



HAL
open science

Performativité de la prise de parole : une étude de cas limite au sein d'une organisation culturelle

Marie-Astrid Le Theule, Jean-Luc Moriceau, Yannick Fronda

► To cite this version:

Marie-Astrid Le Theule, Jean-Luc Moriceau, Yannick Fronda. Performativité de la prise de parole : une étude de cas limite au sein d'une organisation culturelle. 1ères journées Hirschman : Avez-vous lu A. O. Hirschman? A la découverte du lien organisationnel, Jun 2015, Paris, France. hal-01257099

HAL Id: hal-01257099

<https://hal.science/hal-01257099>

Submitted on 15 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

1ères Journées HIRSCHMAN :

Avez-vous lu A.O. Hirschman ? A la découverte du lien organisationnel

CRG / Ecole Polytechnique, HEC Paris,

LIRSA / Conservatoire National des Arts et Métiers

Fichier auteurs

Performativité de la prise de parole

Marie-Astrid LE THEULE, Conservatoire National des Arts et Métiers, LIRSA

Jean-Luc MORICEAU, Institut Mines-Télécom / Télécom Ecole de Management, LITEM

Yannick FRONDA, Institut Mines-Télécom / Télécom Ecole de Management, LASCO

Résumé : En nous plaçant dans la perspective de Hirschman, nous nous demandons ce qui rend la prise de parole performative. Nous plaçons la discussion dans la situation spécifique du théâtre du Lucernaire, où la prise de parole a consisté notamment en une grève de la faim et la mise en scène de la protestation dans une pièce de théâtre. La performativité est discutée en regard d'une synergie entre performance et théâtralité, des parasitages et traductions, de son contexte et de la tradition ainsi que de sa perspective activiste. Ce faisant, deux propositions sur la performativité de la prise de parole sont soumises.

Mots-clés : Prise de parole, Hirschman, performativité, performance, subventionnement de la culture

Performativité de la prise de parole

Dans la modélisation économique standard, les clients ou bénéficiaires ont le choix entre deux options pour protester contre une perte d'efficacité de la firme : la défection (se tourner vers la concurrence ou sortir de l'organisation) ou la loyauté. Les firmes doivent être à l'écoute de ces signes. Toutefois, A.O. Hirschman (1995) montre que ces signes peuvent ne pas être suffisants ou difficiles à interpréter : par exemple la défection de clients mécontents peut ne pas être apparente, compensée par la venue de clients insatisfaits par les concurrents ; la loyauté à la firme mixe des phénomènes divers et complexes. Surtout, Hirschman introduit une autre source d'information pour l'organisation : la prise de parole par les clients ou les bénéficiaires. Cette troisième voie ouvre le cœur de la modélisation économique aux questions politiques, à la justice sociale, aux dynamiques du développement, à l'éthique. Si la parole est plus complexe et plus coûteuse pour le client ou l'utilisateur de l'organisation, elle ouvre la possibilité d'une communication, potentiellement plus efficace et satisfaisante pour les deux parties.

Cependant, il est des situations où les organisations sont peu enclines à écouter les protestations. Le bénéficiaire insatisfait qui veut prendre la parole pour protester doit encore réussir à se faire entendre, à rendre son action effective, à entraîner un changement. Mais comment en ce cas rendre sa prise de parole performative, faire que sa parole engendre des effets sur la situation ?

Pour Hirschman, la prise de parole est déjà un parti-pris sur sa performativité. Le protestataire ne va y recourir que s'il estime que sa parole a une chance d'être performative, ou s'il constate que sa parole commence déjà à être performative (Hirschman, 1983). Mais cela dépend des situations. Hirschman réfléchit à partir de situations spécifiques et en tire des réflexions sur des mécanismes possibles. Nous partirons également d'une situation particulière, celle d'un théâtre dont les

subventions sont coupées de moitié et qui construit une façon originale et performative de prendre la parole. Cette situation nous permettra de dialoguer avec Hirschman sur la performativité de la prise de parole.

Pour cela, dans un premier temps, nous placerons cette prise de parole dans le cadre des propositions d'Hirschman, soulignerons son implication politique et proposerons de considérer la prise de parole comme une performance. Ensuite, après avoir précisé notre méthode d'enquête, nous présenterons le cas du théâtre du Lucernaire dont la prise de parole a consisté notamment en une grève de la faim et la mise en scène de la protestation dans une pièce de théâtre. Nous discuterons alors la performativité de cette prise de parole en regard d'une synergie entre performance et théâtralité, de parasitages et traductions, de son contexte et de la tradition ainsi que de sa perspective activiste, ce qui nous permettra de soumettre deux propositions s'agissant de la performativité. Nous concluons sur l'importance tout autant pour l'efficacité organisationnelle, pour la démocratie et pour un certains activisme de mieux comprendre la performativité de la prise de parole.

Prise de parole et performativité

Dans cette première partie, nous présenterons d'abord la prise de parole à l'intérieur du cadre d'Hirschman, comme l'une des expressions du mécontentement par les membres d'une organisation ou d'un système, en particulier dans le cas où il n'y a pas d'autres portes de sortie. Ensuite, Rancière nous aidera à souligner les enjeux politiques et esthétiques de la prise la prise de parole. Enfin, avec Schechner, nous considérerons la prise de parole comme une performance, interrogeant sa capacité à produire un effet, une transformation de la situation.

