis instrumentation en objets, il faut entendre tout à la fois les agencements où des personnes usent des objets et ceux où des objets les contraignent. C'est donc un degré d'équipements de la situation. Par ailleurs, ces remarques permettent de revenir sur le sens de la désertion des objets dans les régimes hors équivalence. Cela signifie que dans ces régimes, le niveau d'intégration des ressources est faible, c'est pour cela que les objets n'apparaissent pas comme des objets portant des conventions en régime de violence mais sous la forme de force.

Ces problématiques sont constantes dans la vie sociale. Il y a toujours un travail d'intégration préalable ou en cours qui doit permettre de tenir l'exigence de justification. Ces problématiques sont au cœur de toutes critiques. La critique vise un écart entre ce qui est exigé comme coordination entre les êtres et l'intégration des ressources dans l'action.

Nous venons d'observer certains traits de l'épistémologie pragmatique. On peut la définir comme plurielle et indifférenciée. Plurielle en vertu de l'irréductibilité des situations, des ressources, des compétences et des savoirs. Indifférenciée parce qu'elle se refuse à la hiérarchisation des ressources, à la prééminence de certains rapport au temps ainsi qu'à la stabilisation des rapports de l'intérieur et de l'extérieur sur la nécessité ou le libre arbitre.

2. L'objet de la sociologie des régimes d'action

Je me propose maintenant de localiser plus précisément l'objet de la sociologie pragmatique en commençant par clarifier le statut des appuis internes des personnes : leurs compétences. On a pu remarquer certaines de leurs spécificités mais il n'est pas inutile d'y consacrer encore quelques pages. On se confrontera particulièrement au mode d'ajustement et aux appuis internes des personnes qui sont à l'œuvre dans le travail de P. Bourdieu. Les différences de postures et de conception des rapports entre connaissance ordinaire et connaissance savante entre la théorie bourdieusienne de la production de pratiques ajustées à une situation et celle mobilisée dans ce travail, permettent de mettre à jour ou de clarifier certaines données épistémologiques. Je distinguerai ensuite ces théories de la pratique pour préciser l'objet de la sociologie des régimes d'actions.

2.1. Clarification : compétence et sens pratique

En premier lieu, il me faut distinguer plus clairement encore les compétences des ressources. Cette distinction est au cœur d'une incompréhension concernant le caractère partagée des compétences. Ce partage semble contrevenir à la théorie bourdieusienne de la pratique[317]. Mais il me semble que cette opposition se fonde sur une perversion du langage dont les équivalences implicites ou apparentes m'obligent à obscurcir le discours pour clarifier le propos et faire communiquer ces théories de l'action.

Pour commencer, il faut donc clarifier la terminologie. Il faut bien concevoir que lorsque P. Bourdieu parle de compétence, il entend par là la valeur de produits sur un certain marché, selon ses lois de fixations de la valeur. Ainsi la compétence linguistique (1984, p.121-137) dépend de « l'acceptabilité » d'un produit linguistique qui « suppose la conformité des mots non seulement aux règles immanentes de la langue, mais aussi aux règles, maîtrisées intuitivement, qui sont immanentes à une « situation » ou plutôt à

[317] Je remercie les participants de l'Arthemetz pour m'avoir opposé ce problème qui mérite effectivement un éclaircissement. Concernant la théorie de la pratique de P. Bourdieu, de nombreux ouvrages y font références. Mais c'est son *esquisse d'une théorie de la pratique* ainsi que les *trois études d'ethnologie kabyle* (2000) qui constituent un appui majeur même si je ne les cite pas explicitement. Toutefois bien des termes que j'emploie respirent l'*esquisse*, comme « rapport pratique à la pratique » ou « coordination des conduites sans conduites de coordination ».

un certain marché linguistique » entendu comme « l'état des relations dans lesquels se définissent la valeur attribuée » aux produits (1984, p.123-124).

On le voit bien, la compétence dont il est question concerne une certaine puissance des produits relativement à une situation, à un espace qui a une convention d'équivalence (loi de fixation des prix) pour mesurer la valeur des produits. Ces compétences sont de l'ordre de la force relative et ce sont les différentiels de force relatifs à un espace défini qui produisent la compétence relative des acteurs : leurs dispositions relativement à une situation et ses produits culturels. C'est pour cela que P. Bourdieu, dans le même texte, remplace le terme de « compétence » par « capital » (p.124).

Cela étant, il me faut rappeler que les compétences à l'action ne sont pas de l'ordre de la force, ou de la ressource mais sont des sens pratiques. Il s'agit de compétences à l'ajustement à une situation, à faire des équivalences ou à en sortir et plus, généralement elles constituent des appuis pour mettre en rapport des êtres. Elles sont des compétences à reconnaître et à résister aux épreuves du réel. Par ailleurs, j'ai dis, tout au début, qu'elles étaient praxéologiques, affectives et cognitives. Le dernier terme mérite précision. Ces compétences s'appuient sur des formes affectives et cognitives. Mais là cognition dont il s'agit est d'ordre morale, il ne s'agit pas d'une cognition abstraite. Cette cognition est morale parce qu'elle connaît et reconnaît la valeur des choses, elle permet d'identifier des forces (des qualités) et des formes. Elles sont indissociablement cognitives et affectives car les affects sont une caractéristique de cette forme de cognition.

Dire que les compétences à l'action ne sont pas partagées en raison des différentiels de ressources (structure de leurs capitaux), ce serait signifier que certains sont dotés d'un sens pratique et d'autres non, ou moins, cela même en raison de leur force respective. Or les dominés comme les dominants ont un sens pratique. Ils ont tous une capacité à s'ajuster en situation.

Les compétences à l'action se rapprochent du sens pratique. Elles ne sont pas l'*habitus* car ce dernier est constitué par une certaine structure de capitaux intériorisés. Les compétences à l'action sont indépendantes des ressources. On peut donc dire que si l'on partage la problématique de l'ajustement avec P. Bourdieu, on s'intéresse à d'autres appuis internes.

Elles ne doivent pas non plus être confondues avec la pratique qui est générée à partir d'une compétence à l'ajustement et d'une structure de ressource (un composé de forme et de matière). Les compétences sont des compétences à utiliser les ressources, à les mobiliser, en rapport à une situation qui leur donne plus ou moins de valeur[318].

La principale différence réside dans la distinction de plusieurs compétences à l'action. La génération des pratiques ne répond plus alors à un seul principe d'ajustement mais est dépendante d'une pluralité. C'est cette pluralité qu'il faut mettre à jour sans atomiser excessivement le monde social. C'est le sens de ce travail et de ceux sur lesquels je m'appuie.

Enfin, si l'on veut regarder les choses avec plus d'acuité et aller plus loin dans les propositions, on remarquera que les compétences à l'action que nous avons distinguées dans ce travail s'entendent comme des puissances d'accès à ce qui est commun. Au contraire, les ressources constituent un facteur d'accès à ce qui est particulier.

2.2. Le rapport réflexif à la pratique

L'étude des différences entre les principes de génération des pratiques nous amène à une autre précision. Le travail de P. Bourdieu met l'accent sur la « coordination des conduites sans conduites de coordination », sur le « rapport pratique à la pratique ». Les dispositions à sentir, penser et agir, sont le plus souvent inconscientes[319]. L'étude privilégie donc les rapports non réflexifs à l'action, sans distance à soi ni au monde. Cependant les conduites de réflexivité peuvent être le produit d'un *habitus* professionnel par exemple, comme celui d'un psychanalyste[320]. Toutefois cela n'entame en rien notre proposition. La disposition étant le produit de l'*habitus* et son activation étant comme nécessaire car incontrôlée, inconsciente, c'est-à-dire soumise à l'arbitraire des choses (de la situation entendue comme expression d'un champ et des rapports qui y existent).

[318] Les compétences permettent également de produire des actions de valorisation de ressources en les politisant, en les mettant dans une forme propre à leur valorisation : rattachement à un principe de légitimité, de sécurité ou de puissance.
[319] Pour le reformuler dans mes termes : l'activation de ces dispositions est le plus souvent inconsciente.
[320] Il me faut encore une fois remercier mon directeur pour cette spécification nécessaire.

Les appuis internes qui font l'objet de la sociologie des régimes d'actions concernent le rapport réflexif à la pratique[321]. Les situations ne se présentent pas toutes avec la même évidence : « la réflexivité (le fait de réfléchir sur ce que l'on est en train de faire), si elle n'apparaît pas comme un point de passage obligé de toute action, n'est pas toujours exclue des conduites pratiques, même si dans ce cas, elle est prise sous le feu de contraintes pragmatiques » (Corcuff, 1995, p. 39). Il s'agit donc de « penser une économie pratique de la conscience et de la réflexivité, variable selon les situations » (Corcuff P., 1998, p.3). Ce « rapport réflexif à la pratique » est plus présent dans les régimes d'équivalence en dispute, moins pris par l'urgence, et où les conduites et leurs fondements posent problème. On doit en exclure la violence qui, comme on l'a vu, est une situation d'urgence.

Mais pour assoir correctement ces propositions, car le sens bourdieusien de la réflexivité est plus complexe, il nous faut étudier les différents sens que peut prendre la réflexivité. Ce point est important notamment parce que la réflexivité est l'objet sociologique qui permet de sortir de l'impasse entre structure et *agency* (liberté de l'acteur, capacité d'agir). Ce passage est donc en continuité avec celui qui traite de l'arbitraire des choses et des personnes.

Je vais distinguer trois sens de la réflexivité[322] : un sens faible, un sens fort et le sens bourdieusien qu'on peut qualifier de contre-intuitif et qui s'oppose en partie aux autres.

Le sens faible est celui utilisé par P. Corcuff. La réflexivité s'entend alors comme réflexion sur l'action en cours. L'action se réfléchi dans le sujet de l'action. On conservera le terme de réflexion pour ce sens. Pour exemple, la tension des forces marchandes et industrielles provoque la réflexion du pilote d'exploitation. Elles se font obstacles l'une l'autre. Les règles de prudence, l'organisation de l'agence en générale constituent des efforts insuffisants pour clarifier l'ordonnancement des positions d'une tournée. Cette activité exige parfois la mobilisation de sa réflexion pour ajuster les positions. De manière expérimentale, il va modifier l'ordre de certaines d'entre elles, ou le sens de la tournée, afin de gagner en amplitude ou de respecter des impératifs horaires.

[321] On peut dire de manière privilégiée. En effet, les situations de justesse sont éclaircies lors des disputes. C'est par leur étude que les êtres pertinents apparaissent. L'étude de la situation de justesse se fait dans un second temps, contrairement à la mise en texte qui procède de l'équilibre vers l'incertitude et la déstabilisation. Elle permet de reconstituer, en multipliant les observations, une situation harmonieuse, voire *la* situation harmonieuse idéale pour les acteurs.

[322] Pour un tour d'horizon plus large des « états de la réflexivité » dans l'espace sociologique, plus particulièrement dans sa « configuration moderne », voir Trepos, 2007.

Le sens plus fort de la réflexivité se distingue du sens faible de réflexion. La réflexion brise le parfum de nécessité de l'action, elle n'en atteint pas les présupposées fondamentaux qui la structurent. En ce qui concerne notre exemple, la réflexion consiste à exercer son jugement sur les équilibres de la tournée : C.A., amplitude, coût, poids et volume. Dans le sens fort, l'objet se déplace, ce ne sont plus ces équilibres, c'est sa propre activité de construction des équilibres, d'ajustement des variables, et ce qui détermine son jugement qui sont examinés. C'est le jugement dans ses *modi* ou son *modus operandi* qui est renvoyé au jugement. Il étudie alors les présupposés profonds de l'action, du jugement et du dispositif. Il s'agit d'une évaluation de l'action à un niveau de métaréflexion. La réflexivité est comme la conscience de la conscience. Elle n'est pas le simple exercice du jugement, il est son exercice sur un objet particulier qui est lui-même. La différence que je fais entre ces sens réside dans l'objet : dans le sens faible, il s'agit de l'*opus operandum*, le produit fini : la tournée et ses équilibres ; le sens fort concerne les manières de construire les équilibres, le *modus operandi*, le jugement et indissociablement le sujet du jugement (qui est partie intégrante du jugement).

Revenons maintenant sur le sens bourdieusien[323]. « L'entreprise de réflexivité » ou « une sociologie du sujet connaissant dans sa généralité et dans sa particularité » consiste « à objectiver l'inconscient transcendantal que le sujet connaissant investit sans le savoir dans ses actes de connaissance ou, si l'on veut son habitus comme transcendantal historique ». Elle étudie « *les conditions socio-transcendantales de la connaissance*, c'est-à-dire de la structure sociale ou socio-cognitive (et pas seulement cognitive), empiriquement observable (le champ, etc.), qui rendent possible les phénomènes tels que les appréhendent les différentes sciences » (p.154-155) et qui forment « les limites » de leur expérience (p.176 et 182)[324]. Jusqu'alors on reste proche du sens fort.

Mais chez Bourdieu, « la réflexivité la plus achevé est celle qui va « sans le dire » » (Trepos J.Y., 2007, p.124), elle est constitué en « réflexivité réflexe, capable d'agir non ex post, sur l'*opus operatum*, mais a priori, sur le *modus operandi* ». Elle consiste dans « l'image réverbéré qu'un certain habitus se voit renvoyer dans les régions où il s'est engagé » et qui a, ou non, « encouragé ses dispositions » (p.89). L'*habitus* se voit à

[323] On s'appuiera sur Bourdieu P., 2001. Lorsque les références ne mentionne pas d'auteur, c'est à cet ouvrage que je me réfère.

[324] *A priori*, ces considérations valent pour l'acteur profane, celui qui ne fait pas de la science, sa connaissance du monde social engage des *conditions socio-transcendantales* qui rendent possibles les phénomènes.

travers l'image que lui renvoie le champ, ses dispositions se renforcent lorsqu'il trouve son « lieu naturel » et se modifient dans le cas contraire. Cette image est incorporée, intériorisée ou réverbérée dans l'*habitus*. Elle participe à l'anticipation des conséquences objectives de sa pratique et on comprend qu'on puisse qualifier ce sens de contre-intuitif.

