

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2009)

**LA COMMUNICATION VENTRILOQUE**

par

**François COOREN**

Professeur titulaire  
Directeur du département de communication  
de l'université de Montréal

Séance du 23 juin 2009  
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

**En bref**

Lorsque deux personnes interagissent, leurs relations ne se réduisent pas aux aspects visibles et individuels des échanges. Quand deux diplomates négocient, ils représentent leurs pays, au nom desquels ils avancent des propositions, affirment des prétentions : tels des ventriloques, ils font parler des êtres que l'on pourrait croire inanimés. Réciproquement, ils sont guidés par des principes, des manières de faire, des entités qu'ils représentent : ils sont comme les marionnettes de ventriloques invisibles. Nous faisons parler des choses en situation de conversation, en invoquant une règle, en faisant valoir un principe, en prétendant représenter un groupe. À partir de cette métaphore de la ventriloquie, François Cooren analyse les interactions dans les organisations pour éclairer les dynamiques à l'œuvre, les passions mises en mouvement et la façon dont la communication s'incarne. Représentant de l'École de Montréal, célèbre dans le monde anglo-saxon pour ses travaux sur la communication organisationnelle, il expose cette théorie et l'illustre d'exemples.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de François COOREN

Cette présentation vient en introduction d'un livre sur lequel je travaille, et qui revisite à partir de la métaphore de la ventriloquie plusieurs concepts clés du champ de la communication. L'idée, c'est de mettre en évidence le fait que, bien souvent, lorsque des gens parlent ou se parlent, ils font parler quelque chose ou quelqu'un. Autrement dit, s'ils se trouvent animés par quelque chose dans une discussion, ce quelque chose sera lui-même animé par le ou les interlocuteurs. Tout en explorant le terme d'*animation*, on va donc parler de *figure*, un terme utilisé par les ventriloques anglo-saxons pour parler de leur mannequin, de leur marionnette. On va voir que ce que l'on anime dans une conversation, ce sont en général des figures.

M'appuyant sur la métaphore de la ventriloquie et sur ses concepts, je vais ensuite essayer de faire fonctionner le trio infernal *action-passion-raison*, pour montrer qu'action et passion ont un lien avec la raison : dans l'action, on est souvent animé par des raisons, qui sont autant de petites passions qui nous habitent. Un point de vue qui permet de nuancer la fascination qu'exerce l'action sur la littérature consacrée à l'interaction, et qui se fait généralement au détriment d'une réflexion sur la passion, au sens étymologique de passivité, de "*pathos*".

On voit dès lors plus nettement ce que j'essaie de faire dans mes travaux. Il s'agit de disloquer le local en montrant que dans l'interaction, ce qui se donne à voir et à étudier n'est pas seulement l'action de deux ou trois personnes, mais les configurations et les reconfigurations d'un ensemble de figures qu'elles animent. Promoteur d'un certain projet de "dislocation de l'interaction", je serai donc naturellement amené à étudier l'idée d'"incarnation", pour lever le voile sur toutes ces choses qui s'incarnent dans la communication, qu'il s'agisse d'organisations, d'idées, d'idéologies, etc.

Ma présentation partira donc de l'idée de dislocation de l'interaction, pour réhabiliter dans un deuxième temps l'idée du discours figuré. Car repeupler la scène interactionnelle de toutes ces choses qui, au-delà des personnes, communiquent entre elles, c'est reconnaître que les personnes font parler des choses. Et fatalement, cela nous conduit sur le terrain du discours figuré. Or le discours figuré a toujours été considéré comme un discours qui n'est pas vrai, qui ne mérite pas notre attention d'un point de vue "vériconditionnel". Il faudra donc nécessairement que je fasse un petit détour pour me situer par rapport à l'approche classique de l'interaction, que ma démarche de dislocation conduit à bousculer.

### Les personnes parlent, les choses aussi !

Sans mobiliser trop de littérature, mais dans le but de me situer, il me faut dire que ceux qui s'intéressent à l'interaction sont généralement confinés dans le micro, le local, l'action. On leur oppose bien souvent des approches macrosociologiques, dans lesquelles des considérations plus structurelles ou globales seraient invoquées. Historiquement, cette opposition a toujours existé. Mon projet serait : « *Est-il possible de disloquer l'interaction, de se libérer de ce carcan micro-interactionniste ?* » Si je pose cette question, c'est que je pense qu'elle peut avoir des implications pratiques. Par exemple, que se passe-t-il lorsque deux diplomates se parlent ? A priori, on pourrait dire que ce sont juste deux personnes en train de se parler. Mais il est également évident que ces diplomates sont des porte-parole, et qu'ils représentent leurs pays. Donc, à travers eux, ce sont leurs pays qui se parlent, qui négocient, qui délibèrent. Il peut y avoir plusieurs registres évidemment, dans lesquels ils sont, ou non, dans des postures officielles. L'exemple des diplomates est significatif, et ne pose pas de problème. Mais il est intéressant de noter qu'il s'agit déjà d'une dislocation.