L'œuvre de l'économiste Hirschman est assurément hétérodoxe, même si elle semble n'apporter qu'une petite variation par rapport aux modèles standards. Son hypothèse de départ est que les firmes et les organisations ne sauraient être constamment à leur maximum d'efficacité. Elles font preuve de « relâchement », de « fléchissements », voire d'« indolence ». De telles réserves sont sans doute indispensables à leur fonctionnement quotidien, mais devenant excessives, celles-ci risquent de mettre en danger l'existence même de l'entité. Les clients mécontents alors se tournent vers la concurrence, les membres insatisfaits quittent l'organisation : *défections* que l'organisation doit savoir détecter pour (réagir) à temps. La différence qu'introduit Hirschman (1995), et qui selon lui rendrait les économistes d'alors surpris ou incrédules, est qu'aux côtés d'une fidélité muette (*loyalty*) ou d'une désaffection absolue (*exit*), les clients ou membres peuvent manifester leur mécontentement : prendre la parole (*voice*). Dans la finesse de cette différence va s'introduire toute l'épaisseur du politique et une capacité à accroître notre compréhension de bien des situations singulières.

Comparée à la défection, la prise de parole est coûteuse et son efficacité dépend du pouvoir d'influence, seul ou collectivement, de celui qui s'adresse ainsi à l'organisation. Y auront davantage recours ceux qui sont les plus portés à récriminer et ceux disposant d'organes de communication efficaces et peu coûteux. La prise de parole est parfois difficile et doit se montrer subtile, car elle peut avoir les effets inverses à ceux désirés. Elle peut demander créativité, étant « essentiellement un *art* qui s'engage sans cesse sur de nouvelles voies » (p.73, italiques originales).

Si Hirschman étend progressivement son modèle à un grand nombre de situations, nous nous intéresserons dans ce texte aux capacités d'influence de « ceux qui n'ont pas d'autres portes de sortie » (p.116). Et qui donc sont enclins à prendre la parole avec d'autant plus de véhémence ou

de stratégie : ils vont user d'un grand nombre de moyens pour manifester leur mécontentement de manière à gêner les manœuvres des responsables. Selon l'auteur, ils peuvent avoir une certaine influence, même si leur action n'a pas d'effet mesurable sur le résultat de l'organisation. Ceci notamment dans le cas où ils recourent à des moyens « assez puissants pour faire perdre le sommeil aux cadres dirigeants du parti ou de l'entreprise » (p.119).

Mais c'est ici que vient notre interrogation sur la performativité de la prise de parole, de sa capacité à avoir un effet. Il ne suffit pas que la parole soit énoncée. Pour ne pas être seulement une voix clamant dans le désert, cette parole doit encore être *écoutée* et pour cela avoir été *adressée* adéquatement.

Pour Hirschman, même si les organisations auraient intérêt à écouter les prises de parole, elles ont une propension à ne pas le faire. C'est en ce sens que Spivak (2006) peut dire que les subalternes n'ont pas de voix : mêmes si les femmes indiennes de castes ou régions inférieures osent prendre la parole, elles ne seront pas entendues. Pour que la prise de parole ait une emprise, encore faut-il qu'elle soit écoutée, et cette écoute doit parfois être gagnée¹. Pour Rancière, la capacité à prendre la parole et à exprimer son dissensus, sa mécontente, à conquérir ainsi une voix dans une distribution des parts et des droits à la parole qui ne nous semble pas égale, est au cœur du politique : « Il y a de la politique parce que ceux qui n'ont pas le droit à être comptés comme êtres parlants s'y font compter » (1997, p.49). Mais la parole ici n'est pas à entendre simplement comme un énoncé d'arguments rationnels. Les mots ont une chair, et la parole peut avoir une capacité performative. En effet, selon Rancière (2000), pour qu'il y ait du commun, sont nécessaires un ensemble de conventions attribuant à chacun une part, une place déterminée. Ces

¹ C'est la raison pour laquelle au modèle Habermassien (1981) de l'entente dans l'espace public, nous avons préféré ici celui de la mécontente de Rancière. La situation idéale d'intercompréhension au moyen d'un agir communicationnel correspond mal au modèle plus pragmatique d'Hirschman et à l'agir plus dramaturgique, d'une écoute arrachée, de notre étude de cas.

conventions définissent qui a légitimité pour parler, ce qui est rendu visible, l'organisation des espaces et du temps : elles forment un arrangement esthétique, un « partage du sensible ». La prise de parole peut reconfigurer cet arrangement esthétique, cette distribution des parts, et être ainsi performative. Le politique a ainsi partie liée à l'esthétique.

Il nous faut alors préciser ce que nous entendons par performatif, ce qui nous amène à la question de l'adresse, de la façon dont la parole est prise et cherche à se faire entendre, de son pouvoir de produire des effets. Par performativité, nous entendons d'abord, avec Austin (1962), cette capacité de faire des choses avec les mots. Les exemples bien connus sont ceux de la promesse ou de la déclaration de mariage par le maire. Bien entendu, cette capacité des mots à ne pas seulement décrire le réel mais aussi à avoir une action sur lui, ne vient pas seulement du fait que les bons mots soient prononcés par la bonne personne. Elle dépend du contexte de l'énonciation et les effets s'étendent bien au-delà des effets attendus ou directement produits par l'énonciation². Par performativité de la prise de parole, nous entendons donc sa capacité à produire des effets sur la situation, que ceux-ci soient attendus ou adverses, directs ou indirects, immédiats ou différés... Ces effets dépendent notamment de la façon dont ces mots sont dits, sont reçus par le destinataire et de l'action d'autres personnes et processus autour.

