



HAL
open science

En transition. Quand ENGIE se reterritorialise sous l'effet du réchauffement climatique (2016-2020)

Jean Danielou

► **To cite this version:**

Jean Danielou. En transition. Quand ENGIE se reterritorialise sous l'effet du réchauffement climatique (2016-2020). Sociologie. Université Paris sciences et lettres, 2022. Français. NNT : 2022UPSLM058 . tel-03997856

HAL Id: tel-03997856

<https://pastel.hal.science/tel-03997856v1>

Submitted on 20 Feb 2023

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.

THÈSE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à Mines Paris-PSL

En transition

Quand ENGIE se reterritorialise sous l'effet du réchauffement climatique (2016-2020)

Soutenue par

Jean DANIÉLOU

Le 15 décembre 2022

Ecole doctorale n° 543

**Sciences de la décision, des
organisations, de la société et
de l'échange**

Spécialité

**Sciences, technologies,
sociétés**

Composition du jury :

Franck AGGERI Professeur, Mines Paris, PSL	<i>Président du jury</i>
Kristin ASDAL Professor, TIK, University of Oslo	<i>Examinatrice</i>
Jérôme DENIS Professeur, Mines Paris, PSL	<i>Directeur de thèse</i>
Véra EHRENSTEIN Chargée de recherche, CNRS, EHESS	<i>Examinatrice</i>
Corinne GENDRON Professeure, École des sciences de la gestion, UQAM	<i>Rapporteuse</i>
Brice LAURENT Chargé de recherche, Mines Paris, PSL	<i>Directeur de thèse</i>
Sebastian PFOTENHAUER Associate Professor, STS department, Technical University of Munich	<i>Rapporteur</i>

EN TRANSITION

Quand ENGIE se reterritorialise sous l'effet du réchauffement climatique (2016-2020)

À Bruno Latour

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Corinne Gendron et Sebastian Pfothenhauer, qui me font l'honneur d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail, ainsi qu'à Franck Aggeri, Kristin Asdal et Véra Ehrenstein pour leur participation au jury de thèse.

La direction de Brice Laurent et Jérôme Denis a été formidable. Leur disponibilité, leur enthousiasme, leur générosité et leur confiance m'ont donné une force d'écriture que je n'aurais pas eue sans eux. Je leur dois tant. Merci encore.

David Pontille et Vololona Rabeharisoa ont suivi mon travail année après année dans le cadre du comité de suivi individuel avec rigueur et exigence. Je leur sais gré d'avoir su me guider, et je suis fier d'avoir gagné leur considération.

Le Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) a été un lieu exceptionnel de formation au métier de chercheur. Je pense tout particulièrement à l'atelier doctoral, à ses exercices d'écriture et à ses échanges passionnés, qui m'a permis de tester plusieurs pistes de recherche auprès d'un collectif toujours bienveillant. J'ai bénéficié des précieux conseils de Fabian Muniesa, avec qui, depuis, la conversation se prolonge et se ramifie en de multiples directions. Morgan Meyer a relu avec attention de multiples versions du deuxième chapitre, et a eu l'heur de m'indiquer l'existence de la littérature sur les *brokers*. Je l'en remercie. Victoria Brun, Béatrice Cointe, Daniel Florentin, Cornelius Heimstädt, Julien Merlin, Mathilde Pellizzari, David Pontille et Loïc Riom ont relu différentes parties de la thèse et ont contribué à rendre ses arguments plus robustes. Je remercie Béatrice Cointe de m'avoir fait découvrir *Les raisins de la colère* de John Steinbeck. Enseigner les controverses avec Madeleine Akrich et Clément Foutrel a été une expérience plaisante. Plus largement, je remercie les permanentes et permanents du Centre : Liliana Doganova, Catherine Lucas, Alexandre Mallard, Clément Marquet, Florence Paterson, Didier Torny et Frédéric Vergnaud.

Les doctorantes et doctorants rencontrés pendant ces cinq années de recherche ont beaucoup compté. J'ai énormément appris aux côtés de Victoria Brun et Roman

Solé-Pomies, bien plus qu'ils ne l'imaginent. Et également auprès de Nassima Abdelghafour, Marie Alauzen, Félix Boilève, Abdoulaye Diaw, Quentin Dufour, Evan Fisher, Clément Foutrel, Clément Gasull, Jean Goizauskas, Cornelius Heimstädt, Mathilde Pellizzari, Léone-Alix Mazeaud, Allyson Palliser, Émilie Perreault, Mathieu Rajaoba, Loïc Riom, Sophie Tabouret, Félix Talvard, Carole-Anne Tisserand et Alexandre Violle. Au Centre de Gestion Scientifique (CGS), j'ai pu discuter avec Johanna Ayrault et Antoine Goutaland, dont les réflexions m'ont beaucoup apporté.