Gabriel Tarde a été redécouvert très tardivement à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. C'était le professeur de Durkheim ; un maître que son élève aura intellectuellement tué puisqu'après Durkheim on n'entendra plus parler de Tarde. À quelques exceptions près, puisqu'il a été réhabilité par certains intellectuels américains et par Gilles Deleuze en France. Il n'en reste pas moins que son retour dans la vie intellectuelle est récent, et coïncide avec la réédition de nombre de ses

ouvrages. Ce qui est intéressant dans la pensée de Tarde, c'est qu'il dit : « *Tout, dans le monde des faits, va du petit au grand.* » Ainsi, il attire notre attention sur le fait que pour comprendre les événements et les mécanismes macrosociologiques, il faudra toujours partir du petit. Si l'on voulait transposer cette réflexion à notre sujet de la ventriloquie, cela voudrait dire que « *the rubber needs to hit the road somewhere.* » Pour que deux entités macrosociologiques comme des pays se parlent, il faut bien qu'à un moment donné il y ait deux personnes au moins qui se parlent. C'est une idée certes naïve, mais bien souvent occultée dans la réflexion. C'est ce qui m'amène à dire que les interactions sont "dislocales".

Pour complexifier le cas des deux diplomates, on peut imaginer que l'un est plus âgé que l'autre, et que des effets dans la parole peuvent amener l'un des interlocuteurs à reconnaître que l'expérience parle. Ce sera reconnaître que la figure de l'expérience elle-même se met à parler. Ici l'expérience semble donc agir. On est face à ce que j'appelle des effets de ventriloquie. La même chose a lieu lorsque sont invoqués ou reconnus le statut, l'expertise, la connaissance d'une personne. On pourrait objecter que c'est une manière figurée de parler. Cependant, lorsque l'on étudie l'interaction, on voit que tout cela a de l'importance. Il faut à la fois reconnaître les figures supra-individuelles et les figures infra-individuelles. C'est une façon un peu bizarre de considérer l'interaction car il y a à la fois des personnes et des choses qui interagissent. C'est pour cela qu'à mon avis la métaphore de la ventriloquie est intéressante. Car tout à coup, la personne anime autant qu'elle est animée par quelque chose.

### L'interaction et ses fantômes

Prise comme le lieu spécifique de déploiement de figures, l'interaction appelle les spécialistes à étudier les passions, les principes, les arguments, les faits, les dispositions et toutes ces figures qui sont censées animer les personnes qui les animent, et à voir comment elles sont déployées dans les conversations. On se rend bien compte qu'au niveau pratique, les conséquences peuvent être très importantes, par exemple pour analyser l'autorité. Je prends un exemple simple d'effet de ventriloquie. Vous allez à un comptoir, et vous demandez un service dans une institution, et la personne vous dit : « *le règlement m'interdit de...* », ce n'est pas simplement elle qui parle, mais à travers elle, le règlement. Il y a un effet d'"indécidabilité" : on ne sait pas qui, du règlement ou d'elle, parle.

Analyser une interaction, c'est identifier ses effets de présence/absence qui, d'une manière "fantomale" ou spectrale, contribuent à sa dislocation. Si l'on prend au sérieux cette idée de figures invoquées, cela signifie que l'on n'est pas simplement dans une présence de face-à-face entre personnes, mais qu'il y a aussi des "effets de fantomaticité" par lesquels des figures se mettent à communiquer. C'est-à-dire que, tout à coup, quelqu'un "*présentifie*" quelque chose. J'emprunte alors le concept d'*hantologie*, rendu célèbre par Jacques Derrida, qui fait ainsi référence à tout ce qui hante l'interaction, à tout ce qui meut et peut être mobilisé par les acteurs dans l'interaction.