Pour préciser davantage cette notion de performativité, nous nous inscrirons dans les *performance studies*, notamment selon l'approche de Schechner. Ce qui signifie que nous proposons de considérer les prises de parole comme des performances. Ce choix permet d'appréhender la prise de parole non seulement comme l'émission de signes ou de significations, mais comme aussi l'œuvre d'un corps situé et souffrant, qui agit sur le sensible et inscrit son sens

² Derrida (1990) a par exemple montré que la performativité dépend notamment, outre du contexte, des précédentes fois où l'énoncé a été dit, du fait que d'autres personnes vont s'en emparer pour rechercher d'autres effets, que les effets peuvent se produire en l'absence du locuteur, qu'ils peuvent être cités ou dits par un acteur, etc. La performativité s'étend ainsi bien au-delà de la capacité des mots énoncés par un locuteur à créer certains effets.

dans la densité d'une culture. Pour Schechner (2002), « performer », c'est à la fois être (*being*, et non faire comme si), faire (*doing*, et non seulement parler à propos) et montrer son action (*showing doing*, pour une audience).

Comme Hirshman, Schechner (1995) étudie des cas concrets, singuliers, et tente d'en tirer des conséquences. Il étudie par exemple les manifestations sur la Place Tian An Men, lors de la chute du mur de Berlin, contre la Guerre du Vietnam ou dans des fêtes comme le Spring Break. Il les étudie comme autant de performances, comme des prises de parole face aux autorités, qui réussissent ou non à produire des changements. Il voit des moments carnavalesques de renversement (provisoire) de hiérarchie, les affects passer de corps en corps, le rôle des médias pour la mise en visibilité ou sous silence des actions. Il distingue les performances où un changement des places est recherché, parfois au péril des vies, des simples fêtes où l'ordre est volontairement inchangé. Face à l'imposition de l'ordre par les autorités, ou la répétition du même de certains rituels, il cherche les possibilités de jeu (Schechner, 2002) : de remise en jeu, de changement, de liminalités. Nous dirons la possibilité d'altérer le partage du sensible. Les performances qu'il étudie sont des cas singuliers, où comme pour Hirschman ce qui se passe n'est pas nécessaire (cf. Martinet, 2012), plutôt exemplaire ou significatifs, permettant de voir et réfléchir des problématiques qui se retrouveront dans d'autres cas, sous des aspects probablement différents (Moriceau, 2004).

Méthode

Pour enquêter sur la performativité de la prise de parole, nous nous fonderons sur l'étude d'un cas monographique : celui du centre du Lucernaire, célèbre théâtre d'art et d'essai parisien. L'enquête a commencé lorsque nous assistions à une pièce de théâtre mettant en scène un directeur de théâtre en grève de la faim, comme protestation contre la suppression de la moitié de

sa subvention. Nous avons vite compris que l'acteur jouant le directeur était le directeur du Lucernaire lui-même, réellement en grève de la faim, et que ce qui était représenté sur scène mimait la situation du théâtre.

L'intérêt de ce cas pour notre étude est que cette prise de parole contre la politique budgétaire de la Ville de Paris et du Ministère de la culture français prenait ainsi deux voies dramatiques. Celle d'une grève de la faim, celle d'une création artistique représentant théâtralement la première, toutes deux avec des effets de halos multiples se diffusant dans la société. Le mouvement a en effet rassemblé progressivement d'autres directeurs et s'est propagé dans les médias, dans le quartier où se situe le théâtre, vers les spectateurs habituels du Lucernaire, etc.

Dans le feu du combat pour sauver la subvention, nous avons mené plusieurs entretiens avec le directeur, puis avec les chargés de communication, d'autres artistes participant au mouvement ou œuvrant dans le théâtre. L'enquête s'est poursuivie sous une forme ethnographique, l'un des auteurs passant environ un jour par semaine dans le théâtre, observant, écoutant, interrogeant, filmant, se laissant pénétrer par l'atmosphère du lieu. Elle a pris un tour plus activiste grâce à la réalisation d'un documentaire, présenté dans plusieurs écoles de commerce, l'organisation de tables rondes autour du thème et la discussion du cas dans des milieux académiques. Cette position engagée nous a permis de capter des témoignages inaccessibles sinon, de comprendre la prise de parole depuis l'intérieur et de mettre en débat nos premières réflexions. Du fait de ce caractère engagé, il faut noter que nous n'avons eu un accès direct qu'avec le côté de la prise de parole. Il ne nous semblait pas éthiquement envisageable d'interroger de manière distanciée les décideurs publics et de les combattre (à notre niveau) dans d'autres arènes. D'une certaine manière, bien que très modestement, nous avons participé à la construction de la prise de parole, et pu sentir les difficultés de rendre celle-ci performative.

Le cas présenté n'a pas pour vocation de découvrir des lois générales. Si jamais nous parvenons, fidèlement à Hirschman (1971, p.27 ; cf. aussi Martinet, 2012), à « repousser les limites de ce qui est ou est perçu comme possible, fût-ce au prix d'un affaiblissement de notre capacité, réelle ou supposée, à discerner ce qui est probable », et à réfléchir à partir de ce possible, à montrer qu'il peut parfois rester du possible quand tout semble fermé, nous aurions probablement déjà réalisé une contribution.

