

Réveiller le chef qui est en soi

par Jean-Louis Fabiani

Afin de rendre accessible au plus grand nombre leur sociologie interactionniste très originale, Randall Collins et Maren McConnell revisitent les carrières d'hommes d'État et d'entrepreneurs. Avec pour ambition de résoudre un vieux problème: de quoi sont faits les chefs?

Recensé : Randall Collins et Maren McConnell, *Napoleon Never Slept: How Great Leaders Leverage Social Energy: Microtechniques of success from Jesus to Steve Jobs*, Los Angeles, Maren Ink, 2016, 248 p.

« Nous estimerions que nos recherches ne méritent pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif. Si nous séparons avec soin les problèmes théoriques des problèmes pratiques, ce n'est pas pour négliger ces derniers : c'est, au contraire, pour mieux les résoudre », écrivait Durkheim dans la préface de la première édition de la *Division du travail social* en 1893. Le sociologue français pensait évidemment aux dimensions pathologiques des sociétés modernes dont il avait entrepris de mettre au jour les causes sociales, lesquelles pouvaient avoir des conséquences psychiques d'envergure. Il ouvrait ainsi la question de l'efficacité pratique de la sociologie, science paradoxale combinant la puissance théorique et l'utilité sociale, et se distinguant ainsi de la philosophie. Le volet pratique du durkheimisme était indissociable de la réforme de l'État inscrite dans le programme de la Troisième République et entendait s'exercer au niveau collectif, à travers la cohésion sociale que devait garantir une morale publique efficace.

Randall Collins et Maren McConnell ont retenu la leçon de Durkheim à propos de l'utilité pratique de la sociologie, mais l'ont transposée au niveau individuel, celui du *self-help*, ou de la conquête du succès. Collins s'étant imposé comme l'un des théoriciens les plus ambitieux de la sociologie états-unienne, la démarche peut surprendre. En fait, elle n'étonnera que celles et ceux qui ne retiennent de son œuvre que l'ambition nomothétique : depuis son

premier grand livre, *Conflict Sociology*, publié en 1975¹, il est en effet convaincu que la sociologie comme science est capable de produire des lois dont l'applicabilité est transhistorique. Il existe pourtant derrière *l'homo academicus* élégant et érudit un autre Collins, celui qui rédigea sa thèse de doctorat à Berkeley à l'acmé de la contre-culture, qui quitta l'université pour rejoindre un monastère bouddhiste, fut réparateur de motocyclettes et publia un remarquable roman policier, *The Case of the Philosopher's Ring*, sous le pseudonyme du Dr John Watson². Il a aussi, de manière discrète, collaboré comme scénariste à l'industrie cinématographique hollywoodienne et en connaît les dimensions les moins artistiques. La biographie de Randall Collins serait improbable en France. Imaginerait-on ainsi Luc Boltanski ou Bernard Lahire publier un court-traité de développement personnel ? Leurs lecteurs n'en reviendraient pas.

Une énergétique sociale fondée sur l'interaction et le charisme

C'est pourtant cette excursion en dehors de la sociologie universitaire qui fait le prix de cet étonnant petit livre, car on y retrouve, de manière il est vrai simplifiée et stylisée, tous les principes qui gouvernent la sociologie générale de Collins, principes que Maren McConnell a visiblement adoptés. Le premier, c'est que l'on est en droit de parler des interactions sociales en généralité, indépendamment de leur inscription historique : le livre est composé de trois grands chapitres, consacrés respectivement à Steve Jobs, Napoléon Bonaparte et Alexandre le Grand. On peut analyser la trajectoire de ces trois hommes avec la même grille de lecture, qui conviendra aussi pour Howard Hughes, Sam Walton (le fondateur de WalMart), Claude Bébéar et François Pinault. Ce point de vue distingue nettement Collins d'une bonne partie de la sociologie contemporaine, qui a au contraire entrepris, en radicalisant l'épistémologie wébérienne, d'historiciser tous ses objets, comme en témoigne le livre de Jean-Claude Passeron, le *Raisonnement sociologique*, publié en 1991³. L'ambition nomothétique apparaît le plus clairement dans son maître livre, *The Sociology of Philosophies*⁴, qui offre une théorie universelle de la production intellectuelle.

Le deuxième principe, c'est que l'interaction sociale peut être définie comme une énergétique. Si l'idée n'est pas propre à Collins, puisqu'on peut en trouver une ébauche dans les *Formes élémentaires de la vie religieuse* de Durkheim sous l'espèce d'une sociologie de l'effervescence collective, il en a fait le cœur de sa construction conceptuelle. Dans son œuvre

¹ Collins, R. *Conflict Sociology. Toward an Explanatory Science*, New York, Academic Press, 1975.

² Collins, R. *The Case of the Philosopher's Ring by Dr. John Watson*, New York, Crown Publishers, 1978.