Pour mieux préciser mon positionnement par rapport à la littérature, il faut se souvenir que l'analyse de l'interaction est née sur les campus californiens dans les années 1960, sous l'impulsion de chercheurs comme Harvey Sacks ou Harold Garfinkel. Ces chercheurs se sont intéressés à l'action, à ce qui se passe dans l'interaction. Une citation permet d'en rendre compte : « *Actions are central to the way that participants themselves produce and understand conducts, they are fundamentals part of the meaningfulness of conducts.* » Le problème avec cette approche, c'est que sa visée phénoménologique l'amène à se focaliser exclusivement sur ce que font les êtres humains en situation d'interaction (les références à Husserl ou Schütz sont nombreuses). Cette approche montre comment les êtres humains créent un certain ordonnancement, un certain ordre, une certaine *Gestalt* au fil de leurs interactions. Tout le monde connaît ainsi le fameux exemple du vase d'Edgar Rubin, qui représente à la fois un calice blanc et deux silhouettes sur fond noir. À travers cet exemple, on veut nous faire comprendre que ce sont nous, les personnes qui regardons le vase, qui créons les effets permettant de discerner alternativement ce vase ou ces deux personnes. Mais ce qu'on oublie souvent cette approche, c'est que c'est un dispositif spécialement conçu pour créer de tels effets. Ce qui nous est présenté

comme étant le produit de la perception humaine devrait aussi être compris comme le résultat d'un dispositif artificiel, produit en partie par le dessin lui-même. On voit donc ici une récurrence dans l'étude de l'interaction : on ne s'intéresse pas à ce qui fait agir les êtres humains.

### **Quand faire, c'est faire faire**

En décalage avec l'approche traditionnelle de l'interaction, mon propos vient davantage s'aligner dans la perspective ouverte par Bruno Latour, qui souligne que : « *Faire, c'est faire faire* ». Quand on identifie une action, on peut toujours réfléchir à ce qui a amené cette personne à faire ce qu'elle a fait, et bien plus, comment cette personne se positionne. En passant à l'action, tous les êtres sont aussitôt pris dans une chaîne d'activités, d'"agentivités". Adopter une approche disloquée de l'interaction, c'est procéder de la même façon, en repeuplant l'interaction, et plus spécifiquement en interrogeant et analysant les figures qui sont invoquées par les "interactants". De ce point de vue, l'action est partagée et une manière d'en parler est de dire que : « *notre monde est plein d'agents aux ontologies variables qui s'entre-influencent les uns les autres.* » La question devient alors : quels sont les êtres, agents, figures qui habitent notre monde et comment interagissent-ils ? En particulier tous ces agents un peu bizarres que sont les principes, les idées, les valeurs, les idéologies, les normes, les lois, les règlements, les procédures, mais aussi, et dans un autre registre, les organisations, les groupes, les sociétés.

Pour illustrer mon idée, je vais emprunter un exemple à la bureaucratie. Vous connaissez sans doute le cas Adolf Eichmann, qui était lieutenant-colonel de la SS, en charge des affaires juives pour le régime nazi. Ce qui avait surpris lors de son procès à Jérusalem en 1961, c'était qu'il n'avait pas l'apparence d'un monstre. C'est du moins l'effet que le personnage produisit sur un certain nombre, dont Hannah Arendt, qui décrivait un personnage bien médiocre, un petit bureaucrate consciencieux. Si cela illustre si bien mon propos, c'est que le système de défense d'Eichmann fonctionnait beaucoup sur l'invocation et la mise en scène de figures. L'objectif des juges était en effet de rendre compte du pouvoir décisionnaire d'Eichmann. Or, l'accusé insistera sur le fait d'avoir agi en conformité avec le règlement ou en fonction de précédents. Et lorsqu'il n'y avait pas de précédents, il invoquera son supérieur Müller, comme si c'était ce dernier, le règlement ou le précédent qui, au travers d'Eichmann, agissait. Évidemment, on peut noter que l'on a affaire à un système de défense. Il n'en reste pas moins qu'en s'intéressant aux effets de mise en scène en particulier, on voit clairement apparaître l'idée d'un acteur en prise à des effets d'*animation* ou de *passion*, au sens étymologique de passivité. Les interlocuteurs s'orientent par rapport à ces formes variées d'"agentivité" – ou de figures – qu'ils mobilisent dans leur tour de parole. C'est ce qui explique que l'on dira par exemple : « *les faits parlent d'eux-mêmes* ». On va ainsi prétendre *faire* parler les faits d'eux-mêmes. Cela implique-t-il que l'acteur soit déresponsabilisé ? Ce n'est pas aussi simple.

### **La ventriloquie, métaphore du faire parler**

Le recours à la notion de ventriloquie est une manière simple et métaphorique de pointer du doigt l'idée de *faire parler* ou *faire dire* qui, au-delà de l'idée de *faire faire*, capte mon attention. Ce qu'il y a d'intéressant en premier lieu dans la ventriloquie, c'est l'illusion sans la tromperie. Tout le monde sait que ce n'est pas le mannequin qui est en train de parler. Mais il y a une certaine illusion entretenue par le ventriloque. Deuxièmement, les ventriloques américains parlent de leur mannequin comme d'une figure et d'eux-mêmes comme des *vents*. La ventriloquie, c'est un faux dialogue, mais un faux dialogue qui doit avoir lieu. Troisièmement, les gens qui ont réfléchi à la ventriloquie ont noté qu'il y a une vacillation : même si c'est a priori le ventriloque qui fait parler la figure, c'est le mannequin qui fait aussi parler le ventriloque. Ce dernier est en effet censé réagir à ce que dit son mannequin. Et c'est ce qui explique que, souvent, les ventriloques sont représentés au cinéma comme des schizophrènes.