Présentation du cas

*« **Ministère X** : Bien sûr que non, même si votre bonhomme est insupportable. Le budget est serré, il faut le rééquilibrer, c'est tout...*

*« **Administratrice** : Je vais vous donner un conseil, si vous devez changer d'avis, faites le vite parce que mon bonhomme, comme vous dites, il s'installe tous les jours avec une couverture à l'entrée du théâtre, il risque de mourir en direct et ce sera mieux qu'à la télévision !*

***Ministère Y** : Mais c'est vraiment du pur chantage !*

***Administratrice** : Oui, mais il faut du courage et c'est efficace visiblement...*

***Ministère X** : A court terme, peut-être. »*

Sur scène, juste devant nous, la logique budgétaire nous est présentée dans toute sa surdité, palpable presque. Le directeur de théâtre, visiblement épuisé, énumère ses arguments et démontre que les fonctionnaires font un mauvais calcul. Puis, il meurt, juste là, à quelques mètres. Bien sûr nous savons qu'il s'agit de théâtre. Mais comment expliquer cette émotion qui nous serre la gorge sans doute un peu plus fort que d'habitude quand le rideau se ferme sur ce corps gisant ? Et ce tournis qui nous prend quand on comprend, grâce à des journaux placardés aux murs à la sortie

de la salle, que l'acteur est le directeur de ce théâtre-ci, qu'il mène effectivement une grève de la faim, que c'est un combat pour sauver le théâtre dans lequel nous venons d'assister à une pièce ? La performance qui vient de se jouer nous a communiqué le désir de commencer l'enquête, de mieux comprendre cette prise de parole.

Trois jours plus tard, il nous reçoit dans son bureau, fatigué mais combatif. Il nous raconte ses plus de 70 ans, sa femme souffrant d'un cancer en phase terminale, sa possibilité de revendre l'immeuble plusieurs millions d'euros, mais sa volonté de revendre le théâtre à des repreneurs qui continueront ce pourquoi il s'est engagé toute sa vie. C'est que ce théâtre n'est pas tout à fait comme les autres. Depuis sa création en 1968, ce théâtre constitue une pépinière de jeunes artistes d'avant-garde, accueillant des pièces, des auteurs, des acteurs que nombres autres théâtres refusent, et qui parviennent ici à développer des formes théâtrales spécifiques qui dans bien des cas conduira à de futurs succès. Beaucoup d'acteurs, auteurs et metteurs en scène sont passés par cette scène à leurs débuts, le cas le plus emblématique étant sans doute celui d'Eugène Ionesco.

Or voilà, couper en deux sa subvention³, c'est devoir licencier du personnel fidèle et engagé, c'est ne plus pouvoir continuer le travail que le théâtre réalise avec les artistes, avec des jeunes de banlieue, promouvant une avant-garde, misant sur ceux en qui il décèle un potentiel mais sans que le succès ne soit encore là :

Donc là, en coupant les subventions, c'est le lieu qu'ils coupent. C'est la possibilité que des jeunes continuent ce travail-là, aillent plus loin. C'est la possibilité que des gens qui s'expriment ici s'arrêtent, c'est la possibilité que les artistes n'aient plus de lieu d'accueil par rapport au travail qu'ils font avec les médecins et au sein de la société. C'est tout ça qu'ils arrêtent. Ils arrêtent un pan d'existence, un pan d'intelligence, sans se rendre

³ La subvention est d'environ 600 000€. Rappelons qu'en France le théâtre public et une part notable du théâtre privé sont subventionnés.

compte, je crois, exactement de ce qu'ils font – c'est essayer de leur faire prendre conscience, c'est ça.

Il explique que faire jouer *Les Chaises* de Ionesco plusieurs mois devant une salle vide peut paraître une erreur économique, mais que pourtant cet auteur est aujourd'hui l'un des plus joués au monde, ce qui rapporte beaucoup d'argent à l'Etat. Et il multiplie les exemples de la sorte. Il explique que le théâtre contribue à développer la sensibilité et l'intelligence du public, que celui-ci peut devenir plus apte à affronter les difficultés, meilleur citoyen, et qu'on ne peut évaluer une telle valeur créée. Il explique qu'il a tenté d'exposer tout cela auprès des financeurs, mais qu'il n'a pas été écouté, que ses représentants ne sont venus qu'une seule fois assister à une pièce... et repartis avant la fin.

Il discute de la situation avec ses proches. Son ami Jean-Luc Jeener, lui-aussi directeur d'un théâtre parisien, écrit pour lui une pièce, *Subvention*, dans laquelle il serait l'acteur principal, mettant en scène une grève de la faim. Il commence sa grève de la faim réelle le jour de la première, chaque soir un médecin assiste à la pièce. De nombreuses invitations sont lancées. Quelques personnalités contribueront, à l'image de Cabu créant l'affiche. La presse relaie le combat mais sans créer de grands débats. Il recevra le soutien de nombreux spectateurs, amateurs et citoyens. Il refuse d'entendre certains amis qui lui enjoignent d'arrêter.