³ Passeron, J.C, *Le raisonnement sociologique. L'espace non popperien du raisonnement naturel*, Paris Armand Colin, 1991.

⁴ Collins, R. *The Sociology of Philosophies. A Global Theory of Intellectual Change*, Cambridge (Mass), The Belknap Press, 1998.

de maturité, l'auteur d'*Interaction Ritual Chains*⁵ a construit une théorie de « l'énergie émotionnelle » post-durkheimienne qu'on peut résumer ainsi : l'EE, comme l'abrègent Collins et McConnell, correspond au sentiment d'être gonflé (*pumped up*), physiquement et mentalement, par l'interaction. Il existe des individus dont le niveau d'EE est élevé (les auteurs sont plutôt discrets sur cette dotation de base, qui pourrait être présociale), qui transmettent l'énergie à travers l'interaction et dont le capital énergétique est en retour renforcé par l'interaction.

Le troisième principe est l'universalité du concept de charisme, dont Collins tente une élucidation rationnelle à partir d'une problématique purement interactionniste : le charisme est produit dans l'interaction à partir de l'échange de flux énergétiques. Il ne constitue donc pas une propriété indéfectiblement attachée à la personne, mais est éminemment relationnel. L'énergie émotionnelle produit des flux et des boucles de rétroaction, mais elle ne se limite jamais à ce niveau horizontal : elle est aussi, dans une problématique clairement weberienne, une structure de domination. Les auteurs ajoutent à l'EE une autre disposition active, l'EDOM (*emotional domination*), produit de la dissymétrie énergétique qui est au principe du charisme. L'EDOM est la condition du leadership, qu'il soit militaire, politique et surtout économique.

Le quatrième principe consiste en une déconstruction des notions de génie et de talent, point aveugle de nombreuses théories sociologiques, au profit d'une évaluation de la performance exceptionnelle fondée sur la capacité d'attention portée aux détails et sur une forme de *vista*, pourrait-on dire, qui n'est pas un genre de voyance surnaturelle, mais au contraire une sorte de vision augmentée. On pourrait rapprocher cette capacité de vision du sens du jeu de Bourdieu, qui inclut un sens de l'anticipation lié à la mise en jeu du corps sur un terrain ou dans un champ.

L'ensemble de l'ouvrage est innervé par une critique des formes bureaucratiques de la vie universitaire, qui est constante dans l'œuvre de Collins depuis *The Credential Society* (1979)⁶, son livre le plus politique où il remettait en question, dans une inspiration clairement libérale, les barrières à l'entrée que l'université moderne a multipliées pour constituer une myriade de mondes professionnels fermés. Les leaders ont été précoces et ils ont rarement fini un cursus universitaire. Collins reste insensible à la dimension « syndicale » et pour ainsi dire collectiviste de la sociologie, y compris états-unienne, et continue de faire de l'expansion de la sphère individuelle la pierre de touche de l'investigation intellectuelle.

⁵ Collins, R. *Interaction Ritual Chains*, Princeton, Princeton University Press, 2005.

⁶ Collins, R. *The Credential Society. A Historical Sociology of Education and Stratification*, New York, Academic Press, 1979.

De la stratégie militaire à l'activité économique, l'unité du leadership

Un des grands mérites de ce livre pratique est de s'appuyer sur une belle érudition en matière de stratégie militaire. Cet objet constitue une préoccupation très ancienne pour Collins. Les réflexions sur les travaux de Basil Liddell Hart, l'historien militaire anglais, sont centrales dans *Conflict Sociology*, et son ouvrage plus récent sur la violence⁷ doit une bonne part de son originalité à la qualité de son information à propos de l'action effective sur les champs de bataille, en particulier pour ce qui est des combats d'infanterie. La force évocatoire du livre tient pour une grande part à la description des stratégies militaires respectives de César, d'Alexandre et de Napoléon. Bien qu'elles diffèrent amplement par leurs conditions historiques et par les ressources technologiques à leur disposition, ces stratégies présentent des caractéristiques communes en ce qu'elles sont d'abord fondées sur une exceptionnelle qualité de vision des acteurs : une bataille est un dispositif spatial dans lequel tous les détails comptent. Le regard doit porter sur les détails. Le grand stratège se distingue par une capacité d'attention dont sont privés ses rivaux malheureux.

Collins et McConnell donnent plus d'importance à la perception aiguë des détails qu'à la vision synthétique du terrain. Les deux sont sans doute combinées dans une articulation qui resterait à définir, car le choc entre deux armées est aussi celui de masses en mouvement, mais le privilège revient à la capacité des leaders de saisir des détails souvent infinitésimaux. César témoigne dans la *Guerre des Gaules* du fait que ses capacités d'ethnologue des tribus gauloises ont grandement facilité sa réussite militaire. La sociologie du leadership s'appuie toujours sur une sociologie de l'attention. Le chef militaire est aussi celui qui maîtrise les contraintes temporelles. La victoire est dans la vitesse, on le sait, mais les auteurs insistent sur l'*impedimentum* que constitue le lourd train des équipages pour la mobilité des armées. Ils rappellent que la victoire se gagne souvent plus dans l'efficacité de la logistique que dans la supériorité numérique des armées. Les pontonniers et les paveurs de l'armée romaine ont ainsi créé les conditions de la victoire contre les Gaulois. La conquête de l'espace, qui est au principe de l'ambition militaire, repose sur une maîtrise temporelle, dont l'observateur pressé ne retient qu'une dimension, celle du mouvement des unités de combat.