Goldblatt a utilisé la figure de la ventriloquie pour analyser le *Criton* et l'*Apologie* de Socrate. Le *Criton* met en scène Socrate sur le point d'être exécuté. Son ami Criton arrive et lui dit en substance : « *Socrate, je peux soudoyer les gardiens de ta prison, tu peux partir ce soir, tu es libre.* » À ce moment, Socrate recourt à une figure de style assez connue, la prosopopée, et

invoque les lois d'Athènes qui l'interpellent pour décliner l'offre de Criton. À ce stade, on peut dire que Socrate est le ventriloque et les lois d'Athènes les marionnettes. L'autre exemple retenu par Goldblatt se retrouve dans l'*Apologie*, où l'inverse nous est donné à voir. Lors de son procès, Socrate se met en scène comme animé par son *daemon*, qui est cet intermédiaire entre les dieux et les hommes, qui le prévient lorsqu'il est sur le point de faire une erreur ou le conseille quand il en a besoin. Ici, Socrate est la marionnette et le *daemon*, son ventriloque.

D'autres chercheurs se sont intéressés à la ventriloquie ou à la polyphonie comme Mikhaïl Bakhtine, Oswald Ducrot ou Jacques Derrida. Ils ont envisagé le dialogue comme un lieu où plusieurs voix sont présentes. Mais jamais cependant au point de considérer que ces voix puissent faire parler des choses. Avec ces auteurs, les choses ne parlent toujours pas. Ce sont d'autres êtres humains qui parlent.

### Une nouvelle réflexion sur l'autorité ?

Je vais essayer de montrer que le recours au concept de ventriloquie peut être intéressant pour rendre compte des effets de pouvoir. Car, résistant à l'idée que l'on puisse faire parler des choses, les gens qui s'intéressent à l'interaction sont souvent incapables de rendre compte des effets d'autorité. Notre façon de considérer l'interaction, en la disloquant, est spécialement intéressante lorsque l'on sait qu'autorité et auteur partagent la même racine latine, *auctor*. Invoquer une figure d'autorité, c'est donc prétendre partager un certain *authorship* avec cette figure. Je ne suis pas le seul auteur de ce qui est en train de se passer : d'autres auteurs existent, et ils sont une source d'autorité pour moi. Cette réflexion est intéressante pour analyser l'ensemble de ces effets qui consistent à "donner du poids" à ce que l'on dit ou à ce que l'on avance.

Pour illustrer mon propos, j'ai suivi pendant trois ans avec mon équipe de recherche l'organisation Médecins Sans Frontières (MSF). Nous sommes allés dans plusieurs pays où ils interviennent, et j'ai retenu un exemple issu d'un terrain en République démocratique du Congo. La méthode aura consisté à suivre les intervenants de MSF avec une caméra, pour voir comment ils composent avec les organisations locales, avec leurs partenaires, avec les représentants politiques, etc. L'idée est de voir quel est le travail "interactionnel" que font les intervenants de MSF dans le cadre de leur travail quotidien qui consiste à déployer une logistique pour sauver des vies. L'interaction choisie met en scène Marius, chef de mission MSF dans un petit village du Nord Kivu – à la frontière avec le Rwanda – qui s'entretient avec le responsable d'un hôpital local que soutient MSF. Ce qui est important, c'est que lorsque MSF soutient un hôpital, il augmente fortement les salaires, apporte sa logistique, ses protocoles, ses médecins et infirmières, bref s'approprie le fonctionnement de l'hôpital : une situation qui n'est pas sans créer des frictions avec les directeurs d'hôpitaux locaux.

Dans notre cas, les deux individus évoquent une réunion qui a lieu toutes les semaines, qui rassemble tout le personnel, et semble paralyser l'hôpital durant une heure. Pour le représentant de MSF, qui s'interroge sur le sort des patients, cela est un problème. Il s'engage alors une courte discussion. Essayons d'analyser l'interaction en discernant les figures qui sont invoquées et mises en scène par les deux interlocuteurs pour positionner le problème. Le premier élément intéressant, dans le tour de parole de Marius, c'est qu'il fait parler son interlocuteur, le directeur d'hôpital : « *C'est ce que vous disiez la dernière fois ; c'est une réunion qui dure 30 à 45 minutes.* » On peut interpréter cette mise en scène de deux façons : soit il y a une sorte d'auto-effacement de la part de Marius, qui dit : « *ce n'est pas moi qui le dis, c'est vous.* » Dans ce cas-là, il y a un effet d'objectivité, car alors Marius ne peut pas être accusé d'avoir un parti pris puisqu'il répète simplement ce que l'autre a dit. Soit on note de la part du représentant de MSF un dédoublement. C'est à la fois lui qui parle, mais également son interlocuteur. Là encore, on voit l'idée de donner du poids à ce qui est dit, soit par effet d'effacement, soit par effet de dédoublement.