Au treizième jour de grève de la faim, le ministère et la ville rétablissent la subvention jusqu'au jour de la revente. La grève prend fin. Le théâtre sera repris par les dirigeants des éditions L'Harmattan. Le théâtre, le cinéma, la salle d'exposition, le café continuent dans un même esprit tout en développant l'activité.

Une prise de parole performative

Dans cette partie, nous étudions la performativité spécifique de la prise de parole dans le cas du Lucernaire, en montrant qu'elle acquiert sa puissance d'une synergie entre performance et théâtralité, qu'elle s'étend au moyen de parasitages et de traductions, qu'elle résonne avec le contexte et une tradition, et qu'elle se comprend dans une perspective activiste. Cette réflexion se fait en dialogue avec les conceptions d'Hirschman et nous permet de soumettre notamment deux propositions.

Dans la pièce, le directeur répond : « Oh oui de l'argent public, Madame, je le sais mieux que personne, moi qui depuis au moins trente ans essaye d'offrir à ce public un théâtre digne de ce nom. De l'argent public qui revient au public sous forme de pépites d'intelligence... ». Ce droit du public à l'intelligence, il nous l'explicite dans son bureau :

c'est le droit à la sensibilité, c'est le droit d'analyser, c'est le droit de comprendre, c'est le droit de pouvoir contester où qu'on soit, qui qu'on soit. C'est le droit de contester, c'est le vrai droit fondamental de l'individu, peut-être (...) Le but du Lucernaire, au départ, c'était le droit à l'intelligence, c'est le droit de comprendre, d'analyser, de contester.

Le théâtre a ainsi un rôle éducatif et constitutif de la société. En concordance avec ce rôle, il reçoit une subvention publique. Ce faisant, il devient membre d'une organisation au sens de Hirschman. Pour protester contre la coupure de la subvention, il doit choisir entre défection, loyauté ou prise de parole.

Cependant, très rapidement, il apparaît qu'il n'a pas vraiment d'autre choix que la prise de parole, qu'il n'y a pas d'autre porte de sortie. Ce théâtre, il l'a créé pour séduire sa future femme, actrice, dans l'effervescence de 1968. Puis ce furent près de 50 années tendu par le désir, tentant de réaliser l'impossible, découvrir de nouveaux talents, leur offrir les meilleures conditions possibles pour qu'ils développent leur art à l'abri de la pression pour un succès immédiat, offrant des

capacités aux autistes ou à ceux pour qui le théâtre est sinon inaccessible, inventant, bricolant, toujours à l'affût : le théâtre est son engagement existentiel, source de sens. La sortie du système signifierait licencier ses collaborateurs de longues dates, abandonner les projets en court, arrêter ce en quoi il a toujours cru, fermer les possibilités pour beaucoup de jeunes. Ce serait profiter d'une retraite confortable mais qu'il pressent insipide sans son activité, alors que déjà sa femme se meurt. Cet esprit, cette mission, il veut les transmettre, pour que la société avec ce théâtre là continue. La loyauté signifierait tenter de continuer avec moitié moins d'aides, déjà qu'il jongle tous les jours, improvisant avec toutes les techniques de gestion toujours en manque de ressources, pour réaliser ses projets, il sait que ce ne pourrait plus être le même théâtre. Le juste équilibre serait détruit. Il lui faudrait rendre son théâtre plus commercial, moins activiste, faire un autre type de théâtre. Défection ou loyauté, ce serait sa propre défection, sa déloyauté envers ce qu'il a toujours cru, l'enterrement de l'œuvre de toute une vie. Dans la situation subjective du directeur, il lui semble impossible de ne pas prendre la parole. Ceci dit, il lui reste à inventer la manière de prendre la parole, dans le but que celle-ci soit performative.

Le concept de *voice* avec Hirschman, qui a été avantageusement traduit par prise de parole, soulignant son aspect actif voire belliqueux, est suffisamment étendu pour comprendre une multiplicité de manière possible. La prise de parole dans le cas du Lucernaire est bien singulière. Certes elle a emprunté des canaux plus habituels mais elle a consisté principalement en une grève de la faim et une pièce de théâtre. Il est fort probable que nous n'aurions pas été touchés et que nous ne nous serions impliqués pareillement sans ces voies insolites, particulièrement performatives. De même pour les pouvoirs publics. Mais de que type de parole s'agit-il ? Ici la parole n'est pas un signe à interpréter. Elle n'est pas l'échange d'arguments rationnels en vue d'une entente. Elle n'est pas rhétorique. La pièce de théâtre est une construction qui montre des

corps, qui raconte une histoire, qui fait de multiples références à la culture, qui en appelle tant à la raison qu'aux passions, et qui pourtant ne semble que répéter, en 45 minutes, ce qui est dit par d'autres canaux sans paraître entendu. Elle est une performance c'est-à-dire, en reprenant la trilogie de Schechner, non seulement un dire, mais également un être, un faire et un montrer. La prise de parole est ici la construction d'une parole, dont l'efficacité repose autant sur la connexion avec le réel en train de se jouer que sur des procédés artistiques. La performativité tient en partie dans une compétence artistique, dans la capacité à créer un événement, à affecter les auditeurs, à les mettre en mouvement, à entraîner d'autres personnes dans sa protestation. Nous ne sommes pas habitués à créer de la performativité, plus habitués que nous sommes à développer et contrer des arguments rationnels. Nous retrouvons l'idée que l'esthétique est politique, tant dans sa capacité à constituer et représenter une parole qu'à contester une distribution des places. La parole, pour être efficace, ne doit pas seulement être prise mais également construite, rendue performative, ici par un travail artistique.