Du côté d'ENGIE, mes remerciements vont d'abord et évidemment à Philippe Calvez sans qui rien n'aurait été possible. Philippe a rendu la recherche vivante et passionnante chez ENGIE. Sa curiosité et son goût pour l'interdisciplinarité l'ont conduit à accueillir une thèse en sociologie dans son laboratoire en intelligence artificielle. J'espère que nous aurons à nouveau l'occasion de collaborer ensemble dans le futur.

Entre 2017 et 2022, j'ai changé deux fois de poste au sein d'ENGIE et ai été amené à devoir négocier un emploi du temps souvent complexe avec mes différents supérieurs afin de mener de front travail salarié et travail académique. Louis-Frédéric Robin, Amine Dalibey et Charles-Édouard Delpierre m'ont donné les moyens de combiner au quotidien ces activités, qu'ils en soient chaleureusement remercié. La compagnie de mes collègues Hippolyte Adouard, Nadjma Ahamada, Albane Angot, Antoine Ballereau, Léo Bénichou, Christopher Billey, Victoria Bogdanova, Jérôme Broutin, Christian Carreira, Mohamed Chenene, Clément Chevallier, Lorraine Devouton, Romain Donat, Jacky Doumenjou, Nicolas Hatem, Raphaël Kazadi, Alexandre Mainguenaud, Julien Merlin, Martin Tesconi, Marcus Ong, Olivier Racle, Lucie Ruchon, Ben Simcock, Ousmane Traoré, Ovarith Troeung, Blaise Truong-Loï, Olivier Turc et Marie Zhao a été plaisante et encourageante. Christopher Billey, Lucie Ruchon et Marie Zhao occupent une place à part dans cette liste. Ils ont, chacun à leur manière, contribué à la réflexion proposée dans ce travail.

Dans mon cercle proche, j'ai eu la chance d'avoir pour relectrice et relecteurs François Ballaud, Thomas Bruckert, Laurent Cuvelier, Antoine et Margaux Genel,

Alexandre Jubelin, Nina Leger et Justinien Tribillon. Mon père, Pierre-Yves Daniélou, a relu l'entièreté du document avec la minutie et la précision que je lui connais. Il a toute ma gratitude. Pierre Cochez, Nathalie Léger, Denis Leger et Emmanuelle Wion, François et Isabelle Bethemont, m'ont offert des conditions de travail uniques à Dieulefit, que ce soit à Fabras, dans la Viale ou aux Flachères. Je les remercie chaleureusement. Platon-le-chat, Witold, Gabrielle, Esmée, Philippe, Arnaud, Clémence, Manon, Emmanuel, Federico, Nicolas, Bertrand, Alphonse, Salomé, Camille, Raphaël, Bastien, Jules, Antoine, Alexis, et bien d'autres ont rendu la vie douce et sensible.

Ma compagne Nina Leger est une source d'inspiration inépuisable. Ses attentions, ses enthousiasmes, ses émerveillements et ses écrits transforment chaque jour un peu plus ma manière de voir les choses. Je souhaite lui témoigner ici mon admiration.

TABLE DES MATIERES

Introduction	10
Chapitre 1 Le monde en projet d'engie.....	67
1.1 Que fait ENGIE lorsqu'elle parle du réchauffement climatique ?.....	68
1.1.1 Avoir un soupçon sur ce que dit ENGIE.....	69
1.1.2 Écouter ce que fait ENGIE lorsqu'elle parle du réchauffement climatique	72
1.1.3 De la référence au monde au monde de la référence.....	76
1.1.4 Différents mondes formés par différentes entreprises.....	80
1.2 Analyse sémiotique du discours de positionnement d'ENGIE	88
1.2.1 Traduire le réchauffement climatique en transition énergétique	90
1.2.2 Essayer de faire exister la scène de la transition énergétique	106
1.2.3 Le monde de la transition énergétique.....	120
1.3 La fabrication laborieuse d'un monde	125
1.3.1 La performativité en question	126
1.3.2 Fabriquer un monde exemples par exemples.....	131
Chapitre 2 Apparition et disparition d'une centrale sur l'île de Lubang.....	137
2.1 À Lubang, aux Philippines.....	138
2.1.1 Donner à voir un système technique invisible	140
2.1.2 Promettre une infrastructure, positionner une multinationale.....	155
2.1.3 Prolonger d'un rapport le récit du projet.....	165
2.2 À La Défense, en France	176
2.2.1 Réécrire le récit, éprouver le projet, renforcer le récit	177
2.2.2 Maintenir actifs des intérêts pluriels	187
2.2.3 Rompre le fil du récit	192
2.2.4 La stratégie du bourgeonnement.....	203
Chapitre 3 Eclairer en Chine, éclairer la Chine, éclairer engie	211
3.1 ENGIE peut-elle se mondialiser dans la mondialisation chinoise ?.....	213
3.1.1 D'une mondialisation à l'autre.....	214
3.1.2 Voir les villes chinoises comme ENGIE.....	222
3.1.3 Les <i>brokers</i> d'une mondialisation	238
3.2 Transformer INEO en exemple	247
3.2.1 ENGIE s'auto-décrit.....	248
3.2.2 Trouver des INEO-like en Chine	259
3.2.3 Le re-scaling d'ENGIE	274
Chapitre 4 Frictions tactiques et échecs stratégiques	282