Ce qu'il y a d'intéressant aussi, c'est que Marius ajoute : « *Et on n'a plus personne dans les services.* » Là, finalement, il rapporte un fait. Mais il le rapporte d'une manière très spéciale, parce qu'il n'en tire pas de conclusions ; ce qui est généralement ce qu'on entend lorsqu'on dit :

« *les faits parlent d'eux-mêmes.* » Cela signifie : « *Je n'ai même pas à ajouter quoi que ce soit, constatez par vous-mêmes.* » Dans cette situation, le constat serait : il n'y a personne dans les services pour s'occuper des patients, ce qui doit amener le directeur de l'hôpital à penser par lui-même que la situation est insoutenable. Dans ce tour de parole, trois figures se mettent à parler : Marius, le directeur et les faits.

Regardons comment le directeur répond, en répétant le mot *toujours* : « *il y a toujours des personnes, des mécanismes...* », « *on détache toujours une infirmière...* » En insistant sur le toujours, il me semble que le directeur invoque la tradition, les us et coutumes de l'hôpital. « *C'est toujours comme ça qu'on a fait les choses ici.* » Ces figures de la tradition permettent, ou encore autorisent, le directeur à opposer une objection à la manière dont Marius dépeint la situation. On retrouve là l'idée de *authorizing*. Ce qui autorise le directeur à objecter, c'est que Marius remet en cause la tradition de l'hôpital.

On voit alors Marius, qui a bien compris la situation, invoquer contre la tradition un événement, qui vient la remettre en cause : « *Lundi, il y a eu un problème, et c'est l'expatrié qui passait par là qui a vu que...* » Encore une fois, il fait parler les faits, mais il fait aussi parler un tiers, un expatrié. L'effet d'autorité en sort accentué. En parvenant à faire comprendre que ce n'est pas seulement lui qui parle mais que ce sont beaucoup d'autres choses qui s'expriment, il réaffirme implicitement son autorité. À ce moment-là, le directeur invoque une règle : « *normalement, ce sont les mamans qui dans ces cas-là...* » Si le directeur peut tenir cette réunion, c'est qu'il existe des instructions destinées aux mères de patients, instructions qui l'autorisent donc à réunir son personnel pendant un certain temps.

Mais le plus intéressant, c'est que les deux interlocuteurs parlent implicitement au nom des patients et de leur santé. Dans la ventriloquie, ce qui est important n'est pas seulement dans le dit, mais aussi dans le non-dit. Il existe enfin un autre effet de ventriloquie dans le sens où la conversation est l'occasion pour chacun des deux interlocuteurs de faire reconnaître une certaine connaissance de l'hôpital. À travers eux, c'est une certaine configuration du réel qui se donne à voir.

### **De l'intérêt de déplier l'interaction**

Ce que j'essaie de montrer, c'est que l'une des manières d'analyser l'interaction est de déplier ce qui est replié, de rendre explicite ce qui est implicite. Alors que l'analyse de l'interaction va généralement éluder la question des droits et de la responsabilité, c'est ici l'un des intérêts essentiels que de pouvoir en rendre compte efficacement. Quelles sont mes responsabilités ? Quels sont mes droits ? Je propose de considérer que cela est fait à partir de ces figures invoquées implicitement. Ce n'est pas seulement moi qui m'exprime, ce sont aussi les faits. En termes de passion et d'animation, on voit que les "interactants" se positionnent comme animés par des raisons, des principes, lesquels sont censés justifier leurs positions. C'est là le cœur de la ventriloquie : on anime implicitement des figures, lesquelles sont censées aussi nous animer.

Analyser l'interaction, c'est donc reconstruire les pratiques de mise en scène des "interactants", et c'est à travers ces mises en scène que le monde se reconfigure par interactions successives. On perçoit alors à la fois le caractère événementiel de l'action, et la reconfiguration du monde qui s'y joue potentiellement. Les effets de mise en scène qui se donnent à analyser dans l'interaction portent potentiellement une réorganisation ou un réagencement sur lequel on va se mettre d'accord. Et c'est à ce niveau que l'on voit en quoi le caractère local de l'interaction est intimement lié aux enjeux plus globaux de l'organisation.