Cependant, il serait trop hâtif de conclure que la prise de parole consiste en la mise en scène ou la théâtralisation d'une protestation. Il y eut un débat très fort entre l'auteur de la pièce et le directeur du théâtre. L'auteur, lui, pense que la pièce de théâtre est le bon moyen de faire entendre sa voix : « *Si nous, artistes, on est obligés de répondre avec d'autres moyens que notre art, il y a quelque chose qui ne va pas (...) je crois qu'un acte artistique se suffit à lui-même, il est assez fort.* » Pour lui, une pièce de théâtre doit suffire à faire prendre conscience et à faire changer d'avis les financeurs. C'est la voix, pour les gens de son art, de prendre la parole dans l'espace public, c'est leur spécialité, sans doute leur fonction. Le directeur de théâtre doute de l'efficacité du seul théâtre face à une logique budgétaire qui a montré sa réticence à écouter. Il décide de mêler théâtre et « réalité », chacun renforçant la puissance de l'autre. La pièce de

théâtre abritera une grève de la faim effective, et la grève de la faim sera amplifiée par une pièce de théâtre.

Ici nous gagnons à distinguer entre performance et théâtralité⁴. Le théâtre, quand il est opposé à la performance, est de l'ordre de la représentation, de la *mimesis*, le drame est joué, nous sommes dans l'ordre du *comme si*. La performance tire du côté de la présentation, où quelque chose arrive effectivement, non pas joué mais effectué devant les spectateurs⁵.

Le directeur ne joue pas une grève de la faim, il fait une grève de la faim. La grève de la faim est une performance (encore une fois : il *est* en grève, il *fait* grève, il *montre* sa grève). La performance ne se limite pas à dire ou dénoncer la situation, elle ne se limite même pas à l'incarner, elle nous y confronte sans la protection d'une dramaturgie ou du savoir qu'il s'agit de théâtre. Nous sommes exposés à la situation dans la nudité de sa présence vivante, elle advient au présent, clamant son urgence. La parole gagne un corps qui devant nous se décharne et crie famine devant « l'anorexie » budgétaire. Elle gagne un visage qui implore de ne pas tuer le théâtre, de ne pas laisser mourir le directeur, nous plaçant tous, et surtout les décideurs publics, devant leur responsabilité. Mais il ne s'agit pas d'une demande de pitié : la parole conserve la force, la détermination et la fierté d'une prise de parole démocratique. Et ici la performance est redoublée en pièce de théâtre, ou encore elle s'imbrique dans le théâtre. Celui-ci permet d'une part d'augmenter l' « audience » de la performance, la force de son *showing doing*. Et d'autre part, ajoute du *jeu* dans la confrontation, peut-être une pointe de comédie dans la tragédie. Le jeu indique qu'il y a des marges de manœuvres, une possibilité de discussion, afin que chacun puisse

⁴ Pour cette distinction, nous nous fondons sur Danan (2013). Il faut souligner que cette opposition est analytique, car les deux pôles sont souvent extrêmement imbriqués, notamment dans le théâtre postdramatique (Lehmann, 2002).

⁵ Marina Abramović présente ainsi la distinction, hyperboliquement : « Le théâtre est faux, il y a une boîte noire, vous payez pour un billet et regardez quelqu'un qui joue la vie de quelqu'un d'autre. Le couteau n'est pas réel, le sang n'est pas réel, et les émotions ne sont pas réelles. La performance est exactement à l'opposé : le couteau est réel, le sang est réel et les émotions sont réelles. C'est un concept différent. Il s'agit de la vraie réalité ». Cité par Danan (2013, p. 18).

sortir en gardant la face. Le théâtre montre que la parole est construite et fait partie du jeu démocratique, la performance en rappelle l'enjeu existentiel.

Cette observation nous permet d'avancer une proposition, à la manière de Hirschman après l'analyse d'une situation. Il semble que plus la prise de parole se fait performance, que la protestation n'est pas seulement dite ou jouée mais vécue devant une audience, plus elle a de chance d'être écoutée et ainsi d'être performative. Mais en même temps, plus alors la vie des preneurs de parole est engagée, plus elle est « coûteuse », plus l'issue de l'action est grosse d'enjeux pour eux. Turner rappelait la racine indo-européenne *per* de performance, qui signifie s'aventurer, que l'on retrouve par exemple dans péril (cité par Mendonça, 2011). La performance rappelle l'imminence d'une liminalité, d'un possible passage vers une transformation mais replace aussi la prise de parole dans un fait culturel, dans une tradition, et un possible renversement (temporaire) des hiérarchies.

Pourtant, on ne saurait comprendre la performativité en limitant l'analyse à la source de la prise de parole. Le directeur nous montrait les pétitions, messages de soutien, quelques articles dans la presse, les appels lancés par certaines personnalités du spectacle, il est appuyé par le personnel du théâtre. Des messages de soutien, dont certains avec copie au ministère, ont été nombreux, venant parfois de l'étranger. Certains organes de presse ont soutenu le mouvement, mais un plus grand nombre ont pris l'occasion de cet événement pour critiquer la politique culturelle, ou opposer un théâtre plus classique à la création contemporaine. La prise de parole du départ s'est ainsi démultipliée et diffusée, parfois brouillée.