Faisons un point sur les rapports qu'entretiennent ces différents sens. On remarque alors que le sens fort partage avec le sens bourdieusien l'attention au *modus operandi*. Cependant, P. Bourdieu ne semble pas reconnaître à ce sens une capacité d'objectivation du jugement et du sujet du jugement qui soit *a priori*. Le sens fort relève, comme la réflexion, de la *réflexivité narcissique*, celle qui est *ex post*. De fait, le sens bourdieusien est contre-intuitif, la réflexivité se constitue sous le règne de l'arbitraire des objets. En réfléchissant les pratiques, les objets (ou l'histoire faite chose) permettent aux personnes d'incorporer leur rapport aux espaces où ils s'engagent et de modifier leurs dispositions. L'action réflexive revient au champ au contraire de la réflexivité narcissique. Elle n'est jamais aussi forte que lorsqu'elle est instituée en « loi commune du champ » (p.178) et « n'a toute son efficacité que lorsqu'elle s'incarne dans des collectifs qui l'ont incorporée, au point de la pratiquer sur le mode du réflexe » (p.220). Ainsi les conduites de réflexivité (sens fort) du psychanalyste sont constitutives de la réflexivité réflexe inhérente à un champ où les agents se voient renvoyer l'absence de réflexivité au sens fort comme dévalorisation.
P. Bourdieu privilégie, malgré un grand détour, les rapports non réflexif à la pratique au sens où les conduites de réflexivité n'incombent pas tant à l'arbitraire des personnes, qu'à celui des choses qui renforce ou infléchit les dispositions du sujet connaissant, en lui réfléchissant le rapport entre ses dispositions et les espaces où elles sont engagées.

Pour notre part, on conservera les sens plus intuitifs. C'est ainsi que nous l'avons utilisé jusqu'alors. Certes, nous n'avons pas distingué immédiatement entre réflexion et réflexivité, cette distinction nous aurait entrainé dans cette discussion qui aurait été précoce.
Par ailleurs, j'entends que la réflexivité (sens fort) puisse être d'une autre nature que narcissique à condition qu'on spécifie qu'elle n'opère pas *ex post*, ni même *a priori*. Elle est redoublement du jugement, le jugement méta-réflexif impactant le jugement réfléchi. Elle éprouve le jugement dans son rapport à une épreuve de jugement. Ce n'est

pas une question de simultanéité mais d'intégration des deux épreuves, d'intégration des ressources réflexives des personnes et des situations avec leurs pratiques. Ce qui fait la force de l'analyse bourieusienne, c'est que la réflexivité *a priori* est fortement intégrée à la pratique et au jugement subjectif (elle est faite réflexe). La réflexivité au sens fort, même *a priori*, demande encore à être intégrée au cœur même de la pratique pour ne pas être narcissique et *ex-post*.

La réflexivité réflexe est du domaine de la situation de justesse, de l'arbitraire des choses qui laissent leur empreinte sur les pratiques des personnes. Quant à nous, la réflexivité sera le fait des sens critiques c'est-à-dire, on l'a vu, à la fois comme réflexion et comme réflexivité au sens fort dès lors que ce sens critique est intégrée à la pratique. Elle consiste en une remontée explicites des équivalences tacites qui peut aller jusqu'à la régression à l'infini. On conserve donc un sens intuitif de compétence des personnes. Mais, voulant tenir notre posture et ne pas arbitrer entre ce qui dépend des personnes de ce qui dépend des objets, que la réflexivité est également un objet d'étude, il faut considérer que son activation dépend de l'agencement des forces qui soit l'exige (comme dans le cas du psychanalyste – on est alors extrêmement proche du réflexe), soit l'empêche sous des contraintes d'urgence, ou simplement la rende possible à travers ses guidages souples[325].

On peut observer autrement cette attention au rapport non réflexif à la pratique, en étudiant la lecture du monde social de P. Bourdieu[326]. Celle-ci est toujours double : subjective et voilée, objective et dévoilée.

D'une part, les acteurs perçoivent le monde comme une situation de justesse (normal, naturel). Chacun est à sa place dans l'ordre légitime et adopte les conduites confortant cet ordre. Il s'agit d'une situation de paix où les petits acceptent leur petitesse. De l'autre côté, la situation est dévoilée, l'auteur y fait apparaître la violence qui est à

[325] Cela doit montrer toute la pertinence des notions d'arbitraire des choses et des personnes pour le sociologue. On conserve un sens commun de capacité des personnes afin de permettre l'observation de l'activation de cette capacité. Et si elle est une capacité des personnes, si elles peuvent la mettre en œuvre, comme pour leurs autres compétences et qualités, son actualisation ou son activation s'affronte à la réalité. De fait, cela permet une interprétation de second degré qui rompt en partie avec le sens commun et permet, sans se contredire, de considérer que l'activation d'une capacité des personnes est commandée par la situation. Cela montre également la pertinence de la communication métathéorique, elle permet de distinguer des ramifications que le modèle ne contient pas en lui-même, ou très indirectement et de manière non réfléchie, comme la réflexivité réflexe et le côté collectif (par les choses) de la réflexivité.

[326] Cette lecture n'est possible qu'en considérant une continuité entre sens savant et sens commun.

l'œuvre dans les rapports symboliques et légitimés de l'ordre social. Les dominés y acceptent leur situation.

Les analyses bourdieusiennes s'appuient donc sur les régimes non réflexifs que sont la violence et la justesse[327]. Ces situations sont celles où la nécessité a le plus de force : nécessité comme impératif catégorique puis nécessité générée par les rapports de force brute. Enfin, il s'agit de celles dont le rapport au langage est le plus lâche.

Pour mieux montrer la chose, prenons l'exemple des conduites d'évitement ou d'auto-élimination. Elles sont des réponses pratiques à un défaut de ressources pertinentes dans une situation.

Chez P. Bourdieu : les agents s'orientent *comme* naturellement vers les scènes où leurs produits linguistiques (par exemple) rencontreront un public qui leurs attribuera de la valeur, ils se placent donc, par l'anticipation des conséquences objectives de leurs pratiques, vers les segments du marché linguistique qui leur apportera des profits symboliques et *tout se passe comme si* ils cherchaient à éviter les segments où ils n'ont objectivement aucune chance de faire valoir leurs produits.

Quant à moi, je dirai que les acteurs ressentent une illégitimité à la parole publique (cas d'un engagement en justice). Ils vont alors réserver leur parole, la censurer et la limiter aux situations (moments, sujets, publics) où ils vont se sentir autorisé à parler, où ils se sentent assez légitime pour parler. Le sens de la justesse permet aux acteurs de ressentir leur faiblesse comme petitesse (violence symbolique dans l'absolue) et de tenir leur place de petit. Ainsi, lorsque j'ai collaboré à l'affinage d'un questionnaire concernant l'état d'information ou de connaissance des personnes sur le cycle de l'eau, leur première réaction était de se sentir et de s'affirmer comme illégitimes et incompétents (sans ressources, sans valeurs) sur ces questions.

La différence de posture sépare ce qui qualifie les mêmes comportements. Cependant, quelle que soit la lecture, on remarque que ce sont des appuis internes non réflexifs des personnes qui sont au centre des analyses de P.Bourdieu.

[327] Le régime de justesse, non réflexif, est celui qui se rapproche le plus du sens pratique bourdieusien comme « rapport pratique à la pratique ». Ajustement quasi-mécanique à une situation donnée, non réflexif et non langagier, ce mode autorise des économies cognitives dans la coordination des conduites.

Mais pour ne rien omettre de cette question, il faut considérer l'implication d'une équivalence en puissance dans les lectures bourdieusiennes. Si la violence est objective, et la justesse subjective, les comportements des acteurs sont stratégiquement ajustés à l'état du champ et à la position qu'ils y occupent (ainsi qu'à l'histoire de leur position : leur trajectoire). En accusant le trait, on peut dire que dans un monde de violence objective, la justesse subjective est objectivement stratégiquement pertinente.

Dans ce schéma, l'équivalence stratégique est non réflexive au sens où elle est la formule d'équivalence qui constitue le réflexe. Nous n'avons pas évoqué ce cas. En effet, le sens commun de ce terme invoque l'intentionnalité, une certaine conscience dans l'appréciation du monde. P. Bourdieu, en dépit de ses efforts, a eu du mal à se prévenir de cette implication sous une forme non réflexive de l'équivalence en puissance. Pour notre part, il semblait impossible de constituer un sens stratégique non réflexif. De fait, il ressort de l'arbitraire des objets ce qui contredit la définition de sens commun. L'activation réflexe d'une équivalence stratégique est quasiment un contre-sens pour le sens commun, elle n'est possible que par l'effet de retournement produit par la double lecture subjective et objective et de leurs différentes références (ou non) à l'équivalence.

Bien qu'on n'aille pas jusqu'au réflexe (réflexivité faite corps), on peut tout de même envisager, dans un sens proche, une réflexivité objectivée qui est non réflexive (du point de vue de l'agent) et qui n'est pas incarnée dans les personnes bien qu'elle pèse sur leur comportement (comme tout dispositif d'objet). Par exemple, on peut dire que le dispositifs de l'agence E.T.L. économisent la réflexivité (sens faible ou fort) des agents en condensant dans des procédures (*ordini*) les rapports de force . Ces rapports sont renvoyés à travers la procédure. Les agents, soumis à l'arbitraire des objets, obéissent alors autant aux procédures qu'à la raison de la puissance, à son économie depuis leur place. On le voit, l'arbitraire des objets intègre fortement les personnes dans le dispositif au point que sans réflexivité ils agissent dans le sens d'une réflexivité collective investit dans les objets.

La réflexivité s'entend donc dans un sens fort et dans un sens faible. Elle est le fait des régimes en équivalences et elle est le produit d'un cours d'action mobilisant, dans différentes proportions, l'arbitraire des personnes comme celui des choses. Mais ce dernier ne peut être total, il doit passer le relai pour avoir réflexivité.

La réflexivité est également objet de recherche. Ces premières propositions ne sont que des esquisses. Elles posent le problème plus qu'elles ne le closent. On envisagera donc la réflexivité sous deux aspects. En premier lieu comme support interne des personnes. Elle fait partie intégrante du sens critique. En second lieu, son activation dépend de la situation. Les régimes de dispute laissent plus de place à la réflexivité des acteurs. Cependant ce sont les cours d'actions empiriques qu'il convient d'observer pour trancher et préciser la place qu'ils laissent à la réflexivité.

On peut poser une hypothèse sur sa production en cours d'action. Lorsque le rapport pratique aux rapports de force ne suffit pas à résorber toutes les tensions du champ de force, ou (proposition inverse mais équivalente) lorsque les tensions d'un champ de force ne permettent plus l'ajustement mécanique, la réflexivité émerge. La question reste celle de la genèse de cette tension alors même que les situations sont pré-agencées et les agents prédisposés à répondre aux commandements de la situation, à s'y ajuster au mieux. La possibilité d'une telle tension n'est possible qu'en vertu de la pluralité des forces et des intérêts qui peuvent se manifester.

2.3. Sociologie du travail de détermination du monde

Continuons à préciser l'objet de la sociologie des régimes d'actions. Je me tourne encore une fois sur l'espace critique, mais fertile, ouvert par la confrontation avec la théorie de l'*habitus*. Le renversement de posture est ici important, la sociologie bourdieusienne étant une « sociologie du dévoilement ».

Ce renversement produit une opposition entre justification et déterminisme (Gauthier C., 2001), entre justification et nécessité (Boltanski L., 2002). Les sociologies de la nécessité (Boltanski L., 2002) sont celles qui portent vers un fort déterminisme, malgré les ouvertures à une modification des structures, à la possibilité de sortir de la nécessité par la connaissance des nécessités. Ce sont notamment ces sociologies de la nécessité qui sont qualifiées de bulldozers par P. Corcuff. Elles se caractérisent par « le déploiement d'une nécessité sous-jacente (…) les personnes agissent de façon certaine (et par conséquent prévisible) parce qu'elles ont intériorisé des modèles de comportement (des dispositions) qui, s'enracinant dans leur appartenance à des structures, peuvent à leur tour les reproduire » (Boltanski L., 2002, p.280).

Les rapports de la sociologie de la dispute à la nécessité, tout en retardant le moment du partage entre le déterminé et l'indéterminé, ont été explicités. L'opposition met ainsi en jeu une sociologie du déterminé à une sociologie de l'incertitude qui prend alors pour objet le travail de détermination du monde des acteurs.

Cette opposition se retrouve dans la conception des supports internes des personnes. Les dispositions d'un *habitus* individuel ont un caractère unifié et donnent une cohérence et une stabilité aux personnes. La conception des personnes de l'épistémologie pragmatique tend vers un éclatement de la personnalité. Le travail réalisé sur les formes de rationalité mobilisées par les acteurs dans les disputes se situe dans le prolongement de cette conception éclatée des personnes. Si je puis dire, les personnes sont rarement égales à elles-mêmes. On parlera de « personnes à tiroir » (Thévenot L., 2006) pour insister sur la diversité des supports internes sur lesquels les personnes peuvent s'appuyer ou que les situations peuvent requérir. Par ailleurs, comme j'ai essayé de le montrer lors de ce travail, au-delà des compétences, ce sont les qualités dont peuvent être revêtues les personnes qui sont multiples. Un jeune de la diversité ayant sa carte P.S. est parfois jeune, parfois de la diversité, parfois et peut-être plus rarement P.S.

L'incertitude est ménagée en ce qui concerne les supports internes ainsi que les supports externes. L'observation se tourne vers le travail de détermination de ce qu'est le monde pour les acteurs. On y observe les acteurs déterminer ce qui vaut et ce qui fait la valeur de ce qui a de la valeur. Leur travail de dévoilement fait apparaître la pluralité des ressources externes ou internes mobilisées et / ou mobilisables. Ce travail consiste en un travail de qualification, de discrimination entre le semblable et le dissemblable, le pertinent et l'impertinent, ainsi qu'en une mise en ordre de ce qui est qualifié[328].

Cela amène à la seconde problématique : celles de l'activation. L'étude permet ainsi d'observer les contraintes à l'activation de certaines qualités ou compétences. La pluralité des compétences pour générer des pratiques ainsi que la plasticité des acteurs pose la question de l'activation de ces compétences et des ressources.

On remarquera ainsi que les contraintes à la mobilisation de l'étiquette P.S. sont fonction des autres qualités dont on peut se prévaloir, de leur rareté et de leur rapport à un territoire important : président de l'université, jeunes, femmes, diversité… Il y a

[328] Ces trois actes sont quasiment les mêmes. Ils sont produits dans un même travail sur le monde.

cumulation des avantages et des désavantages des différentes valeurs que les personnes peuvent représenter. Les hommes âgés d'étiquette P.S. voient une triple dévalorisation de leur puissance de représentation. Ils auraient plus de valeur en étant de la société civile, en fondant une association, en s'insérant dans un tissu économique ou social. Ainsi pour valoriser leur étiquette et l'activer pertinemment, ils se désolidarisent de la liste P.S. Paradoxalement, en se tournant vers d'autres partis, leur étiquette se voit valorisée comme signe d'ouverture du candidat qui les a accueillit[329].
Les positionnements de chacun se trouvent ainsi structurés par ce qui fait la valeur des qualités. Dans ces situations, l'activation de certaines qualités est relative à un effort de valorisation. C'est ainsi que se comprennent les désistements. Ils sont le fruit soit des plus forts (P. Bertinotti) qui recherchent la valorisation de leur candidature, soit des plus faibles qui cherchent à survivre (hommes, âgés, P.S., sans autres qualités distinctes que des postes dans le parti comme rédacteur du mensuel ou un mandat qui les font apparaître comme des dinosaures de la politique messine).