# DÉBAT

## La part d'invisible de la communication

**Un intervenant :** *Et l'inconscient dans tout ça ? Ce serait probablement une façon d'aller plus loin ?*

**François Cooren :** Justement. Je n'en ai pas parlé. Mais c'est pour moi le lieu de la ventriloquie par excellence. Beaucoup de choses se mettent à parler dans l'interaction, mais pour faire parler l'inconscient d'une manière intelligente, il faudrait identifier de la répétition, de l'itération dans le discours. Il me faudrait sans doute participer à plusieurs réunions.

Il reste qu'en parlant d'inconscient à des chercheurs en communication américains, je risque de perdre mon auditoire. Mais, en France, sans doute est-ce différent.

**Int. :** *Vous ne parlez pas de la communication non verbale. Or il me semble que c'est un aspect central de la ventriloquie.*

**F. C. :** J'en parle dans mon livre, sur un chapitre entier. Ce qui est intéressant c'est que tout en s'agissant d'un mode de communication implicite, on voit que le message est explicitement communiqué. On va donc faire communiquer certains éléments kinésiques, paralinguistiques, par l'intonation par exemple.

La ventriloquie, ce n'est pas seulement ce qui est derrière, c'est aussi ce qui est devant. Même si je ne l'assume pas verbalement, mon comportement me fait dire certaines choses. Tous les agents sémiotiques se mettent donc à parler au nom des personnes ; lesquelles peuvent toujours s'en dissocier. On peut toujours dire : « *Vous m'avez mal compris* », ou « *Ce n'est pas moi qui parle, c'est la figure qui parle.* » On est donc capable de singulariser ce qui est dit.

C'est, en un certain sens, une réflexion sur l'"exappropriation", au sens derridien. Un double mouvement d'expropriation et d'appropriation de ce qui est dit et produit, que je peux ou non reconnaître et assumer. Il me semble que dans la discussion, on est toujours dans ce registre. Qu'est-ce que je m'approprie ? Qu'est-ce que j'exproprie ?

## Le poids des mots en question

**Int. :** *Si lorsque je parle, je m'exprime au nom de certaines figures, plus ou moins proches, conscientes ou inconscientes, que reste-t-il du Je, notamment dans sa spontanéité ?*

**F. C. :** Si l'on accepte l'idée d'un agencement ou d'une configuration, on peut continuer à parler du Je. Par exemple, si l'on va au-delà du terme "individu", qui présuppose qu'on ne peut pas le diviser, on peut envisager la personne comme une configuration. Le Je devient l'effet d'une certaine synthétisation. Et c'est précisément là que revient la question de la responsabilité.

Quand on analyse l'interaction, il faut à la fois rendre compte de cette fragmentation et ne pas occulter le fait que, d'un point de vue éthique par exemple, les effets de reprise ne sont pas impossibles. Dans ce cas, j'assume les figures que je mobilise. Eichmann lui-même l'a assumé, puisqu'à la fin de son procès il était le premier à dire : « *Je mérite la mort.* » Je ne dis pas qu'il n'y a pas des effets de déresponsabilisation, puisque dès lors que l'on invoque des figures, on justifie et on se déresponsabilise. Mais je pense que ce n'est pas un sine qua non.

À l'opposé des figures qui fragmentent, le Je joue comme effet d'intégration. C'est par exemple l'effet d'unité que l'on retrouve dans les organisations, lorsqu'à certains moments celles-ci doivent parler d'une seule et même voix. Sinon il y aura des effets de schizophrénie.

**Int. :** *Le leader serait-il le seul communicant non ventriloque ? J'ai le sentiment que c'est quelqu'un qui communique une vision radicalement nouvelle, sans faire référence à quoi que ce soit.*

**F. C. :** Non, au contraire. Le leader fait parler une vision. Le programme, le projet ou la vision sont d'autres êtres au même titre que les lois ou les règlements, que j'ai évoqués à titre d'exemples. À bien des égards, le leader est non seulement celui qui est capable de faire parler

une certaine vision, mais aussi de la faire vivre. On est donc non seulement dans le faire parler mais aussi dans le faire faire. Il ne faut pas oublier que le leader est celui qui est censé être animé par sa vision, et c'est de cette animation qu'il tire potentiellement son charisme. Il faut absolument que la personne apparaisse comme mue par quelque chose qui la transcende. J'ai justement écrit récemment un article sur le leadership, en prenant l'exemple de Rudolph Giuliani et en montrant à quel point le maire de New York avait réussi à incarner un certain nombre de choses au moment du 11 septembre 2001.