La prise de parole n'aurait pas eu son efficacité si elle n'avait pas été relayée par d'autres acteurs et inscrite sur des supports matériels. Elle a été parasitée au sens de Serres (1980), qui montre que les parasites sont justement ce qui induit l'efficacité de la communication. Elle a été traduite, au

sens de Latour (Akrich, Callon, Latour, 2006), qui montre que si d'autres groupes s'en emparent pour poursuivre leur propre dessein ou si elle est relayée par des actants non-humains, elle peut mobiliser l'ensemble des acteurs nécessaires à son projet. La prise de parole a été reprise par d'autres canaux et dispositifs, dont certains inespérés. Sa performativité n'est plus alors maîtrisée par ceux qui l'ont lancée, certains relais ont pu l'ignorer, d'autres l'amplifier, certains la traduire, d'autres la trahir.

Cette observation nous amène à une deuxième proposition. Plus la prise de parole est relayée par différents acteurs, plus elle est traduite, et plus grande sera probablement sa performativité mais moins elle est maîtrisée par ceux qui en sont à l'origine.

Tout ceci fait qu'il est difficile d'évaluer la performativité de la prise de parole. Il y a eu certes un résultat tangible : le rétablissement temporaire de la subvention. Alors que le Ministère de la culture et la Ville de Paris insistaient sur le besoin de répartir les sommes allouées à plus de théâtres et critiquaient l'absence d'un projet artistique défini, ils soulignent maintenant leur attachement à ce que la vocation culturelle du théâtre soit préservée, et s'engagent à poursuivre le financement jusqu'à sa revente à une équipe porteuse d'une semblable vocation culturelle. La prise de parole a eu un effet. Mais l'effet est-il seulement le résultat de la prise de parole, et la prise de parole visait-elle seulement cet effet ?

Le contexte de la prise de parole joue aussi un rôle. Quelques mois auparavant, et ce pour la première fois de sa longue histoire, le festival d'Avignon a été annulé pour cause de grève. La revendication des intermittents du spectacle, inquiets pour leur statut, a également été soutenue par de nombreuses personnes dans les rues. Les subventions pour le théâtre privé, contrairement à celle pour le public, ont été globalement diminuées. Le mécontentement et les tensions sont palpables. Il y a des incertitudes sur l'avenir et certaines mesures ont été prises comme des

humiliations. De même, il existe une longue tradition en France de gens du théâtre se levant pour défendre ou développer le théâtre pour la société, à l'image de Jean Vilar. Et les politiques ont régulièrement su entendre leurs revendications pour développer une activité théâtrale qui jouit dans le pays d'une grande popularité. Il fait peu de doute que ce climat et cette tradition ont eu un effet favorable sur la performativité de cette prise de parole. Et il est également probable que cette dernière, si elle réclamait spécifiquement le maintien de la subvention, participait d'un mouvement plus large réclamant un changement de ce contexte.

Enfin, nous avons reçu un enseignement supplémentaire du cas du Lucernaire sur la performativité de la prise de parole. Il vient du fait qu'aussi radicales que puissent paraître une grève de la faim ou l'attitude au départ hermétiquement fermée à la discussion des pouvoirs publics, les deux partis se sont montrés ouverts à la conciliation. Hirschman (1995b) distingue dans les conflits sociaux ceux qui peuvent se résoudre par « plus ou moins » entre les protagonistes de ceux du type « ou-ou », ou si l'un gagne l'autre perd complètement. Les seconds aboutissent à une division de la société, alors que les premiers participent de l'apprentissage de la pluralité des intérêts, des compromis et de la conciliation, et finalement de la réforme (cf. Ferraton & Frobert, 2013). La prise de parole peut procéder de la subversion, mais elle est dans le cas des conflits « plus ou moins » d'autant plus performative qu'elle se joint à une capacité d'auto-subversion du preneur de parole (Hirschman, 1995b), de sa capacité d'autocritique.

La performativité a un aspect contagieux. La proximité avec le directeur, le théâtre, les mouvements nous enjoignaient à relayer cette prise de parole dans le monde académique, de prendre la parole à notre tour. Comment ne pas être un minimum activiste ? Ceci a été réalisé notamment par l'écriture d'un livre (Le Theule, 2010), la réalisation d'un documentaire et de tables rondes, des discussions avec les étudiants. Mais comment conserver la performativité et le

souffle de cette prise de parole que nous étudions ? Les *performance studies* ouvraient une possibilité mêlant artistcité, analyse et activisme, autrement dit créativité, critique et citoyenneté (Conquergood, 2002). Il se serait agi d'écrire un texte comme une performance, tentant de véhiculer jusqu'au lecteur l'expérience de la performativité telle que nous la ressentions, pour qu'il la vive à son tour. Nous avons préféré ici suivre à nouveau les pas d'Hirschman (1997, cité par Ferraton & Frobert, 2013), tel qu'il présente son approche : « je m'intéresse, avant tout, à la constellation de faits et de situations nécessaires pour que se réalisent de bonnes choses. Je cherche toujours à faire des propositions et à convaincre que certaines choses sont possibles. En ce sens, je suis bien un activiste ».

Conclusion

D'apparence faussement simple, la perspective d'Hirschman permet de poser un grand nombre de questions utiles aux managers, notamment lorsqu'elles croisent des problématiques économiques, politiques, de management public et, ici, d'esthétique, et d'ainsi mieux comprendre la vie des organisations.