La problématique de l'activation des compétences et qualités est présente dans l'étude des basculements et de la conversion. D'une manière générale, les conditions à l'activation se fondent sur le dispositif d'objet qui donne pertinence et valeur aux êtres et aux relations, qui les stabilise et les objective. Ensuite, elles se fondent sur la structure des relations. Les chaînes d'équivalence stratégique invitent ou produisent l'occasion pour les agents de contact d'activer leur compétence au travestissement du monde par exemple. Les développements précédents, précisant les traits des différents régimes de l'action, en tracent également les possibilités d'activation.

*

L'objet de la sociologie de la critique réside dans l'observation des compétences et ressources mobilisées par les acteurs lorsqu'ils s'engagent dans le travail de détermination du monde. La présente étude s'intéresse aux compétences les plus génériques, celles qui sont partagées par les personnes et particulièrement au sens ordinaire de la stratégie. On s'intéresse plus particulièrement, sans exhaustivité, au rapport réflexif à la pratique mobilisé en cours d'action. Dans la démarche d'enquête,

[329] Cela ne signifie pas qu'aucune personne de ce profil ne sera acceptée dans la liste P.S. Mais cette présence est fonction d'autres qualités et de positionnements antérieurs, dans la primaire par exemple.

c’est la dispute qui nous révèle les êtres et relations qui organisent le monde lorsqu’il est en paix.

L’observation de l’activation des compétences et des ressources s’accompagnent toujours de l’étude des conditions de possibilités de telles activations. Ces possibilités résident dans des dispositifs stabilisés qui ne résorbent jamais entièrement l’incertitude.

3. Une sociologie des faits moraux

On peut se tourner à présent vers ce que A. Caillé appelle l'effet « d'autolimitation » (1981, p.259) des axiomatiques de l'intérêt. C'est tout à la fois l'absence de la vie morale, de la rationalité axiologique, et « des questions du sens » de l'action qui leur est le plus souvent reprochée. Il est vrai que ces axiomatiques tendent à rabattre le sens subjectif vers l'illusion et la rationalité axiologique des acteurs sur une rationalité instrumentale souvent inconsciente : « de nombreuses sociologies ignorent les motifs moraux invoqués par les personnes (…) les traitent comme de simples rationalisation qui dissimulent des raisons d'une autre nature, souvent inconscientes » (Boltanski L., 2002, p.277-278).

Cependant, les axiomatiques de l'intérêt ne nient pas l'existence des faits moraux, mais ils ont le statut de faux-semblants. Ils sont donc intégrés par défaut (Blic (de) D., 2000, p.151), la morale y est résorbée (Boltanski L., 2002, p.281) et transformée en indice des intérêts en jeu, en surcroît de puissance ou en un utilitarisme plus ou moins raffiné.

L'implication d'un schème stratégique dans le travail sociologique tend à dissoudre la texture morale des faits sociaux et à réduire systématiquement l'*autorità* à l'*imperio*, alors que les acteurs distinguent le rapport de grandeur du rapport de puissance Or, les faits sociaux sont moraux. Le fait même qu'ils s'imposent, qu'ils sont coercitifs, provient de cet attachement ou de cette emprise spécifique.

Mais il me faut préciser ce qu'on doit entendre ici par moral. On doit le détacher d'un engagement éthique. Moral signifie ici que ces faits sont chargés de valeur. On peut revenir sur la notion de force. Lorsque je dis que les forces ont une nature morale, je ne me réfère pas aux impératifs éthiques qui peuvent contraindre leurs acquisitions et usages mais au fait qu'elles représentent une charge de valeur. La dimension morale signifie ici que les forces constituent ce qui vaut dans le monde, et qui, en conséquence s'imposent et en imposent, et qui trouvent l'assentiment des corps et des esprits par le fait qu'ils y trouvent eux-mêmes ce qui est capable de faire leur valeur et d'activer leur fierté ou leur plaisir. Même tournée vers la jouissance égoïste, vers la soif de domination, les ambitieux trouvent la valeur dans les mêmes objets que l'homme de bien. L'ambition de se grandir passe toujours par ce qui permet de produire un ascendant, une supériorité et il me semble qu'on ne trouve cela que par la texture très spécifique des faits sociaux.

L'attention aux forces est une attention à ce qui fait la valeur. Ce sont ces charges de valeur qui mobilisent et qui sont mobilisées par les êtres : « la vie morale commence… où commence la vie du groupe (…) les idéaux ne sont pas abstraits […] Ils sont essentiellement moteurs ; car derrière eux, il y a des forces réelles et agissantes : ce sont les forces collectives… » (Durkheim E., 1996, p.75 et 136). La notion de force se trouve renforcée. Charges de valeur, elles contraignent les êtres dans leur action. En effet, ceux-ci ne se tournent que vers ce qui fait ou a de la valeur, par lesquels ils peuvent s'en revendiquer et en imposer aux autres. Ce sont ces charges de valeur qui permettent d'intégrer des ressources disparates. En campagne, il s'agit de charger de valeur civique, collective, de représentation les différents êtres qui peuvent apporter leur soutien. Il s'agit de leur donner une dignité à apparaître dans les problèmes politiques, de les rendre intéressant par rapport à la vie collective.

Les axiomatiques de l'intérêt, en impliquant un schème stratégique, dénaturent pour une part l'action et le mode d'engagement des êtres dans l'action. L'observation de différentiels de force occulte leur nature. On risque d'interpréter les rapports de forces uniquement comme violence, on perd ainsi la spécificité de ce qui fait la légitimité, une subjectivité qui accepte consciemment et réflexivement une domination, une supériorité. La légitimité ne prend plus de sens que par rapport à une domination alors que c'est la domination qui ne prend sens qu'en rapport des charges morales[330].

Cette dénaturation est consécutive, comme je l'ai dis, de la proximité des régimes de justice et stratégique. Cela est patent lorsqu'on observe la spécification de la relation de pouvoir de l'analyse stratégique (Crozier M., Friedberg E., 1977) comme étant réciproque et déséquilibrée. Mais le caractère déséquilibré ne fait pas de toute relation une relation de puissance. Il y a un ascendant, un différentiel de force objectif et/ou subjectif mais cela n'en détermine pas l'engagement stratégique pas plus que l'acceptation de cette domination par un tiers[331].

---

[330] On peut remarquer que cette critique touche moins le travail de P. Bourdieu. En effet, on ne peut qu'être stupéfait que l'intégration négative des faits moraux permette tout de même de reconnaître leur texture. On remarquera également que c'est cette texture particulière qui est engagé dans le maintien de la domination par la cécité à la domination. Cependant ce mode d'entrée restreint fortement le champ des interprétations et tend à gommer cette texture morale. Par ailleurs, il ne s'agit pas de dire qu'une domination qui n'est pas vécu n'est pas une domination mais que c'est risquer d'en modifier singulièrement la texture que de considérer systématiquement un ascendant (vécu ou non) comme *imperio*.

[331] Encore une fois, je comprends bien qu'on puisse exprimer *comme* des engagements stratégiques des comportements. Je pense par ailleurs que les sociologues, notamment ceux qui sont mobilisés, ont assez de réflexivité (cela se prouve par leurs formulations. Les « stratégies » sont « inférées ex-post des régularités de comportement ») pour considérer cette texture morale. Cependant le lecteur non averti, l'étudiant par exemple,

Enfin, et c'est là le dernier point sur cette question. Les motifs intéressés ne s'opposent pas aux motifs éthiques. Ils ont la même nature, et se fondent dans les mêmes objets. « L'intérêt n'est pas transparent à lui-même. Il doit (…) être lui-même construit pour être en mesure de donner des raisons à l'action » (Boltanski L., 2002, p.281-182). Cette construction passe toujours par une charge de valeur. Est intéressant ce qui a de la valeur, ce par quoi on s'élève, où l'on gagne en dignité ou en prestige. Par ailleurs, comment s'imposer aux autres sans avoir recours à ce qui a de la valeur à leurs yeux ?

On peut reconnaître un autre caractère des forces morales par ces dernières remarques. Les actions en justice comme la poursuite d'intérêts égoïstes trouvent leur bien dans des objets chargés de valeur. Ces valeurs fournissent ainsi un espace de commerce entre les êtres, ils reconnaissent les mêmes valeurs : une valeur financière ou d'efficacité dans le cadre des dispositifs de livraison à domicile, une valeur de représentation dans les campagnes politiques. Bien que ces valeurs puissent entrer en contradiction, il s'agit toujours d'une base commune aux participants d'un cours d'action.

Enfin, l'extrême imbrication des régimes d'actions stratégique et en justice me semble renforcée par cette texture particulière. Cela rend le partage entre les engagements extrêmement difficile. Il serait vain, par exemple, d'essayer de déceler dans chacun des engagements des participants à la campagne municipale ce qui relève de la stratégie et ce qui relève de la conviction. L'analyse des disputes peut localiser certaines épreuves dont la forme d'engagement est stable, mais parfois cela comporte le risque de régression à l'infini ou celui de l'effacement des aspérités.

---

peut ne pas percevoir cette nuance importante. Le danger est celui de l'installation d'une méprise comme manque de prise sur les faits sociaux ainsi que sur l'outil sociologique.

4. Retour sur la seconde heuristique

Il me faut revenir brièvement sur ce que j'ai présenté comme la seconde heuristique, à savoir l'effort d'aller retour entre les différents matériaux mobilisés pour cette enquête. Ces matériaux ne prennent de valeur par rapport à notre objet d'étude que dans leur confrontation (au sens de faire travailler ensemble). Cet effort est en partie masqué par le travail de mise en texte[332]. L'ordre de l'écriture interdit de rendre compte de ces mouvements d'infirmation et de confirmation réciproque, de recherche de marqueurs empiriques ou de catégories sociologiques et de l'effort de définition qui en suit.

En effet, le texte, ainsi que sa lecture, est orienté ou surdéterminé, par le geste déductif et le travail de définition des principales notions que nous mobilisons. Ce travail compose la première partie. De la même manière, l'œuvre de Machiavel semble lue à travers le prisme des E.G. comme si elle n'avait pas de valeur propre ni d'éclairage à apporter à la sociologie de la dispute, voire à la sociologie en générale. Or les concepts machiavéliens posent question ou, ce qui revient au même, éclairent le modèle de compétence au jugement. En premier lieu, l'œuvre pose problème à ce qui est le cœur de la problématique des E.G. En effet, la problématique de l'accord ne se résorbe pas dans la justice. Mais l'œuvre permet également de considérer le caractère trouble du monde formé d'un mélange de valeur et d'intérêt, d'être et de paraître. Elle permet également d'éclairer les rapports entre violence et justice, de créer un espace de cohabitation, si je puis dire, entre ces rapports à l'action.

Il m'est évidemment difficile de rendre compte de ce travail. Je ne mentionne donc que quelques influences. En premier lieu, la notion d'*ordini*, contrairement à ce que la présentation peut laisser croire, a alimenté la réflexion concernant la justice et la violence dans leur rapport aux objets. La question des humeurs, dès qu'elles sont conçues dans un régime en équivalence m'a également permis de reformuler les rapports entre motifs raisonnables et motifs passionnels. Autant de dimensions qui sont réintégrées dès le premier chapitre. Par ailleurs, d'autres notions de l'œuvre de N. Machiavel pourraient être mobilisées en dehors même de notre cadre d'analyse. La notion de *stato* pose une question radicale à toute réflexion politique : la chose publique

[332] On peut simplement remarquer quelques indices de cette communication entre les matériaux. En premier lieu dans la problématisation. C'est tout à la fois les travaux de la sociologie pragmatique, de certains de ses critiques et d'une impasse empirique qui incitent à la réalisation de ce travail. Ensuite par l'entrée rapide du secrétaire florentin puis des données empiriques dans la première partie dès le chapitre I. Enfin, par le retour épistémologique pour déployer des réflexions présentes entre les lignes dans ce qui précède.

est elle conçue comme impersonnelle ou comme étant, toujours, quoi qu'il arrive, la possession (même temporaire) d'un individu ou d'un groupe ?

Concernant ensuite les apports empiriques, la fortune a été clémente en m'offrant deux terrains qualitativement différents et qui permettaient d'observer une configuration plus défensive, où les acteurs s'efforçaient de tenir les êtres à leur place selon leur ambition ; et une configuration de conquête en deux temps, les primaires puis l'élection. Les acteurs travaillaient alors à une mise en ordre des êtres dans le but de déborder leurs opposants en construisant, puis en affermissant (par appropriation et distinction), des rapports favorables aux territoires (des prises sur).

Il ne faut pas minimiser ces apports empiriques par la considération de l'importance du geste théorique. Ce dernier construit effectivement les conditions de possibilités d'un régime machiavélien en l'insérant dans un espace (lui même construit ou réaménagé). Certes, cette construction impacte la réception des autres matériaux. Cependant les définitions formelles du premier chapitre doivent beaucoup aux apports empiriques. Les configurations rencontrées m'ont incité à garder des catégories à géométrie variable et elles offraient un point d'application expérimental aux proto-esquisses de définitions. De la même manière, c'est lors des enquêtes de terrain qu'ont été produits les marqueurs des engagements en régime stratégique. C'est à ce moment que le couple sécurité et puissance, dans les multiples formes dans lequel il apparaît, a été étudié de plus près.

Enfin, le fait à mon sens le plus marquant de cet effort d'information réciproque est la construction tardive de l'expression de l'équivalence en régime stratégique : équivalence en puissance. Cette notion résume à elle seule ce qu'est le jugement machiavélien, elle me semble rendre parfaitement compréhensible le genre d'action auquel elle s'applique. Pourtant, il a presque fallut attendre le début de l'écriture pour la produire. D'ailleurs, elle ne se trouve dans aucun des comptes rendus d'observation. La plupart des notions issues du travail de confrontation des matériaux n'apparaît que dans les comptes rendus de la seconde enquête.

Enfin, l'information réciproque des différents matériaux s'entend pleinement si l'on considère que chacune d'elle présente le modèle sous un aspect, chacune d'elle permet de le définir et de le saisir. Dans la première partie, le modèle se présente sous la forme d'un ensemble de définition. Le modèle est défini par son économie propre. C'est le

contraire dans la troisième partie. Il se définit dans son rapport à d'autres théories de l'action. Dans la seconde partie, il est défini par son usage.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il convient de résumer quelque peu l'objet de la sociologie pragmatique ou de la sociologie des forces au travail. Cette sociologie s'intéresse particulièrement au travail de détermination de ce qu'est le monde, à la résorption de l'incertitude par l'activation de ressources qui sont caractérisées comme forces et formes d'action. « Ce n'est pas ce qu'est le monde ''objectivement'' qui est visé, ni non plus seulement la vision subjective de chaque acteur, mais le monde à travers les sens ordinaires de ce qu'est le monde mobilisé par les acteurs […] et le travail réalisé par les personnes pour s'ajuster en situation à ce monde » (Corcuff P., 1998, p.2).