**Int. :** *Vous avez invoqué à plusieurs reprises la notion de sincérité : quel statut lui donnez-vous dans l'interaction ?*

**F. C. :** Il y a sincérité lorsque les figures que vous animez vous animent véritablement. Ce serait ma définition de la sincérité. On sort donc du registre du cynisme. Ce qui est en revanche particulièrement intéressant, c'est de comprendre que même le cynisme suppose une idée d'animation. Le cynique est, par exemple, animé par un certain narcissisme. Au contraire, être sincère, cela va être par exemple de se positionner par rapport à une certaine équité dans une négociation salariale, et d'en être véritablement animé. La question est donc toujours : est-ce véritablement cela qui vous anime ?

Il ne faut pas oublier que tous ces effets de ventriloquie ne valent rien s'ils ne sont pas repris et reconnus par l'autre. En ce sens l'exemple de l'interaction entre Marius et le directeur d'hôpital a peut-être ses limites, car il ne donne pas lieu à une reconfiguration, à un accord sur les figures qui composent le monde dans lequel nous vivons et qui nous permettent de penser ce qui est en train de se passer.

### **Une nouvelle approche du langage ?**

**Int. :** *J'ai compris que votre discours était descriptif. Pour prolonger cette analyse, pouvez-vous me dire si ces figures sont stables ? Personnellement, j'ai un peu étudié le sujet, et je crois que ces figures sont intéressantes mais elles ne sont pas stables. C'est à l'interlocuteur de les interpréter. Un bon conseil à donner à un stratège, ce serait de ne pas accepter les figures de l'autre comme telles mais de faire sa propre interprétation, sa propre appropriation de la figure comme un animal à demi domestiqué.*

**F. C. :** J'aime ce que vous dites. C'est le principe de l'"irréduction". Une figure va toujours parler par la voix d'un interlocuteur donné. Un aspect de cette figure va donc toujours être traduit. Ce qui est intéressant dans l'exemple de MSF, c'est que les deux personnes invoquent la santé des patients. Or, invoquant la même figure, ils se trouvent en contradiction.

La question est : peut-on faire dire aux figures n'importe quoi ? Je ne pense pas. J'aime cette figure « *les faits parlent d'eux-mêmes* », car il est vrai qu'à un certain moment on ne peut pas leur faire dire absolument n'importe quoi. Il y a donc toujours un enjeu de traduction, comme le rappellerait Michel Callon par exemple.

**Int. :** *Quel lien faites-vous avec les énoncés performatifs ? Par exemple, lorsque le maire déclare « Je vous marie », la parole devient action, parce que c'est le maire qui, investi d'une certaine autorité, l'a prononcée.*

**F. C. :** Même si j'ai complètement occulté cet aspect dans ma présentation, il est certain qu'en évoquant l'action j'aurais pu faire référence à ces auteurs que sont Austin, Searle ou même Wittgenstein. Car réfléchir à l'action et à la "performativité" dans le discours est de mon point de vue essentiel.

Cependant, tous ces auteurs ont négligé les questions de passion et d'animation, que j'essaie d'intégrer. Par exemple, quand le maire marie deux individus, ce n'est pas seulement Monsieur le Maire mais l'État français. L'effet de ventriloquie est encore une fois bien présent, notamment lorsqu'il va invoquer des règlements ou des lois.

Mon objectif est d'essayer d'aller plus loin que la performativité, qui estime que ce sont seulement des individus qui parlent. Ainsi, ce qui me semble intéressant, c'est d'analyser toutes ces choses qui se mettent à parler à travers eux.

**Int. :** *Il y a un livre de Boltanski et Thévenot qui vient juste d'être traduit en anglais : De la justification. Les économies de la grandeur. En mobilisant vos modèles, on s'aperçoit qu'ils sont franchement sur une théorie des figures partagées. La question est : jusqu'où seriez-vous prêt à aller en termes de généralisation de votre modèle ? On pourrait très bien mécaniser et dire que se mettre d'accord, c'est avoir des figures communes...*

**F. C. :** Il faut non seulement que les figures soient communes mais qu'on leur fasse dire la même chose. Ainsi, même si nous sommes tous animés par la figure de la justice, nous ne lui faisons pas dire la même chose. Par ailleurs, et au-delà des figures incontournables, il y a des figures plus spécifiques.

J'ai pris connaissance récemment des travaux de Boltanski et Thévenot et je les trouve très intéressants car complémentaires des miens : ce qu'ils nomment grandeur, je l'appelle par exemple poids. Parler d'économies de la grandeur, c'est pour moi donner du poids à son propos. En revanche, je leur reproche un raisonnement trop général, où l'interaction est absente. Il y a par exemple très peu d'effets de co-construction, d'hybridité. On va hypostasier des "cités", mais on ne voit pas du tout comment l'ensemble se met en dynamique. En ce sens, je pense qu'une approche axée sur la communication permet de prolonger leurs travaux.