Nous sommes partis d'une situation très spécifique, celle d'un directeur de théâtre qui n'avait d'autres portes de sortie que de prendre la parole, et qu'il était essentiel pour lui que celle-ci soit performative. Ce qui nous a permis d'en tirer un enseignement sur ce qui avait rendu la prise de parole, dans ce cas, performative. Nous avons notamment proposé d'abord que plus la prise de parole se fait performance, plus elle a de chances d'être écoutée et ainsi d'être performative ; mais plus alors elle est coûteuse et chargée d'enjeux pour le preneur de parole. Ensuite que plus la prise de parole est relayée par différents acteurs et plus grande sera probablement sa performativité mais moins elle est maîtrisée par ceux qui en sont à l'origine. Enfin, nous pouvions mesurer l'importance du contexte et des précédentes fois qu'une parole semblable a été

prise ainsi que l'importance que cette prise de parole soit activiste sur sa performativité. Nous avons souligné qu'il ne s'agissait pas de lois générales, mais de dynamiques que la situation nous permettait de voir, et qui pourraient bien être à l'œuvre dans d'autres situations.

Bien sûr, il serait très instructif d'étudier des situations similaires, mais suffisamment différentes pour nous permettre d'en inférer d'autres propositions. Et si le cas nous amenait à utiliser des concepts venant des *performance studies*, d'autres perspectives pourraient également nous aider à mieux comprendre la performativité de la prise de parole. Enfin, il resterait à étudier cette question aussi depuis la perspective de l'organisation qui décide ou non de prendre des mesures en réaction à la prise de parole.

La prise de parole nous est apparue bien plus qu'un signe, mais comme une construction, plus précisément comme une performance. Hirschman (1995) parle d'un art (p.73), d'une faculté d'inventer (p.74). La présente étude invite les protestataires à composer créativement leur prise de parole de façon à accroître leur performativité, sachant que Hirschman nous prévient que la prise de parole peut avoir les effets inverses à ceux souhaités. Elle est une invitation à penser qu'il reste parfois encore des possibles, même lorsqu'une situation semble fermée, et que la prise de parole peut contribuer à renforcer la cohérence d'une société, à amoindrir certaines divisions qui semblent difficiles à combler. Et que pour cela, la prise de parole gagne à se réfléchir, à être auto-subversive. Si la mécontente, la prise de parole qui se dresse pour faire entendre une voix discordante est indispensable à la démocratie et à la justice, elle est une occasion de progrès et d'inventer de nouveaux arrangements au croisement des logiques et perspectives. Autant de réflexions que le cadre économiste de Hirschman nous invite à mener.

La performativité de la prise de parole est ainsi non seulement un souci d'efficacité organisationnelle, mais aussi une condition de l'activisme et du fonctionnement démocratique.

Références

Akrich, M, Callon, M., Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.

Austin, J.L. (1962). *How to things with words?*, Oxford, Clarendon Press.

Conquergood, D. (2002). "Performance Studies: Interventions and Social Research." *The Drama Review*, Vol.46, n°2, pp. 145-156.

Danan, Joseph (2013). *Entre théâtre et performance : la question du texte*, Arles, Actes Sud.

Derrida, J. (1990). *Limited Inc.* Paris, Galilée.

Ferraton, C. & Frobert, L. (2013) « Albert Hirschman : un tempérament autosubversif », *La Vie des idées*, 1er octobre, URL : <http://www.laviedesidees.fr/Albert-Hirschman-un-temperament.html>

Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

Hirschman, A.O. (1983). *Bonheur privé, action publique*, Paris, Fayard.

Hirschman, A.O. (1995). *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.

Hirschman, A.O. (1005b). *Un Certain penchant à l'autosubversion*. Paris, Fayard.

Hirschman, A.O. (1997). *La Morale secrète de l'économiste*, Paris, Les Belles Lettres.

Hirschman, A.O. (1971). *A Bias for Hope: Essays on Development and Latin America*, New Haven, Yale University Press.

Lehmann, H.-T. (2002). *Le Théâtre postdramatique*. Paris, L'Arche.

Le Theule, M.-A. (2010). *Passeurs de création : Gestionnaires des organisations culturelles*, Paris, Vuibert.

Martinet, A.C., 2012. "Albert Otto Hirschmann, Des possibilités qui se combinent ne sont pas des nécessités", in Germain O. (coord.) *Les grands Inspirateurs de la Théorie des Organisations*, Caen, Éditions EMS, pp. 173-198.

Mendonça, C.M.C. (2011). "Um espectador ordinário entre a crítica e a representação", *Aletria: Revista de Estudos de Literatura*, Vol.21, n°1, pp. 37-51.

Moriceau J-L. (2004), "La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'une étude de cas", *Sciences de Gestion*, n°36, pp.113-140.

Rancière, J. (1997). *La méésentente*. Paris, Galilée.

Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible*. Paris, La Fabrique.

Schechner, R. (1995). "The street is the stage", in R. Schechner, *The Future of rituals*, New York, Routledge, p. 45-92.

Schechner, R. (2002). *Performance Studies: An Introduction*, New York, Routledge.

Serres, M. (2002). *Le Parasite*. Paris, Grasset.

Spivak, G. (2006). *Les subalternes peuvent-elles parler ?*, Paris, Editions Amsterdam.