Le rapport stratégique à la pratique est l'un des appuis internes des personnes. La sociologie de la pragmatique du jugement en acte s'intéresse aux appuis internes partagés par les personnes, dont l'activation est réflexive ou non réflexive, et qui participent au travail de détermination de ce qu'est le monde, de ce qui y fait la valeur, de ce qui s'y est fait et de ce qui s'y devrait faire.

L'épistémologie qui la sous-tend est une épistémologie pluraliste et indifférenciée. Cette épistémologie est au cœur de la méthode employée pour construire les catégories du régime stratégique. Elle préside au travail de rapprochement des catégories machiavéliennes avec celle de la sociologie de la dispute ainsi qu'à la production de catégories à géométrie variable et à des redoublements terminologiques. La non hiérarchisation des lectures d'une situation imposait de considérer que les notions des E.G. : les personnes, les objets, les accords, l'équivalence, devaient être requalifiées sous une nouvelle forme de leur engagement. Cela n'empêche pas des continuités. Ainsi les objets ont toujours un rôle de stabilisation des relations, de prise sur le réel, d'appuis externes. Mais ils sont également des contraintes à l'action réaliste, constituant des nécessités ou un ordre du monde. L'*index rerum* tiendra compte de ces continuités. Sous une même entrée on trouvera les références aux dispositifs, aux objets, choses (dont leurs désertions) et aux *ordini* afin de lire transversalement cette problématique.

Par ailleurs, cette épistémologie a également dirigé l'attention sur certains aspects du texte machiavélien ou du terrain. L'étude des rapports entre nécessités, *virtù* et fortune, tient bien à la problématique de la distribution des responsabilités dans les disputes. Mais elle puise également dans la rupture de l'asymétrie entre le savant et l'ordinaire, ainsi que l'opposition entre le libre-arbitre et le déterminisme en sciences sociales. On

l'a vu ce questionnement s'est prolongé sur le terrain. On en a fait un objet d'étude en conservant notre position sur l'asymétrie entre modes de connaissance.
Somme toute, on peut dire que cette épistémologie dirige une grande part de la problématisation et des hypothèses depuis lesquels le travail s'est construit. Par ailleurs, elle fait partie intégrante de la formulation de la problématique sous forme de test. Le travail devait, depuis cette base épistémologique, fournir une entrée pour l'analyse d'un rapport stratégique à la pratique.

La localisation plus précise des appuis internes qui font l'objet de l'attention a été aidé par d'autres sociologies dont l'objet n'est pas exactement le même, ce qui peut conduire à des méprises. Ces théories de la génération de pratiques ajustées permettent soudainement à nos catégories d'avoir des points d'appuis pour situer des ressemblances et des dissemblances entre les appuis internes auxquels la sociologie s'intéresse.
Si quelques critiques ont été prononcées, je n'ai pas omis celle qu'on faisait à la sociologie pragmatique. Ensuite, elle ne vise pas à critiquer le phénomène des autres, mais à préciser lequel on prend en charge.

Conclusion Générale

1. Ambitions et fondements de l'étude

Au terme de ce travail, il convient d'en rappeler les principaux fondements ainsi que nos conclusions. En premier lieu, revenons sur les ambitions, le matériel et les *modi* de l'enquête. Ce travail avait pour ambition de modéliser un régime d'action stratégique complétant le modèle de compétence au jugement et à l'action stabilisé par L. Boltanski et L. Thévenot. Cette ambition répond autant à une demande de l'espace sociologique qu'à une nécessité endogène au modèle. L'engagement stratégique dans l'action était l'une, voire *la* dimension sociale qui empêchait d'assumer l'hétérogénéité de l'action. L'effet attendu réside dans l'opérationnalité du modèle re-paramétré pour les enquêtes empiriques, dans la possibilité qu'il a de suivre les différentes configurations des cours d'actions. On recherchait à la fois son économie propre – indépendamment des conditions de justice et du résultat – ainsi que l'économie générale des rapports entre les régimes distingués.

Par ailleurs, j'ajoute, bien que cet objectif n'était pas clairement défini au début de ce travail, que le modèle doit pouvoir s'utiliser pour traiter de nombreuses problématiques : les processus d'agrégation et de désagrégation des collectifs, les phénomènes de contrôle social, de normalisation des dispositifs et de redressement des personnes par exemple. Pour exemple, il peut être un outil pour comprendre et analyser les transformations du travail social. La marchandisation de ce secteur doit pouvoir s'observer à partir d'agencements d'objets rendant réaliste cette évolution, pesant sur les comportements de prises en charge des usagers. L'émergence de la qualification d'usager n'est pas neutre à cet égard (Morales R., 2006). Il marque la réalité de sa volonté, de ses désirs ainsi que son application dans la relation d'aide. On repèrera un ensemble d'objet comme les règles de financements des établissements, les dispositifs juridiques visant à mettre l'usager au centre de la relation, l'impulsion de démarche qualité. Toutes ces évolutions, ces strates d'objets, conduisent à une reconfiguration de l'agencement global des forces et donc à la recomposition des conventions qui structurent l'action.

On peut également proposer des entrées alternatives pour étudier certains phénomènes. Cet exemple est audacieux et n'est là qu'à titre d'hypothèse. Il concerne l'abstention, débat public récurrent depuis quelques années. Ordinairement, elle est considérée comme la marque d'une désocialisation, comme la traduction d'une forme d'anomie.

Sociologiquement, les études montrent deux types d'abstentions : celle qui marque un « déficit démocratique », l'autre qui est une forme d'engagement politique (Muxel A., 2007). Ma proposition consisterait à observer l'abstention comme une dévaluation du dispositif de délégation. Celui-ci n'arrive plus à attirer les citoyens, c'est sa force même qui diminue ou les forces qui s'y opposent qui augmentent. Une autre hypothèse consisterait à envisager que le dispositif de vote ne soit pas ou plus assez intégré aux autres objets de la vie civique, il y aurait désintégration des ressources participatives et des ressources délibératives. Ces autres entrées ne signifient pas qu'on se met en contradiction avec les études citées. Elles offrent une autre manière de poser le problème.

Cependant, ces affirmations ne doivent pas masquer le fait que le modèle n'a été mis à l'épreuve empirique que par deux fois. D'une manière générale, le régime d'action tactique-stratégique ainsi que les aménagements à la sociologie des régimes d'action ont une stabilité relative. L'assise est plus forte au niveau du cœur de la modélisation : l'équivalence en puissance du régime stratégique et ses rapports aux autres régimes notamment. Mais certaines dimensions mériteraient des études propres qui approfondiraient ce qui ici reste à l'état de propositions. Il y aurait un intérêt certain à observer les manières dont sont construits le fatalisme comme le volontarisme, les rapports entre personnes et objets qu'ils privilégient ainsi que les manières dont on bascule de l'un vers l'autre. Il convient donc de faire tourner le modèle sur lui-même, de le mettre à l'épreuve de la matière, d'en découvrir des usages et de valider ou infirmer ces propositions.

L'enquête s'appuie sur un ensemble de travaux de natures différentes. Nous avons emprunté à de nombreux auteurs le cadre pré-agencé de la sociologie pragmatique. A L. Boltanski et L. Thévenot, nous empruntons le cadre de la justification publique ; à P. Corcuff, les premières ébauches d'un régime d'action stratégique dont la référence à Machiavel ; à tous, auxquels il faudrait ajouter N. Dodier notamment, une épistémologie.

L'œuvre de N. Machiavel a constitué une deuxième ressource. L'exploitation du texte machiavélien a permis d'aller au-delà de la simple contradiction de la puissance et de la justice. Elle a été développée au maximum, bien au-delà de ce que j'aurais pu imaginer depuis la connaissance rudimentaire que j'avais de l'œuvre. C'est que le texte machiavélien est facile en apparence. La lecture des spécialistes du florentin et les relectures de P. Tripier (ainsi que ses informations bibliographiques) ont été

extrêmement fécondes pour l'extension de l'usage de l'œuvre et ont participé à mon aguerrissement progressif dans ce domaine.

Enfin, deux enquêtes qualitatives ont été réalisé sur des terrains qualitativement distincts afin d'empêcher que la matière n'écrase la forme. Elles renseignent tout à la fois sur l'opérationnalité du modèle et sur son contenu.

Cette relative hétérogénéité trouve un succédané dans l'heuristique de l'information réciproque des appuis. Ils sont revalorisés pour l'étude d'une pragmatique de l'action par leur confrontation qui provoque confirmation et infirmation, tout du moins une inflexion de certains traits. Ce travail indique également qu'un régime d'action consiste autant en une forme d'action ou de dispositif qu'en une capacité cognitive, parfois réflexive et discursive, ainsi qu'en des états affectifs.

Il me faut, pour finir, dire quelques mots du postulat moniste. Il suppose que, malgré les discontinuités que l'on a construites à partir des constructions des acteurs, il faut se garder de l'atomisation excessive, d'une prolifération de régimes d'action généraux qui compliquerait singulièrement les recherches. L'atomisation de régimes généraux considérés comme compétence des personnes, doit être proportionnée aux situations. Il suffit au sociologue d'avoir certains modèles de compétences et de situations dans lesquelles elles s'exercent afin de permettre l'observation. L'atomisation excessive porterait la tentation de simplement trouver la juste correspondance entre un catalogue de compétence et une situation. Or c'est là l'inverse du monde complexe où ce qu'on sépare est jeté dans un même espace.

La diversification ne me semble pas devoir amener à l'atomisation. Par contre elle doit préparer des continuités comme on l'a fait pour les rapports au temps, l'arbitraire des choses et celui des personnes… Il s'agit de préparer l'enquête empirique sans l'emprisonner complètement dans une grille. Par contre rien n'empêche la formalisation de configurations de certains régimes.

Je vais maintenant brièvement rappeler les principales conclusions de ce travail.

2. Le régime d'action stratégique

Les régimes d'action sont des principes de structurations et de perceptions des situations et des actions, ils sont comme des formes de situations ou d'actions. Ils ont une existence extérieure et intérieure aux personnes. Dans ce dernier cas, elles sont des compétences partagées par l'ensemble des personnes, chacun de nous est capable de s'engager stratégiquement dans des relations. Ces formes pré-agencent les rapports entre les êtres chargés de forces sans les déterminer absolument. C'est en ce sens que l'action est tout autant action en force que le fruit des forces en action, et nous devons remettre ce partage aux mains des acteurs.

Chaque régime d'action permet d'ordonner les êtres, de les mettre dans un certain rapport qui produit sens et rationalité des actions et situations. Ces modes de reconnaissance des rapports pertinents des situations sont considérées comme des principes générateurs d'un certain type d'ajustement des conduites, plus ou moins réflexif, facilitant sans entièrement l'automatiser la coordination des conduites dans des entreprises collectives. D'une manière générale, les régimes d'actions permettent d'ordonner les êtres et de définir une action, de se lier (ou d'entrer en relation) avec des êtres et enfin, de distribuer des biens.

La pluralité des formes des rapports et des forces qui peuvent participer de la structuration des situations est au principe de l'incertitude constitutive du monde et de l'instabilité relative des pré-agencements.

Le régime tactique-stratégique est un régime de dispute qui se fonde sur une équivalence en puissance. La stratégie est la forme des rapports de force lorsqu'ils sont engagés dans la lutte pour la conservation ou la conquête d'un bien, ou, pour le dire autrement il s'agit de la forme que prennent les rapports de force lorsqu'ils sont régulés par un principe d'équivalence en puissance. L'équivalence en puissance permet de rendre commensurable les êtres et d'observer les avantages et désavantages de chacun dans certaines relations appréhendées comme différentiels de force. La mesure instruit un ordre de la situation qui va du plus fort au plus faible, de l'ami à l'ennemi, du nécessaire au nuisible. Elle permet de produire un état, certes encore relativement incertain en raison de la puissance de la fortune, des rapports entre forces situées et désirantes, d'en projeter l'action et de déterminer la sienne.

Les actions consistent toujours en sécurité et puissance sur un bien et l'équivalence mesure toujours la pertinence ou la capacité d'un acte à conserver ou acquérir un bien. L'action stratégique vise ensuite à diriger ses forces pour affermir des prises, neutraliser des ennemis ou se gagner des amis. Les considérations de puissance ainsi que l'insatiabilité de la nature humaine sont les ciments des amitiés et des inimités. Dans ce régime, la peur de perdre et l'envie d'acquérir fondent les rapports d'amitiés et d'inimités entre les humains. Ces amitiés s'entretiennent, comme s'apaisent les inimités, par une politique tout à la fois réelle et symbolique : une économie des bienfaits et des méfaits et une politique du signe. L'engagement des objets est instrumental, ils offrent des prises, des avantages, ou des inconvénients, c'est-à-dire une emprise à l'action. La construction d'*ordini* avantageux est une activité politique en soi. La compétence à l'engagement dans ce régime de dispute est la *virtù*. Elle est une capacité de décision et de détermination dans son action. Elle est également une faculté à s'animaliser, à aller au-delà de la nature humaine et des impératifs moraux pour s'engager vers la violence ou le travestissement nécessaire ou utile à sa conservation et puissance. Mais plus généralement, elle est une compétence à la réussite dans l'usage de ses forces. Elle est une capacité à prendre l'ascendant sur ses ennemis comme sur ses amis d'ailleurs, ainsi qu'une capacité à produire un effet voulu. Elle constitue donc une compétence à maîtriser les données pertinentes pour sa conservation et élévation dans l'ordre politique.

Ce régime se distingue de celui de justice par l'usage d'une équivalence non morale et par la mobilisation d'une pluralité de rapport. Il se distingue de la violence par l'usage d'une équivalence. On peut tout de même rappeler que ces régimes modifient la forme de l'engagement des forces mais que, quoiqu'il arrive, l'action est toujours une action en force.

3. La sociologie de la force au travail

C'est dans la seconde partie que l'on aperçoit que cette sociologie est une sociologie de la force au travail. Les deux enquêtes empiriques ont permis de produire et d'illustrer les catégories de l'action machiavélienne proposées. Mais elles permettent également d'aborder de manière plus générale la représentation du monde sociale qui en découle.

En premier lieu, il convient de rappeler que la sociologie de la force au travail s'intéresse aux compétences des personnes à s'ajuster aux situations, ces compétences forment des sens de la réalité, des sens pratiques de l'action. Cette sociologie est une sociologie du jugement et de l'action qui observe le travail de détermination du monde à travers l'engagement de compétences plus ou moins réflexive, sans fermer cette détermination sur l'arbitraire des personnes ou sur celui des choses. Ensuite, les forces qui nous intéressent sont de nature morale. Elles représentent ce qui fait la valeur des êtres. Un être chargé de force est un être chargé de valeur. Le monde social a une texture morale.