### Et en pratique ?

**Int. :** *Vous me plongez dans un abîme de perplexité dont je vais essayer de rendre compte grâce au Cid de Corneille. Pensons à Eschyle et Chimène, deux personnages déchirés qui, tels des ventriloques, font parler les grands principes et les grands sentiments. J'ai pris un exemple issu de la littérature, mais on pourrait en prendre d'autres. En fait, votre propos me semble d'une telle généralité que je ne vois pas à quoi il ne s'applique pas. Pouvez-vous préciser ce à quoi il peut servir dans la pratique ?*

**F. C. :** Il faut avoir conscience que la littérature par rapport à laquelle je me positionne est obnubilée par l'action. Si ce que je dis trouve un écho en psychanalyse, ce n'est pas le cas dans le champ de la communication, qui considère mon propos comme relevant de l'inconcevable ou de l'impensé.

Mon apport est donc premièrement théorique, car on a jusqu'ici toujours opposé ce qui se passe dans l'action à ce qui la transcenderait, comme les structures (qu'il s'agisse d'un organigramme, d'un règlement, de lois, etc.). On se trouve donc face à une scission des recherches, entre d'une part ceux qui s'occupent de l'action, et d'autre part ceux qui s'intéressent aux structures. J'essaie de montrer que cette opposition ne tient pas, car les structures sont invoquées dans l'interaction, et se mettent même à dialoguer à travers les interlocuteurs. Je pense qu'il y a une certaine nouveauté.

En ce qui concerne l'apport pratique, ma conviction est que ce type d'approche a un effet libérateur. Plutôt que d'exacerber la scission entre les structures d'une part et l'action d'autre part, on voit que la discussion devient le lieu d'une possible reconfiguration ou réorganisation. Je prends un exemple : dans ma fonction de directeur de département, je vois constamment des effets de ventriloquie dans l'invocation de règlements par rapport auxquels on ne peut rien, et qui semblent déterminer à l'avance ce que l'on dit et fait. Ainsi voit-on systématiquement revenir en réunion l'argument du précédent pour stopper toute discussion. Or, si l'on réfléchit en termes de réagencement, on se rend compte que le précédent, c'est un acteur. Quelque chose que l'on peut faire parler, mais quelque chose que l'on peut également faire taire. C'est en ce sens que je parle d'effet libérateur.

**Int. :** *Je souhaiterais revenir sur l'idée de libération que vous évoquiez. Au fond, soit il s'agit d'une formule rhétorique, soit il s'agit d'une piste à travailler. On voit que l'enjeu est de déconstruire les discours, et peut-être de prendre conscience que ce que l'on dit et pense vient peut-être d'ailleurs. Cela demande de réfléchir à des procédés adaptés à ce projet.*

**F. C. :** C'est le côté intéressant de l'analyse de l'interaction : déplier ce qui est plié. Évidemment, cela demande de recourir à certains procédés, comme ceux de la psychanalyse.

Le risque est toujours d'être le ventriloque d'un certain discours, en le reproduisant telle une marionnette. Mais c'est une marionnette entendue au mauvais sens du terme, car toute bonne marionnette est censée surprendre son manipulateur.

**Int. :** *Une fois que l'on a conscience de ces effets de ventriloquie, peut-on en tirer parti pour résoudre une situation par exemple ? Avez-vous testé des dispositifs en ce sens ?*

**F. C. :** C'est évidemment un point que j'aurais aimé explorer, même si cela ne fait qu'un an que je réfléchis à ces sujets. Mais on peut imaginer qu'en observant au cours d'une réunion l'itération de certaines figures, constamment invoquées, on pourra débloquer une situation.

Aussi, je pense qu'au-delà même d'éclater l'opposition entre structures et action, le recours à la ventriloquie peut avoir des effets de fluidité. Peut-être que l'idée de reconfiguration permet de trouver des voies pour sortir d'une situation.

Présentation de l'orateur :

François Cooren : Ph.D, professeur, directeur du département de communication de l'université de Montréal, président élu de l'International Communication Association, une organisation regroupant plus de quatre mille cinq cents membres provenant de plus de soixante-cinq pays à travers le monde ; il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dont un livre à paraître chez John Benjamins intitulé *Figures of Communication and Dialogue : Passion, Ventriloquism and Incarnation*.

[http://www.com.umontreal.ca/personnel/francois\\_cooren.html](http://www.com.umontreal.ca/personnel/francois_cooren.html)

Diffusion octobre 2009