Les deux auteurs transposent directement les leçons de la stratégie militaire au monde de l'économie, particulièrement aux grands innovateurs. Le chapitre sur Steve Jobs qui ouvre le livre est sous ce rapport fascinant. L'économie peut y apparaître comme la guerre continuée par d'autres moyens en ce qu'elle repose sur la capacité d'attention aux détails : Jobs peut passer des semaines, voire des mois, sur le détail d'un produit dont le consommateur ordinaire ne pourra pas percevoir l'intérêt parce qu'il sera dissimulé par sa coque. Ce faisant, le boss d'Apple produit d'abord une mobilisation collective qui passe par la décharge d'énergie émotionnelle. Il crée un « focus », un point d'attention que partage l'ensemble de ses troupes.

⁷ Collins, R *Violence. A Micro-Sociological Theory*, Princeton, Princeton University Press, 2009.

Ensuite, il identifie un espace de différence qui n'est pas seulement technologique, cet *edge* ou ce bord avancé qui est l'expression d'une communauté émotionnelle, condition de la reconnaissance de l'originalité d'un produit Apple. La production d'énergie par Steve Jobs est souvent contre-intuitive : elle passe par l'insulte régulière en direction des équipes, pourtant intensément mobilisées. Loin de décourager leurs membres, elle tend à les galvaniser, ce qui met en question les représentations psychologiques courantes de l'énergie positive. Le « Soldats je ne suis pas content de vous » de Jobs est le pendant / reflet symétrique des congratulations napoléoniennes. Il regonfle (*pumps up*).

Les multiples autres exemples tirés de la sphère économique, souvent empruntés à l'excellent livre de Michel Villette et Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*⁸, montrent une grande diversité des conditions de la réussite des capitaines d'industrie, et réintroduit une dimension macrosociologique dans l'explication de trajectoires exceptionnelles. Ainsi Claude Bébéar et François Pinault ont pu bénéficier de conjonctures particulières, souvent fondées sur des configurations légales dont ils ont su tirer profit. Cela ne remet pas en cause un bon nombre de fines observations de Collins et McConnell concernant la capacité de ces hommes d'affaires de voir ce que les autres ne voyaient pas ; mais tout ce qu'analysent Villette et Vuillermot ne se réduit pas à la théorie de l'énergie émotionnelle sur laquelle repose le raisonnement de nos auteurs. Réintroduire de la complexité revient toujours à menacer l'édifice nomologique des sciences sociales, et les objections qu'on peut en tirer sont toujours un peu faciles. Elles ne mettent pas radicalement en question l'effort des deux auteurs, dont on peut dire qu'il garde une grande force de conviction au niveau où il se situe, c'est-à-dire au cœur de l'interaction sociale dans ce qu'elle a de plus fondamental. Il n'est pas absurde de dire que Napoléon a été un grand *chief executive officer* (CEO) : il a été un grand gestionnaire des ressources militaires et un innovateur dans le domaine de la stratégie. La transposabilité des schèmes analytiques proposés dans ce livre est incontestable et elle en fait le prix.

Une question demeure : peut-on démocratiser le leadership ? Ce livre aura-t-il une efficacité dans le monde social ? Après l'avoir lu, me sens-je l'âme d'un leader ? L'ouvrage s'achève sur « Eleven Principles for Winning Big ». Imaginons un instant que ces principes soient vraiment actifs et qu'ils transforment réellement les lecteurs en leaders. De Jésus à Steve Jobs, les producteurs et les capteurs d'énergie émotionnelle ont été peu nombreux. En portant l'attention sur les grands hommes, le livre se détourne de la question de leurs effets dans l'histoire. Ceux qui ont réussi à pomper une grande quantité d'énergie émotionnelle sont aussi souvent ceux qui ont pompé l'air de leurs concitoyens. Napoléon disait à ceux qui s'inquiétaient des pertes immenses que causaient ses batailles : « Un homme comme moi se fout de la mort de cent mille hommes ». Sous ce rapport, il vaut peut être mieux que tout le monde ne finisse pas par se prendre pour Napoléon. En tout cas, il vaut la peine de lire ce passionnant petit livre, virtuose exercice de sociologie démocratique à propos d'un objet qui ne l'est nullement.

⁸ Villette, M. et Vuillermot, C. *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005.

Publié dans lavedesidees.fr, le 14 septembre 2017.