En second lieu, la sociologie de la force au travail décrit un agencement complexe de rapports de force pré-agencés (ou mis en forme) et relativement stabilisés (sans être systématiquement institutionnalisés). Cette structure de force est donc plurielle par sa matière comme par ses formes. Ce sont ces aspérités qui constituent une tension dans ces structures et qui peuvent donc la déstabiliser. La forme des rapports de forces peuvent aisément basculer comme l'a vu, il n'y a pas de manichéisme brut. Il est d'ailleurs rarement possible de rencontrer un engagement stratégique sans, quelque part, une référence à un engagement en justice.
Cette structure de force implique pour les êtres particuliers des ressources et des contraintes, elle fraye certaines voies d'action à activer et empêche l'accès à d'autres. L'agencement global commande donc des comportements en même temps qu'il offre des occasions d'user de son arbitraire. Il n'est pas un terrain aplanit. La pluralité des forces et des modes de structuration des rapports laisse une incertitude sur les voies frayées ou à tracer.

Plus généralement, l'agencement global des forces dispose des ressources pertinentes, des positions ordonnées. Les êtres doivent être considérés comme des polarités, pour user de la métaphore magnétique. Par exemple, les positions stabilisées et ouvertes à candidature lors d'une épreuve constituent des objets polarisés : la place de maire est un objet polarisé, on ne s'en rapproche pas (notamment pour y accéder) si l'on n'est pas chargé de force de représentation. Dans cette représentation du monde social, on peut dire que chaque être est un champ de force et que les relations d'attractions et de répulsions sont structurées par les mises en forme.

Le sociologue a pour tâche de reconstituer l'agencement global des forces. Signalons que ce dernier n'est pas constitué par une compilation d'agencement d'acteur mais par la mise en liaison de l'ensemble de rapports qui sont engagés. Tant ceux sur lesquels s'appuie la justification ou la dénonciation que ceux qui sont mobilisés en situation de paix. Justification et dénonciation s'y étudient de manière statique : comme deux agencements qui s'affrontent dans une épreuve, et dynamique, comme ensemble des rapports mobilisés pour renforcer et diriger les forces de la justification (ou de la dénonciation).

Par ailleurs, il convient de préciser que lorsque le sociologue réévalue les actions des acteurs depuis l'agencement global de force, il étudie des forces en action. L'usage intensifié de la notion de lisibilité, par exemple, permet d'expliquer des comportements à partir de l'agencement global. Je demande donc à ce qu'on n'instrumente pas le propos, soit par mégarde, soit par malignité. Concernant l'enquête électorale par exemple, la mise en liaison des dénonciations et justifications des acteurs permet d'observer à nouveau frais les trajectoires des acteurs. A ce stade, on ne peut pas impliquer d'intentionnalité. Elles peuvent accompagner ces trajectoires mais ce que le sociologue met à jour ce sont les forces pertinentes dans un espace et la manière dont elles agissent sur les acteurs à qui elles s'imposent. C'est bien le travail des forces et les forces au travail qu'on observe. C'est d'ailleurs à partir de ce travail que l'on peut poser des hypothèses sur d'autres positionnements.

Cela étant, un agencement global est un ensemble de relation orienté, parfois pluri-orienté, qui pèse donc sur les comportements et relations particulières. Lorsque l'agent d'exploitation travestit l'échec industriel de mise en tournée, c'est un ensemble de relations qui explique son engagement dans cette relation particulière. C'est à partir de l'agencement global des forces qu'il faut considérer ces travestissements. Il s'agit d'observer la double ou triple faiblesse du destinataire ainsi que la structure stratégique

et l'intérêt marchand qui traversent tout le dispositif. D'une certaine manière, les agencements d'acteurs nous font accéder à la valeur des faits ; l'agencement global nous fait passer à la factualité de la valeur.

Dans ces agencements, les personnes sont dans des relations médiatisées par une matière commune. La force relative d'un être dans une relation est fonction de l'agencement complet des relations entre les êtres.

4. L'économie de la justice et l'économie de la puissance

Pour finir, j'aimerais revenir sur l'alchimie de la force et de la justice. Car si l'on peut accepter que la légitimité consiste en l'activation d'un ascendant approuvé (distribué) par un collectif et orienté vers le bien de ce collectif ; la corruption de la justice par la force reste toujours un danger. Certains, depuis une équivalence en puissance, diraient peut-être que le danger inverse est également réel.

Pour le dire comme le maître florentin, on arrive à cet inconvénient par degré, insensiblement. En effet, au-delà de la proximité par l'équivalence de ces deux régimes, l'économie de la puissance use d'une multiplicité de rapport et vise un avantage dans une relation : un différentiel de force ou une proportion avantageuse de puissance qui est une disproportion au regard de la justice. L'économie de la justice vise à proportionner, à cadrer, les différentiels de force.

Marier la puissance et la justice est donc extrêmement difficile. Rendre la justice puissante et la puissance juste consiste à activer des économies qui mobilisent des équivalences aux tendances contradictoires. L'économie de la justice consiste dans la mise en ordre d'une asymétrie, au cadrage d'une disproportion de force. L'économie de la puissance exploite les asymétries : elle cherche à déborder le cadre ou la proportion et à accroître les asymétries. L'économie des ordres politiques se trouve donc toujours sous la tension de ce principe contradictoire. Par ailleurs, ordonner une garde aux proportions consiste à ordonner une puissance capable de conserver cette proportion, puissance elle-même à encadrer.

Il s'agit réellement du vice inhérent à toue *autorità*. Son établissement exige de la doter d'une puissance afin de ne pas tomber dans la licence. Cependant, c'est prendre le risque opposé, celui de l'*imperio*, de l'injustice de la puissance, de l'abus, de la tyrannie. Nos traditions politiques appellent corruption ce basculement de la forme des rapports de forces. Elle n'est pas une agression extérieure (il faudrait pour montrer cela se référer à son fondement naturaliste chez Lucrèce et Aristote, puis son application aux collectifs humains chez les historiens antiques dans les théories des cycles du gouvernement, puis dans la philosophie politique moderne – on pourrait se référer à plusieurs chapitre du livre III du Contrat social – et dans ses acceptions contemporaines), elle est un phénomène endogène à l'ordonnancement des collectifs, à l'établissement de rapport d'*autorità*. Sociologiquement, la corruption ne s'applique

qu’à des relations entre les êtres. Ce n’est pas un être qui est corrompu mais un rapport de force qui bascule dans son usage.

Cette réflexion sur la mise en ordre des êtres afin que la force ne soit pas tyrannique ni la justice impuissante, c’est-à-dire cette réflexion sur les différentiels de forces et les contraintes à certaines manières de les activer, n’est pas neuve. Elle est déjà présente dans la théorie de la « distribution de pouvoir séparés » de Montesquieu (1979) et également chez Machiavel, on pourrait certainement en trouver des traces plus lointaines. Cette reformulation sociologique du problème ne se vise pas elle-même. Elle attire l’attention sur cette conjonction et sur son effet déstabilisateur sur l’assiette des collectifs. Je crois pouvoir m’avancer en disant que cette problématique des différentiels de force morale sera quasiment toujours au centre des tensions des agencements observés. Ce sont bien les forces qui travaillent l’agencement. Elles pèsent sur les comportements, elles produisent des injonctions contradictoires, elles cherchent à s’engouffrer dans le moindre vide qui se présente et déstabilisent les collectifs.

Index rerum

Cet index doit permettre un quatrième mode de définition de ce travail. En effet, ici, il ne se définit plus à travers son économie externe, ni en prenant appui sur d'autres théories de la production de conduites ajustées, pas plus que par son engagement empirique. La présentation est ici transversale. On peut lire des équivalences, des rapprochements entre les notions.

Ainsi les regroupements des notions autour de problématiques relativement distinctes, la division des occurrences d'un même terme dans différents regroupements, permettent, me semble t'il, et cela vaut pour l'auteur, une relecture sans qu'il soit spécialement nécessaire de revenir au texte. D'où la possibilité, notamment pour les familiers de la sociologie de la dispute, d'observer cet index dès la fin de l'introduction.

Cet index aurait pu être conçu autrement. Certaines occurrences pourraient paraître superflues, des absences peuvent être déplorées. Au-delà, la sélection des occurrences sociologiquement pertinentes n'a pas été facile. Il y a déjà de nombreux termes à double emploi : sociologique et courant. Je pense aux termes de compétence ou de qualité. Seules les occurrences sociologiquement pertinentes pour notre objet ont été répertoriées. Parfois, un terme à plusieurs sens sociologique, comme le terme de puissance. Il s'entend comme régime d'action, comme position de domination, ou comme force. Il est enregistré sous les trois entrées : les régimes, les catégories machiavéliennes et les forces. Là encore, rien n'a été facile, les distinctions n'étant pas toujours entières. L'arbitraire de l'auteur a donc été engagé dans cette indexation, il traduit donc une certaine conception de ces notions et de leur continuité et discontinuité.

Chaque intertitre centré marque un ensemble de problématique. Les occurrences seront toujours celles qui sont en rapport avec l'intertitre. Mais il y a des sous-ensembles qui sont marqués par les sauts de lignes.

L'activation

Actualiser(é), actualisation : 70, 223, 368.
Activé(er), activation, en acte : 25, 28, 32, 35, 36, 37, 38, 45, 70, 83, 84, 95, 140, 152, 188, 200, 228, 235, 243, 267, 271, 272, 282, 289, 315, 324, 328, 334, 347, 351, 354, 355, 356, 357, 359, 364, 368, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 381, 382, 390, 393, 394.

Engagement : 17, 20, 21, 22, 25, 28, 35, 36, 37, 38, 44, 47, 48, 59, 60, 61, 63, 66, 69, 79, 80, 83, 84, 93, 95, 97, 98, 100, 101, 104, 105, 110, 111, 122, 123, 127, 130, 165, 166, 177, 213, 220, 237, 253, 260, 263, 277, 278, 288, 325, 328, 334, 335, 336, 345, 348, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 359, 360, 361, 369, 375, 376, 377, 379, 381, 385, 389, 390, 391.

Et *régime d', forme des, mode d', en justice, en stratégie* : 20, 21, 28, 37, 44, 47, 60, 61, 66, 69, 84, 95, 101, 110, 122, 127, 165, 166, 177, 220, 237, 253, 263, 277, 278, 325, 334, 335, 336, 345, 354, 361, 376, 381..

S'engager : 61, 76, 78, 117, 178, 355, 356.
Engager, être engagé : 21, 24, 70, 82, 84, 93, 109, 112, 142, 158, 159, 167, 178, 197, 204, 213, 241, 254, 288, 328, 329, 330, 335, 349, 350, 359, 366, 367, 388, 391.

Mobiliser(é), mobilisation : 27, 36, 39, 40, 45, 46, 60, 61, 87, 120, 129, 130, 132, 186, 187, 255, 267, 306, 311, 317, 318, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 357, 358, 359, 360, 362, 364, 365, 370, 372, 373, 376, 378, 381, 389, 391, 393.

Les catégories machiavéliennes

Ami, amitié : 16, 123, 127, 130, 132, 139, 140, 143, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 164, 167, 169, 171, 173, 174, 212, 388, 389.
Ennemi, inimité : 21, 113, 121, 125, 127, 129, 131, 132, 134, 137, 140, 142, 143, 153, 154, 155, 157, 159, 160, 164, 167, 171, 287, 360, 361, 388, 389.
Economie (des bienfaits et des méfaits) : 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 164, 169, 173, 212, 238, 242, 316, 335, 357, 389.
Politique du signe : 134, 158, 169, 270, 272, 334, 348, 389.
Paraître (ap-) : 16, 120, 134, 135, 156, 157, 158, 160, 163, 294, 319, 321, 359, 373, 378.

Fortune (*fortuna*) : 113, 115, 116, 124, 131, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 150, 152, 156, 163, 169, 174, 239, 274, 357, 379, 381, 388.
***Virtù* (*virtuoso*)**: 61, 99, 116, 121, 125, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 149, 150, 151, 154, 156, 164, 169, 171, 357, 381, 389.
Nécessité (voir irréversible) : 22, 31, 89, 113, 115, 116, 117, 120, 124, 125, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 148, 151, 152, 157, 158, 162, 165, 167, 168, 171, 173, 174, 199, 222, 231, 239, 241, 248, 290, 305, 331, 334, 338, 356, 357, 358, 360, 361, 366, 369, 371, 372, 381.

Humeur (humorale, *umori*) : 103, 131, 132, 134, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 174, 197, 214, 238, 239, 240, 242, 243, 245, 248, 249, 250, 255, 262, 263, 268, 277, 279, 294, 296, 300, 320, 323, 326, 327, 330, 334, 348, 360, 378.

Sécurité [333]: 16, 89, 111, 112, 120, 123, 124, 125, 127, 129, 131, 136, 145, 146, 172, 195, 196, 198, 227, 228, 229, 230, 231, 235, 247, 253, 334, 348, 355, 360, 361, 364, 379, 389.

Puissance : 15, 82, 105, 109, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 136, 146, 156, 160, 163, 169, 173, 195, 228, 290, 301, 334, 348, 355, 360, 361, 375, 379, 389.

Divers

Agencement (agencé, er) : 20, 26, 33, 39, 44, 46, 47, 54, 86, 115, 169, 184, 185, 191, 193, 194, 197, 199, 202, 213, 219, 235, 245, 253, 255, 278, 313, 319, 332, 334, 336, 352, 354, 359, 361, 368, 385, 388, 390, 391, 392, 394.

Et *force* : 336, 352, 354, 398, 385, 390, 391, 392.

Et *global, général* : 46, 185, 235, 313, 332, 334, 336, 385, 390, 391.

Et *pré-agencé* : 30, 361, 371, 386, 390.

Coordination : 33, 44, 48, 63, 73, 75, 79, 84, 85, 92, 145, 203, 204, 209, 210, 215, 228, 231, 243, 253, 350, 352, 355, 356, 358, 359, 360, 361, 362, 364, 369, 388.

Et *exigence, niveau de* : 33, 48, 73, 92, 350, 358, 359, 360, 361.

Intégration (intégré, er) : 21, 65, 247, 261, 350, 358, 359, 360, 361, 368, 375, 376, 386.

***Philia*, sociabilité, lien social** : 38, 93, 153, 154, 171

Réflexivité : 58, 60, 61, 72, 95, 100, 103, 104, 109, 165, 172, 172, 352, 358, 364, 365, 366, 367, 370, 371, 373, 376.

Réflexif (ve) : 38, 61, 93, 100, 165, 172, 358, 364, 365, 367, 368, 369, 370, 382, 387, 388, 390.

Rélfexe : 366, 367, 368, 370.

Rationalité : 37, 39, 58, 72, 85, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 109, 134, 165, 171, 372, 375, 388.

Et *axiologique* : 85, 99, 103, 171, 375.

Et *instrumentale* : 85, 99, 134, 165, 171, 375.

Et *pathique* : 99, 103, 134, 171.

[333] Je n'indexe pas les termes qui forment les marqueurs de sécurité et de puissance.

Les épreuves

Epreuve : 19, 24, 27, 28, 33, 35, 45, 57, 59, 66, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 78, 81, 82, 83, 84, 87, 89, 90, 92, 102, 114, 119, 136, 138, 145, 160, 162, 163, 164, 168, 169, 174, 191, 193, 202, 204, 206, 207, 208, 210, 215, 226, 246, 247, 249, 254, 260, 261, 262, 263, 265, 266, 267, 268, 271, 280, 329, 330, 331, 335, 336, 338, 352, 354, 355, 356, 363, 367, 368, 377, 391.

Et *grandeur, légitimité* :74, 82, 83, 84, 102.

Et *force, de force* : 66, 69, 71, 82, 84, 87, 92, 145, 160, 169, 191, 265, 267.

Et *dispositif d'* : 73, 82, 193, 355.

Et *détermination* : 27, 69, 70, 71, 82, 89, 138.

Et *réalité* : 35, 69, 70, 71, 82, 89, 138.

Et *parcours d'* : 71, 75, 83, 90.

L'équivalence

Ajustement (dés-, é, er) : 30, 31, 32, 33, 34, 36, 53, 59, 60, 83, 84, 85, 92, 109, 112, 114, 115, 120, 122, 146, 202, 225, 247, 254, 270, 272, 284, 294, 295, 304, 305, 306, 307, 309, 311, 312, 313, 319, 329, 330, 346, 355, 356, 358, 362, 363, 364, 365, 366, 370, 371, 381, 382, 388, 390.

Equivalence (hors, sans) : 33, 35, 37, 39, 47, 48, 49, 53, 58, 59, 72, 73, 74, 75, 76, 79, 81, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 109, 112, 116, 117, 118, 120, 121, 130, 135, 145, 156, 157, 162, 163, 165, 166, 167, 169, 171, 173, 184, 185, 190, 229, 289, 334, 346, 348, 350, 351, 355, 356, 357, 360, 361, 362, 363, 365, 368, 370, 373, 378, 379, 381, 386, 388, 389, 393.

Et *morale, éthique* : 35, 39, 47, 73, 109, 118, 120, 130, 135, 145, 162, 166, 171, 355, 389.

Et *(en) puissance* : 47, 109, 116, 118, 120, 121, 145, 156, 162, 166, 169, 171, 334, 346, 355, 360, 370, 379, 386, 388, 389.

Et *principe, forme, formule* : 49, 58, 72, 73, 74, 75, 79, 81, 88, 92, 96, 105, 116, 145, 169, 173, 351, 356, 370, 388, 393.

Mesure (dé-, é, er) : 15, 17, 33, 34, 60, 69, 72, 73, 75, 76, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 100, 102, 105, 111, 116, 117, 121, 129, 130, 132, 133, 134, 136, 138, 141, 154, 156, 157, 159, 160, 167, 169, 173, 174, 185, 190, 191, 192, 198, 199, 200, 202, 208, 209, 211, 216, 241, 254, 316, 350, 351, 360, 361, 363, 388, 389.

Proportion (dis-, né, ner) : 15, 33, 39, 76, 80, 81, 84, 87, 88, 90, 91, 92, 117, 118, 129, 130, 131, 156, 172, 174, 190, 222, 262, 271, 282, 288, 294, 308, 309, 310, 315, 317, 329, 393.

Rapport [334]: 15, 25, 26, 44, 57, 61, 65, 68, 73, 77, 78, 79, 85, 88, 100, 105, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 130, 136, 154, 156, 158, 159, 160, 161, 178, 185, 188, 192, 193, 194, 200, 201, 213, 222, 245, 253, 262, 267, 270, 271, 272, 275, 284, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 309, 311, 312, 313, 317, 324, 328, 329, 335, 336, 337, 338, 355, 356, 357, 369, 370, 371, 375, 376, 378, 388, 390, 392, 393, 394.

[334] C'est ce terme qui a le plus posé problème, avec celui de puissance dans la sélection des occurrences sociologiquement pertinentes.

Et *grandeur* : 78, 79, 309, 329, 355, 370, 375.
Et *puissance (pouvoir)* : 26, 116, 117, 120, 156, 158, 159, 160, 270, 355, 356, 375.
Et *force (de)* : 15, 25, 44, 57, 65, 73, 77, 85, 88, 100, 105, 113, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 130, 136, 154, 159, 161, 178, 185, 188, 193, 194, 213, 262, 275, 284, 288, 289, 290, 291, 292, 317, 328, 357, 369, 370, 371, 376, 388, 390, 393, 394.
Et *matière (-à la)* : 270, 271, 335, 337.
Et *flux (-de, -au)* : 68, 192, 193, 194, 200, 201, 213, 222, 245, 253, 324, 335, 337.
Et *au objet* : 31, 378.
Et *représentation* : 267, 272, 294, 311, 312, 313, 317, 322, 324, 338.
Et *médiatisé, second degré* : 335, 336, 392.

Les forces

Force : 15, 16, 17, 18, 20, 25, 27, 31, 34, 37, 38, 44, 46, 47, 50, 53, 57, 59, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 76, 77, 80, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 97, 98, 100, 101, 103, 104, 105, 109, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 129, 130, 136, 137, 139, 142, 145, 147, 149, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 165, 167, 168, 169, 171, 174, 175, 177, 178, 184, 185, 190, 191, 192, 193, 194, 198, 199, 210, 211, 212, 213, 220, 226, 227, 245, 249, 253, 254, 255, 259, 262, 265, 267, 270, 271, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307, 312, 317, 324, 328, 329, 331, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 341, 352, 353, 354, 355, 357, 359, 360, 361, 363, 365, 368, 369, 370, 371, 375, 376, 377, 381, 386, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394.
Et *différentiel* : 66, 68, 80, 91, 109, 117, 122, 168, 194, 198, 199, 335, 363, 376, 388, 393, 394.
Et *espace, champ, structure, agencement de* : 46, 177, 336, 352, 353, 354, 368, 371, 385, 390, 391, 392.
Et *rapport de* : 25, 44, 57, 73, 77, 82, 85, 100, 105, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 130, 136, 154, 159, 161, 178, 185, 193, 194, 213, 262, 275, 284, 288, 289, 290, 291, 292, 317, 328, 335, 357, 369, 370, 371, 376, 388, 390, 393, 394.
Et *au travail, travail des* : 37, 46, 69, 345, 381, 390, 391, 394.
Et *nature des* : 46, 59, 60, 65, 66, 77, 82, 87, 165, 190, 193, 360.
Nature (des êtres ou des situations) : 32, 65, 66, 69, 70, 71, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 91, 114, 165, 184, 190, 193, 203, 214, 231, 325, 348, 359, 360.
Puissance, puissant : 15, 47, 61, 82, 87, 105, 109, 112, 116, 117, 120, 121, 124, 129, 131, 139, 146, 147, 148, 151, 154, 156, 158, 160, 161, 162, 169, 198, 199, 213, 239, 288, 289, 290, 292, 296, 301, 302, 312, 328, 336, 346, 355, 356, 359, 360, 363, 373, 375, 393, 394.
Qualification : 22, 23, 24, 25, 26, 28, 33, 34, 36, 47, 64, 66, 70, 74, 77, 82, 83, 99, 105, 109, 169, 171, 188, 214, 218, 223, 228, 294, 309, 345, 359, 372, 385.
Qualité : 25, 49, 57, 64, 65, 67, 70, 71, 84, 87, 114, 115, 130, 157, 158, 159, 163, 183, 191, 198, 200, 206, 214, 217, 219, 235, 243, 244, 255, 260, 270, 272, 273, 279, 287, 289, 293, 294, 295, 296, 301, 305, 306, 310, 311, 313, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 322, 324, 326, 329, 330, 331, 335, 348, 351, 353, 356, 359, 363, 372, 373.

Ressource : 23, 25, 28, 34, 37, 48, 63, 66, 82, 91, 111, 129, 138, 149, 178, 199, 204, 239, 255, 271, 272, 284, 290, 293, 295, 296, 301, 311, 318, 327, 331, 335, 336, 347, 348, 349, 350, 352, 353, 354, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 368, 369, 372, 373, 374, 376, 381, 386, 390, 391.
Et *intégration (niveau d')* : 350, 358, 359, 360, 361, 386.

Les humains

Humain : 24, 57, 58, 59, 62, 63, 74, 88, 93, 96, 103, 113, 115, 171, 173.
Humanité : 18, 74, 75, 76, 84, 88, 94, 96, 135.
Nature humaine, des hommes : 27, 47, 99, 113, 124, 125, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 153, 173, 348, 389.
Personne : 24, 26, 28, 30, 31, 57, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 88, 89, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 105, 109, 110, 112, 116, 117, 121, 123, 130, 131, 136, 148, 158, 162, 169, 171, 203, 209, 243, 262, 265, 268, 274, 289, 291, 295, 301, 303, 310, 345, 350, 351, 354, 355, 356, 357, 358, 361, 362, 365, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 375, 381, 382, 386, 387, 388, 390, 392.
Et *arbitraire* : 354, 355, 356, 357, 358, 365, 367, 370.
Et *compétence des*, *appuis internes des*, *équipements des* : 94, 95, 96, 345, 362, 368, 369, 373, 382, 387, 388, 390.

L'incertitude

Indétermination, indéterminé : 26, 34, 61, 63, 81, 262, 354, 356, 357, 372.
Incertain : 18, 27, 28, 42, 83, 114, 115, 120, 132, 133, 142, 218, 283, 353, 388.
Incertitude : 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 47, 48, 53, 66, 69, 70, 74, 83, 84, 85, 89, 91, 92, 109, 111, 112, 113, 114, 116, 137, 304, 334, 338, 372, 374, 381, 388, 390.
Et *réduction de* : 27, 28, 33, 34, 66, 69, 83, 84, 85, 89, 109, 111, 116, 117, 136, 169, 338, 374
Monde complexe : 21, 26, 27, 28, 31, 60, 64, 66, 91, 101, 105, 261, 334, 336, 387.
Pluriel, pluralisme : 27, 44, 333, 345, 347, 352, 358, 361, 390.
Réversible (ir-) (voir nécessité): 26, 75, 76, 83, 84, 88, 89, 90, 102, 141, 195, 199, 357.

Les objets

Appui externe : 30, 63, 223, 296, 381.
Chose : 38, 48, 61, 63, 71, 72, 87, 92, 93, 95, 96, 97, 102, 104, 109, 112, 121, 136, 158, 162, 171, 209, 354, 356, 358, 364, 367, 368, 370, 381, 387, 390.
Et *arbitraire* : 38, 354, 356, 358, 364, 367, 368, 370, 387, 390.
Et *désertion* : 87, 140.
Convention : 35, 53, 71, 73, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 93, 95, 96, 98, 101, 104, 105, 111, 119, 120, 125, 126, 127, 145, 146, 152, 153, 156, 161, 162, 167, 171,

172, 173, 174, 185, 186, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 227, 231, 237, 241, 245, 246, 248, 249, 250, 254, 265, 266, 267, 268, 274, 280, 335, 337, 338, 353, 355, 357, 359, 360, 361, 363, 385.

Et *ordini* : 145, 146, 161, 171, 173, 174, 338.

Dispositif : 20, 23, 30, 39, 45, 46, 47, 48, 60, 63, 64, 67, 68, 73, 78, 79, 82, 83, 85, 87, 88, 93, 103, 104, 109, 111, 125, 145, 148, 151, 167, 169, 177, 178, 179, 184, 185, 190, 193, 199, 202, 204, 207, 208, 209, 220, 224, 226, 239, 253, 254, 263, 265, 329, 330, 335, 338, 339, 347, 349, 350, 351, 355, 356, 366, 370, 373, 374, 377, 381, 385, 386, 387, 392.

Et *recherche* : 20, 23, 48, 103, 349, 350, 351.

Et *justice* (*convention*) : 87, 339.

Et *stratégie* (*ordini*): 125, 145, 148, 151, 169, 253.

Non humain : 57, 58, 62.

Objet : 18, 23, 24, 30, 45, 47, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 73, 77, 78, 79, 82, 84, 85, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 102, 104, 105, 109, 110, 125, 126, 130, 145, 148, 162, 168, 171, 179, 190, 203, 214, 219, 225, 253, 270, 272, 275, 277, 297, 298, 299, 300, 301, 313, 322, 328, 329, 334, 338, 348, 349, 350, 351, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 366, 367, 368, 370, 373, 375, 377, 378, 381, 385, 386, 389, 391.

Et *dispositif* : 73, 82, 145, 148, 370, 373, 386.

Et *arbitraire* : 367, 370.

Et *désertion* : 168, 338, 361.

Ordini, ordine : 114, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 169, 171, 174, 226, 227, 231, 241, 242, 243, 248, 253, 334, 338, 348, 357, 370, 378, 381, 389.

Et *dispositif* : 145, 148, 151, 169, 171.

Et *convention* : 145, 146, 161, 171, 173, 174, 338.

Ordonner : 33, 43, 62, 72, 138, 145, 146, 149, 164, 169, 225, 228, 232, 236, 350, 388, 393.

Ordre : 20, 21, 33, 34, 42, 47, 69, 74, 75, 76, 79, 81, 82, 84, 85, 87, 88, 90, 92, 104, 105, 109, 115, 124, 125, 127, 129, 130, 132, 136, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 163, 165, 169, 174, 239, 240, 247, 249, 255, 272, 302, 308, 312, 313, 339, 355, 357, 359, 360, 361, 365, 368, 372, 379, 381, 388, 389, 393, 394.

Et *mettre en, produire un* : 20, 21, 33, 34, 47, 85, 92, 104, 302, 308, 312, 313, 339, 372, 379, 393, 394.

Et *des choses* : 115, 136, 381.

Et *désordre(s)* : 132, 163, 165, 169.

Et *ordini, ordine, ordinare* : 145, 146, 147, 148, 150.

Et *ordonnancement* : 20, 228, 229, 230, 235, 365, 393.

Les régimes d'action

Régime d'action (d'engagement, de justification, de coordination) : 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 47, 48, 49, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 66, 69, 72, 73, 74, 75, 83, 84, 86, 87, 88, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 125, 127, 130, 134, 135, 138, 141, 143, 146, 148, 153, 154, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 177, 178, 213, 220, 241, 253, 259, 263, 278, 328, 334, 337, 345, 346, 348, 352, 354, 355, 356, 357, 359, 360, 361, 362, 365, 369, 370, 371, 373, 376, 377, 378, 379, 381, 385, 386, 387, 388, 393.

Et *sociologies des, sociologie de la dispute* : 17, 19, 21, 22, 27, 29, 31, 47, 53, 55, 62, 110, 362, 365, 371, 386 ;

Et *stratégique, tactique, machiavélien* : 19, 20, 21, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 49, 53, 57, 58, 60, 61, 72, 92, 105, 107, 109, 110, 112, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 125, 127, 130, 134, 135, 138, 143, 146, 148, 153, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 171, 174, 177, 178, 213, 220, 241, 253, 259, 328, 334, 346, 348, 352, 355, 356, 357, 360, 376, 377, 379, 381, 385, 386, 388, 389.

Et *justice* : 34, 36, 37, 44, 45, 48, 57, 60, 61, 72, 73, 95, 99, 102, 103, 109, 118, 121, 148, 157, 162, 165, 171, 174, 278, 355, 357, 360, 376, 377, 389.

Et *équivalence* : 49, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 117, 118, 120, 121, 157, 160, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 173, 259, 334, 357, 361, 365, 370, 378.

Et *dispute, paix* : 72, 92, 93, 365, 371, 388, 389.

Appui interne : 30, 59, 61, 62, 345, 362, 363, 365, 369, 382.

Basculement : 36, 38, 47, 48, 57, 60, 66, 86, 92, 95, 101, 102, 103, 104, 105, 109, 165, 167, 168, 169, 237, 337, 351, 356, 357, 373, 386, 390, 393, 394.

Compétence : 17, 23, 25, 27, 28, 30, 31, 35, 37, 38, 41, 47, 49, 53, 58, 59, 60, 61, 70, 79, 84, 89, 94, 111, 116, 134, 138, 171, 178, 346, 347, 348, 349, 351, 354, 355, 358, 361, 362, 363, 364, 368, 372, 373, 374, 378, 385, 387, 388, 389, 390.

Forme (mise en, format, informer) : 15, 16, 20, 23, 28, 29, 30, 31, 35, 44, 45, 46, 47, 48, 57, 59, 61, 65, 69, 71, 72, 73, 77, 80, 82, 87, 92, 98, 99, 103, 105, 111, 114, 115, 116, 122, 123, 137, 140, 145, 146, 152, 161, 169, 171, 172, 177, 178, 190, 203, 212, 225, 228, 238, 244, 245, 247, 249, 253, 272, 289297, 308, 310, 317, 330, 334, 336, 337, 350, 351, 353, 354, 355, 356, 363, 364, 370, 372, 377, 379, 381, 387, 388, 389, 390, 391, 393.

Justice (juste) : 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 27, 29, 34, 35, 36, 37, 39, 44, 45, 47, 48, 57, 60, 61, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 80, 82, 84, 85, 86, 87, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 109, 111, 113, 114, 118, 120, 121, 145, 146, 148, 157, 158, 160, 162, 165, 167, 168, 169, 171, 173, 174, 220, 237, 259, 260, 263, 277, 278, 325, 334, 335, 338, 339, 354, 355, 356, 357, 359, 360, 369, 376, 377, 378, 385, 386, 389, 390, 393, 394.

Grand (-eur, -ir) : 16, 19, 42, 50, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 109, 121, 123, 127, 128, 132, 135, 138, 146, 147, 154, 155, 169, 171, 202, 208, 209, 215, 241, 253, 272, 274, 277, 282, 285, 295, 296, 302, 303,

307, 308, 309, 310, 313, 314, 315, 319, 324, 326, 329, 330, 337, 353, 355, 357, 360, 375.
Autorité : 15, 43, 50, 75, 80, 116, 128, 147, 148, 149, 156, 162, 164, 171.
Autorità : 171, 375, 393.

Stratégie (-que) : 17, 18, 19, 20, 21, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 49, 53, 57, 58, 61, 86, 95, 96, 105, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 127, 134, 135, 138, 143, 153, 154, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 171, 173, 174, 177, 178, 195, 213, 214,220, 237, 253, 259, 260, 263, 277, 278, 325, 328, 334, 335, 336, 337, 345, 346, 351, 352, 353, 355, 356, 357, 359, 370, 373, 375, 376, 377, 379, 381, 382, 385, 386, 388, 389, 390, 391.
Tactique : 29, 32, 36, 38, 39, 165, 167, 386, 388.
Machiavélien : 29, 31, 32, 39, 53, 60, 61, 72, 103, 107, 10ç, 112, 113, 116, 123, 127, 130, 135, 146, 148, 162, 163, 16(, 169, 171, 177, 241, 348, 356, 360, 379, 390.
Puissance : 20, 47, 50, 82, 105, 109, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 145, 156, 158, 160, 162, 165, 168, 171, 173, 288, 292, 328, 334, 346, 348, 355, 356, 357, 359, 360, 370, 375, 379, 386, 388, 389, 393.
Et *réalité de la* : 113, 120, 165, 168, 173, 370.
Imperio [335]: 171, 375, 393, 376.

Violence (violent) : 17, 18, 25, 27, 29, 37, 38, 39, 40, 57, 61, 69, 70, 71, 72, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 109, 117, 120, 121, 145, 167, 171, 173, 335, 337, 352, 356, 357, 361, 365, 368, 369, 378, 389.
Justesse : 58, 60, 61, 70, 72, 92, 95, 97, 99, 100, 105, 172, 356, 358, 365, 368, 369, 370.
***Agapè* (amour)** : 17, 27, 38, 39, 58, 61, 71, 72, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 153, 171, 356.

Sens critique : 60, 100, 165, 357, 368, 371.
Sens du naturel : 60, 92.
Sens pratique : 41, 362, 363, 390.
Sens de la réalité : 31, 84, 105, 113, 114, 116, 390.

[335] On voit que les termes italiens ne sont pas enregistrés en fonction d'un rapport de traduction (ici domination). Ils le sont dans un rapport sociologique, ici l'*imperio* désigne la forme de la supériorité, en régime stratégique.

Bibliographie générale

- Abélès M., 1990, « Rituels de campagne : l'élection municipale de 1989 à Auxerre », *Mots. Les langages du politique*, 1990, vol.25, n°1, p.43-63.
- Achin C., Paoletti M., 2002, « Le « salto » du stigmate. Genre et construction des listes aux municipales de 2001 », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Année 2002, vol.15, n°60, p.33-54.
- Agamben G., 2007, *Qu'est-ce qu'un dispositif*, Paris, Ed. Payot & Rivages, traduction par Rueff M., 1ère édition italienne, 2006, 50 p.
- Ariès P., 2002, *Harcèlement moral au travail ou nouveau management*, Paris, Golias, 392 p.
- Aristote, 1974, *La Métaphysique*, traduction de J. Tricot, Paris, Vrin, 876 p.
- Aristote, 1992, *Ethique de Nicomaque*, Traduction, préface et notes par J. Voilquin, Paris, GF-Flammarion, 346p.
- Aristote, 1995, *La politique*, nouvelle traduction et présentation de Tricot J., Paris, Vrin, 595p.
- Bachelard G., 1972, *La formation de l'esprit scientifique, contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris, Vrin, huitième édition, 256 p.
- Barbier R., Trepos J-Y, 2007, « Humains et non humains : un bilan d'étape de la sociologie des collectifs », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol.1, n°1, 2007/1, p.35-58.
- Berger P., Luckmann T., 1986, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens-Klincksieck, 1ère édition anglaise, 1966, 288 p.
- Bessy C., Chateauraynaud F., 1995, *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris, Métailié, 364p.
- Bénatouïl T., 1999, « Faire de la sociologie. Critique et pragmatique en sociologie. Quelques principes de lecture », *Annales, Histoire, Sciences sociales*, vol.54, n°2, p.281-317.
- Blic (de) D., 2000, « La sociologie politique et morale de Luc Boltanski », *Raisons politiques*, n°3, 2000, p.149 – 158.
- Boltanski L., Darré Y., Schiltz M-A., 1984, « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°51, p.3-40.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1ère édition 1987, 483 p.
- Boltanski L., 1990, *L'Amour et la Justice comme compétences*, Paris, Métailié, 381p.
- Boltanski L., 1993, *La souffrance à distance*, Paris, Métailié, 287p.

- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843p.
- Boltanski L., 2002, « Nécessité et justification », *Revue économique*, Année 2002, vol.53, n°2, p.275 – 289.
- Bourdieu P., 1984, *Questions de sociologies*, Paris, Minuit, 277p.
- Bourdieu P., 2000, *Esquisse d'une théorie de la pratique précédé de trois études d'ethnologie kabyle*, Paris, Seuil, 1ère édition 1972, 429p.
- Bourdieu P., 2001, *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raison d'agir.
- Brousseau E., 2000, « Commerce électronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir », *Economie et statistique*, n°339-340, p.147-170.
- Caillé A., 1981, « La sociologie de l'intérêt est elle intéressante ? (A propos de l'utilisation du paradigme économique en sociologie) », *Sociologie du travail*, 3/81, n°23, p.257-274.
- Callon M., 1986, « Elément pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint Brieuc », *L'année sociologique*, n°36, p.169-208.
- Canetti E., 1966, *Masse et puissance*, Paris, Gallimard, collection tel, 1ère édition allemande, 1960, 526p.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 490p.
- Certeau (de) M., 1990, *L'invention du Quotidien. I- Art de faire*, présentation de Giard L., Paris, Gallimard, Folio Essais n°146, 1ère édition 1980, 349p.
- Chevallier J.J., Guchet Y., 2001, *Les grandes œuvres politiques de Machiavel à nos jours*, Paris, Armand Colin, 334p.
- Champagne P., 1991, « La construction médiatique des malaises sociaux », *Actes de la recherches en sciences sociales*, n°90, p.64-76.
- Chateauraynaud F., 1991, *La faute professionnelle, une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris, Métailié, 474p.
- Chateauraynaud F., 1999, *Les relations d'emprise. Une pragmatique des asymétries de prises*, document de travail, EHESS, version internet : http://gspr.ehess.free.fr/document/FC-emprise.pdf
- Chateauraynauld F., Torny D., 1999, *Les sombres précurseurs, une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, éd. EHESS, 476p.

- Cholez C., 2008, « Compétences spatiales, compétences d'action dans l'espace. La tournée du chauffeur-livreur », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2008/1, n° 3, p. 37-62.
- Clausewitz C. von., 1984, *De la guerre*, préface de C. Rougeron, introduction de P. Naville, traduction de D. Naville, Paris, Minuit, coll. ''arguments'', 1ère édition allemande 1832-1834, 755p.
- Collovald A., Heurtin J.P., Sawicki F., 1989, « A propos des élections municipales. La définition d'un élection ». *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Année 1989, vol.2, n°7, p.139-150.
- Corcuff P., 1991, «Eléments d'épistémologie ordinaire du syndicalisme », *Revue française de science politique*, vol.41, n°4, Août 1991, p. 515 – 535.
- Corcuff C., 1994, « Le régime d'action ''Machiavélien'' ou ''tactique stratégique''. Premier essai de modélisation », document de travail du Groupe d'étude Machiavéliennes du CERIEP, Lyon.
- Corcuff P., 1998,« Justification, stratégie et compassion : apport de la sociologie des régimes d'action », *Correspondance* (*Bulletin d'information scientifique de l'Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain*), Tunis, n°51, juin 1998. Saisi sur internet : http://boltanski.chez.tiscali.fr/texte/corcuff.pdf, p.1-9.
- Corcuff P., 2004, « Sociologie et engagement : nouvelles pistes épistémologiques dans l'après-1995 », dans Lahire B., 2004, p.175-194.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 500p.
- Damien R., 2001, « Chapitre XXIII du *Prince* : Machiavel et le miroir brisé du conseil », dans Ménissier T., Zarka C.Y., 2001, p.169-208.
- Dejours C., 1998, *La souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 197p.
- Dejours C., 2000, *Travail, usure mentale*, Paris Bayard, 1ère édition 1980, 280p.
- Delanoi G., 1987, « La prudence en politique, concept et vertu », *Revue française de sciences politiques*, vol 37, n°5, p.597-615.
- Deramaix P., 2001, « Le poids des armes. Sur la théorie de la ''guerre juste''», *Philosophoire*, n°15, Automne 2001, p.79-115.
- Dodier N., 1991, « Agir dans plusieurs mondes », *Critique, sciences humains : sens social*, n° 529-530, juin-juillet 1991, p.427-458.

- Dodier N., 1993, « Les appuies conventionnels de l'action. Elément de pragmatique sociologique », *Réseaux, communication, technologie, société*, n°62, vol.11, p.63-85.
- Dodier N., 1994, « Causes et mises en cause. Innovation sociotechnique et jugement moral face aux accidents de travail », *Revue française de sociologie*, avril – juin 1994, XXXV-2, p.251 – 281.
- Dodier N., 1995, *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié, 384p.
- Dubuisson-Quellier S., 1999, « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, XL-4, p.671-688.
- Dulong D., Lévêque S., 2002, « Une ressource contingente. Les conditions de reconversions du genre en ressource politique », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Année 2002, vol.15, n°60, p.81-111.
- Durkheim E., 1996, *Sociologie et philosophie*, Paris, P.U.F., coll. Quadrige, 1ère édition 1924, 141p.
- Elias N., 1993, *Qu'est ce que la sociologie ?*, Paris, Pocket, traduction par Y.Hoffmann, 1ère édition 1970, 222p.
- Eymard-Duvernay F., 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, n° 2, Mars 1989, p.329-359.
- Fiore C., 1984, « L'impact de la logistique sur l'industrie : la production flexible », *Revue d'économie industrielle*, vol.29, n°1, p.18-25.
- Garraud P., 1990, « Discours des maires et construction locale du politique », *Mots. Les langaes du politique*, Année 1990, vol.25, n°1, p.7-21.
- Garraud P., 1994, « Les contraintes partisanes dans le métier d'élu local. Sur quelques interactions observées lors des élections municipales de 1989 », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Année 1994, vol 7, n°26, p.113-126.
- Gautier C., 2001, « La sociologie de l'accord. Justification contre déterminisme et domination. », *Politix*, Année 2001, vol.14, n°54, p.197 – 220.
- Gaille-Nikodimov M., 2001, « Machiavel au prisme du ''moment machiavélien'' », dans Sfez G, Sennelart M. (dir.), 2001, p. 231-239.
- Gaille-Nikodimov M., 2004, *Conflit civil et liberté. La politique machiavélienne entre histoire et médecine*, Paris, Honoré Champion éditeur, 239p.
- Gerbier L., 2001, « Chapitre VII du *Prince* : Des principautés nouvelles », dans Ménissier T., Zarka Y.C. (Coord.), 2001, p.59-79.

- Gilbert F., 1996, *Machiavel et Guichardin : politique et histoire à Florence au XVIème siècle*, traduction de Viviès J., avec la collaboration de Abbrugiati P., Paris, Seuil, 1ère édition anglaise 1965, 276p.
- Gradatour J.R., 2001, « La logistique du commerce électronique », *Réseaux*, 2001/2, n° 106, p.135-147.
- Guéneau E.P., 2009, *Le maître échevin. Le moine soldat veille au bastion messin*, présentation G.Mayer, préface J.M.Pelt, Metz, Mettis éditions, 281p.
- Guizot F., 1988, *Des moyens de gouvernement et d'opposition dans l'état actuel de la France*, introduction de Lefort C., première édition 1821, Paris, Belin, 251p.
- Hamel J., 2006, « Décrire, comprendre et expliquer », *SociologieS*, Théorie et recherches, saisi sur internet : http://sociologies.revues.org/document132html.
- Hirigoyen M.F., 1998, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 213p.
- Hirigoyen M.F., 2001, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral, démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 289p.
- Hughes E.C., 1996, *Le regard sociologique : essais choisis*. Textes rassemblés par J.M. Chapoulie, Paris, Ed. EHESS, 1ère édition anglaise 1971, 344p.
- Juhem P., 1994, « Un nouveau paradigme sociologique ? a propos du modèle des Economies de la grandeur de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. », *Scalpel, Cahier de sociologie politique de Nanterre*, vol 1, p.82 – 110.
- Kessous E., 2001, « Le commerce électronique et la continuité de la chaîne logistique. De l'approvisionnement des sites à la livraison aux consommateurs », *Réseaux*, 2001/2, n° 106, p.103-133.
- Kilani M., 1987, « L'anthropologie de terrain et le terrain de l'anthropologie. Observation, description et textualisation en anthropologie », *Réseaux, communication, technologie, société*, vol.5, n°27, p. 39-78.
- Lafaye C., 1990, « Situations tendues et sens ordinaire de la justice au sein d'une administration municipale », *Revue française de sociologie*, XXXI, p.199-223.
- Lafaye C., Thévénot L., 1993, « Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature », *Revue française de sociologie*, vol.34, n°4, p.495-524.
- Lahire B., 1996, « Risquer l'interprétation. Pertinences interprétatives et surinterprétations en sciences sociales », *Enquête, anthropologie, histoire, sociologie*, n°3, Marseille, Ed. Parenthèses, p.61-87.
- Lahire B. (dir.), 2004, *A quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte, 193p.

- Larivaille P., 2001, « Chapitre IX du *Prince* : La crise de la principauté civile », dans Ménissier T. zarka Y.C. (coord.), 2001, p.81-103.
- Latté S., 2002, « Cuisine et dépendance. Les logiques pratiques du recrutement politique », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Année 2002, vol.15, n°60, p.55-80.
- Latour B., 1984, *Les microbes, guerre et paix*, suivi de : *Irréductions*, Paris, Métailié, 286p.
- Latour B., Woolgar S., 1988, *La vie de laboratoire*, traduit par M. Biesunski, Paris, La Découverte, 299p.
- Latour B., 1989, *La science en action*, traduit par M. Biezunski, Paris, La Découverte, 450p.
- Lazzeri C., 2001, « Chapitre XIX du *Prince* : de la façon de fuir le mépris et la haine », dans Ménissier T., Zarka Y.C. (coord.), 2001, p133-168.
- Lefort C, 1973, *Le travail de l'œuvre de Machiavel*, Nancy, Presse universitaire de Nancy, 778p. Existe à cette référence : 1986, Paris, Gallimard, coll. « Tel ».
- Le Goff J.P., 1996, *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 137p.
- Le Goff J.P., 1999, *La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 125p.
- Le Goff J.P., 2003, « Que veut dire le harcèlement moral ? », I : « Genèse d'un syndrome » ; II : « Vers un nouvel imaginaire des rapports sociaux », *Le Débat*, n°123-124.
- Leymann H., 1996, *Mobbing, la persécution au travail*, traduction d'E. Jacquemot, Paris, Seuil, 1ère édition anglaise 1993, 231p.
- Licoppe C., 2000, « Commerce électronique, la question de la vente aux particuliers sur l'internet (« business to consumers ») », *Réseaux*, vol.18, n° 100, p.359-384.
- Licoppe C., 2001, « Pratiques et trajectoires de la grande distribution dans le commerce alimentaire sur internet. Vers un autre modèle de coordination pour le commerce électronique ? », *Revue économique*, vol.52, n°1, p.191-211.
- Manent P., 2007, *Naissance de la politique moderne, Machiavel, Hobbes, Rousseau*, Paris, Gallimard, 1ère édition française, 1977, 284p.
- Marx K., 1971, *Contribution à la critique de la philosophie du droit de Hegel*, édition bilingue traduite par Simon M., préface de Châtelet F., Paris, Aubier, 1ère édition allemande 1844, 119p.

- Mauss M., 1971, *Essais de sociologie*, Paris, Minuit, 252p.
- Ménissier T., Zarka Y-C. (coord.), 2001, *Machiavel, le Prince ou le nouvel art politique*, Paris, P.U.F., 243p.
- Ménissier T., 2001a, *Machiavel, la politique et l'histoire. Enjeux philosophiques*, Paris, P.U.F., 273p.
- Ménissier T., 2001b, « Chapitre premier du *Prince* : les mots du pouvoir et les modes de la pensée politique », dans Ménissier T., Zarka Y-C. (coord.), 2001, p.13-46.
- Ménissier T., 2001c, « Chapitre XV du *Prince* : La vérité effective de la politique et les qualités du Prince », dans Ménissier T., Zarka Y.C., 2001, p. 105-131.
- Ménissier T., 2003, « Philosophie politique et anthropologie de la férocité », *Raisons politiques*, 2003-1, n°9, p.19-31.
Saisi sur internet http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=RAI_009_0019, p.1-12.
- Montaigne M., 1965, *Les Essais*, présentation de Michel P., Gallimard et Librairie Générale Française, tome I, 3 tomes, 1ère édition 1580, 512p.
- Montesquieu L., 1995, *Lettres persanes*, présentation de Versini L., GF Flammarion, Paris, 1ère édition 1721, 347p.
- Montesquieu L., 1979, *De l'Esprit des lois*, chronologie, introduction et bibliographie par Victor Goldschmidt, Paris, Garnier Flammarion, 638p.
- Morales la Mura R., 2006, « De l'accompagnement à l'accompagnement expert », dans *Les frontières de la profession : profane, amateur et professionnel*, actes du deuxième congrès de A.S.F., Bordeaux, A.S.F.
- Muxel A., 2007, « L'abstention : déficit démocratique ou vitalité politique ? », *Pouvoirs*, 2007/1, n°120, p.43-55.
- Negri T., 2003, « Relire Boltanski et Thévenot : sociologie et philosophie politique », Saisi sur internet : http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=756, p.1-12.
- Neuville J.P., 1995, « L'organisation : une dialogique de l'ordre et du désordre. Le cas du ''juste-à-temps'' dans l'industrie automobile européenne », *Sociologie du travail*, 1995/3, n°37, p.389-409.
- Pascal B., 2004, *Pensées*, édition présentée, établie et annotée par M. Le Guern, Paris, Gallimard, 764p.
- Pierre T., 2008, « Les fondements critiques du lien social : le cas des scissions syndicales », *Les cahiers de la recherche*, n°5, Edition du Portique, p.132-147.

- Pocock J.G.A., 1997, *Le moment Machiavélien. La pensée politique Florentine et la tradition républicaine atlantique*, trad. Borot L., Paris, Léviathan, P.U.F., 584p., 1ère édition anglaise 1975.

- Quélin B., 1998, « Rapport sur les rapports. Développement du commerce électronique et économie d'internet », *Revue d'économie industrielle*, Année 1998, vol.84, n° 1, p.105-115.

- Rélang A., 2003, « La dialectique de la fortune et de la *virtù* chez Machiavel », *Archives de philosophie*, tome 66-3, p. 649-662.
Saisi sur internet : http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=APHI_663_0649, p.1-12.

- Remaud O., 2001, « La contingence et le soi politique. Sur deux approches du ''moment machiavélien'' », dans Sfez G., Sennelart M. (Dir.), 2001, p.247-254.

- Reynaud J.D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29-1, p.5-18.

- Reynaud J.D., 1997, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin, 348p, 3ème édition.

- Rot G., 1998, « Autocontrôle, traçabilité, responsabilité », *Sociologie du travail*, n°1/98, p.5-20.

- Rot G., 2002, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue française de sociologie*, 43-4, p.711-737.

- Rousseau J.J., 1963, *Du contrat social ou principes du droit politique*, présentation de H.Guillemin, Paris, Union Générale d'Editions, Coll.10/18, 1ère édition 1762, 371p.

- Sacriste G., Vauchez A., 2004, « La ''guerre hors-la-loi'', 1919-1930. », Acte *de la recherche en sciences sociales*, n°151-152, p.91-106.

- Sauvage T., 2004, « Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ? », Revue d'économie industrielle, Vol.106, n01, p.69-91.

- Sawicki F., 1994, « L'homme politique en campagne. L'élection municipale de Dunkerque en mars 1989 », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Année 1994, vol 7, n°28, p.127-139.

- Sfez G., Senellard M., (Dir.), 2001, *L'enjeu Machiavel*, Paris, P.U.F., 254p.

- Sophocle, 1999, *Antigone*, traduction de Pignarre R., présentation de Guittard C., Paris, GF Flammarion, 211p.

- Sun-Tse (ou Sun Zi), 1993, *L'art de la guerre*, traduction de J.J.Amiot, Préface et commentaire de G. Chaliand, Paris, Pocket, Coll. Agora, 149p.

- Thévenot L., 1986, « Les investissements de formes », *Conventions économiques*, Paris, P.U.F., (coll. « Cahier du C.E.E.), n°29 ; et dans *Le travail : marchés, règles, conventions*, Paris, Economica, 1986.
- Thévenot L., 1990, « L'action qui convient » dans Pharo P., Quéré L., *Les formes de l'action*, Paris, éd. EHESS, p39-69.
- Thévenot L, 1994, « Le régime de familiarité. Des choses en personnes », *Génèses. Sciences sociales et histoire*, Année 1994, vol.17, n°1, p. 72 – 101.
- Thévenot L., 1995, « L'action en plan », *Sociologie du travail*, n°3, p.411-434.
- Thévenot L., 2006, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.
- Torny D., 1998, « La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses », *Politix*, vol.11, n°44, p.51-75.
- Tréanton J.R., 1993, « Tribulation de la justice », *Revue française de sociologie*, Année 1993, vol. 34, n°34-4, p. 627 – 655.
- Trepos J.Y, 1996, *La sociologie de l'expertise*, Paris, P.U.F, QSJ ?, 127p.
- Trepos J.Y., 2004, « L'équipement politique des passions », *Le Portique*, n°13-14, intitulé *Foucault : usages et actualités*.
Saisi sur internet : http://leportique.revues.org/document954.html, p.1-12.
- Trepos J.Y., 2007, « Matériaux pour une sociologie politique de la connaissance », dans Cansero-Jerez (éd.), *Dialogues / Dialogos*, Metz, CETT.
- Walzer M., 1997, *Sphères de justice. Une Défense du pluralisme et de l'égalité*, traduit par P. Engel, Seuil, La couleur des idées, Paris, 1ère édition anglaise 1983, 475p.
- Zarka Y.C., 2001a, « Le nouvel art politique », dans Ménissier T., Zarka Y.C., 2001, p.7-12.
- Zarka Y.C., 2001b, « Chapitre VI du Prince : l'innovation politique », dans Ménissier T., Zarka Y.C., 2001, p.47-48.

Etudes précédentes utilisées :

- Pierre T., 2004, **Mémoire d'obtention de la maîtrise de sociologie** : « Construction social de l'univers syndical, désaffiliation critique et épuration du dispositif », Université de Metz.
- Pierre T., 2005, **Mémoire d'obtention du D.E.A. de sociologie** : « Les affaires de harcèlement moral au travail », Université de Metz.

Editions des œuvres de Machiavel utilisées :

- Machiavel N. 1980, *Le Prince*, traduction et présentation de Lévy Y., Paris, GF Flammarion, 1ère édition italienne 1532, 220p.
- Machiavel N. 2000, *De principatibus, Le Prince*, introduction, traduction, postface, commentaires et notes de Fournel J-L. et Zancarini J-C., texte italien établi par Giorgio Inglese, Paris, P.U.F, 1ère édition italienne 1532, 640p.
- Machiavel N., 2004, *Discours sur la première décade de Tite-Live*, traduction de Fontana A. et Tabet X., préface de Fontana A., Paris, Gallimard, 1ère édition italienne 1532, 575p.

On trouvera les autres écrits de Machiavel dans les *Œuvres complètes*, 1978, édition d'Edmont Barincou, Paris, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade ».

Bibliographie supplémentaire et indicative sur Machiavel

- Aron R., 1993, *Machiavel et les tyrannies modernes*, texte établi, présenté et annoté par Freymond R., Paris, Edition de Fallois, 418p.
- Ferrari J., 2003, *Machiavel, juge des révolutions de notre temps*, préface de G.Navet, Paris, Payot, 1ère édition italienne 1849, 194p.
- Fontana A., 1999, « Fortune et décision chez Machiavel », *Archives de philosophie*, tome 62-2, , p.255-267.
- Fournel J-L., Zancarini J-C., 2002, « Les enjeux de la traduction », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 145, n°1, p.84-94.
- Gaille-Nikodimov M., 2003, « L'ordre conflictuel du politique : une formule ambiguë », *Multitudes*, 2003-3, n°13, p.165-175.
Saisi sur internet : http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=MULT_013_0165, p.1-10.
- Gautier-Vignal L., 1969, *Machiavel*, Paris, P.U.F., 124p.
- Goffi J-Y., 2000, *Machiavel*, Paris, Ellipses, 63p.
- Guillemain B., 1977, *Machiavel, l'anthropologie politique*, Genève, Droz, 403p.
- Larivaille P., 1982, *La pensée politique de Machiavel, les Discours sur la première décade de Tite-Live*, Nancy, P.U. de Nancy, 197p.

- Ménissier T., 1999, « ordini et tumulti selon Machiavel : la république dans l'histoire », *Archives de philosophie*, tome 62-2, p.222-239.
- Ménissier T., 2003, « Prophétie, politique et action selon Machiavel », Les études philosophiques, 2003-3, n°66, p.289-313.
Saisie sur internet : http://www.cairn.info/article_p.php?ID_ARTICLE=LEPH_033_0289, p.1-26.
- Namer G., 1979, *Machiavel ou les origines de la sociologie de la connaissance*, Paris, P.U.F., 79p.
- Negri T., 2003, « Machiavel ou les prospérités de la lutte », *Multitudes*, 2003-3, n°13, p.177-181.
- Renaudet A., 1956, *Machiavel*, Paris, Gallimard, 319p.
- Senellard M., 1989, *Machiavélisme et raison d'état XIIème – XVIIIème siècle*, Paris, P.U.F., 127p.
- Skinner Q., 2001, *Machiavel*, Paris, Seuil, 166p.
- Strauss L., 1982, *Pensée sur Machiavel*, traduction Edmond M.P. et Stern T., Paris, Payot, 1ère édition anglaise 1958, 369p.
- Vivanti C., 2007, *Machiavel ou les temps de la politique*, traduit de l'italien par Imbert Molina I., Paris, Desjonquères, Coll. La mesure des choses, 176p.
- Valadier P., 1996, *Machiavel et la fragilité du politique*, Paris, Seuil, 118p.
- Zarka Y-C., 1999, « L'amour de la patrie chez Machiavel », *Archives de philosophie*, tome 62-2, p.269-280.