4.1 La formule stratégique d'ENGIE	284
4.1.1 Les positions de la stratégie	285
4.1.2 Comment la <i>Harvard Business Review</i> raconte la stratégie d'ENGIE.....	297
4.2 Les pulsations de la stratégie.....	307
4.2.1 La remontée stratégique des récits tactiques.....	308
4.2.3 La stratégie à l'épreuve du cours de Bourse.....	327
Conclusion	335
Bibliographie.....	352
Annexes	376

INTRODUCTION

En 2015, l'entreprise GDF-Suez – conglomérat issu de la fusion entre Gaz de France et Suez – change de nom pour devenir ENGIE. Un communiqué de presse daté du 24 avril 2015 invoque la « transition énergétique »¹ pour expliquer ce changement de nom. Quelques mois plus tard, en 2016, Gérard Mestrallet, président-directeur général de l'entreprise de 2008 à 2016, est officiellement remplacé par Isabelle Kocher, qui prend le poste de directrice générale. À la tête de l'entreprise, Isabelle Kocher affirme sa volonté d'adapter ENGIE au « nouvel ordre du monde » et d'en faire le « leader de la transition énergétique »².

Une vaste transformation de l'entreprise est engagée. La clef de voûte est un « programme de rotation de portefeuille de 15 milliards d'euros » visant la cession d'une part significative des actifs carbonés possédés par ENGIE, complété par un « programme d'investissement de 22 milliards d'euros »³. Un premier bilan de ce mouvement de transformation est tiré au début de l'année 2020, lorsqu'Isabelle Kocher est amenée à quitter la direction d'ENGIE suite au non-renouvellement de son mandat décidé par le conseil d'administration⁴.

Dans son discours d'adieu, elle a déclaré :

(...) ENGIE est devenu un acteur mondial de référence dans la transition zéro-carbone. En retrouvant le chemin d'une croissance durable, ENGIE ne s'est pas seulement économiquement redressé, ENGIE est devenu un symbole pour un modèle d'entreprise plus moderne et plus engagé.⁵

¹ <https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/gdf-suez-devient-engie>, consulté le 12 novembre 2021.

² Michael Stothard, « Isabelle Kocher, ENGIE – a new kind of power », *Financial Times*, 15 mai 2015, je traduis.

³ *Rapport intégré d'Engie, Une nouvelle vision du monde énergétique*, 2016, p. 13.

⁴ https://www.francetvinfo.fr/economie/industrie/quatre-choses-a-savoir-pour-comprendre-l-eviction-controversee-d-isabelle-kocher-la-directrice-generale-d-engie_3816189.html, consulté le 12 novembre 2021.

⁵ <https://www.engie.com/cessation-fonctions-Isabelle-Kocher>, consulté le 12 novembre 2021.

Introduction

Ce bilan de circonstance met en lumière la transformation d'ENGIE en « un acteur mondial de référence dans la transition zéro-carbone ». C'est également cette transformation que Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration, retient et souligne dans sa déclaration commentant le départ d'Isabelle Kocher :

Depuis 2016, Isabelle a su engager une transformation majeure du Groupe et y embarquer nos collaborateurs et nos parties prenantes. Parallèlement à la sortie du charbon et de nos activités d'exploration-production, elle a su placer le Groupe sur une trajectoire de croissance soutenable autour de la transition énergétique, en amorçant un développement rapide dans les énergies renouvelables et en engageant la structuration de nos activités de services pour en faire un des moteurs de croissance du Groupe.⁶

Au terme des quatre années qu'a duré le mandat d'Isabelle Kocher, c'est une entreprise métamorphosée⁷ qui est dépeinte. Je propose de parler du « moment Kocher » d'ENGIE pour désigner cette phase de transformation qui s'étend de 2016 à 2020.

Quel sens ENGIE donne-t-elle à la notion de « transition énergétique » ? Comment une entreprise, dont le cœur d'activité depuis le milieu du 20^e siècle a été l'exploitation de ressources fossiles et carbonées, se transforme-t-elle pour mettre en œuvre cette transition ? Le but de cette thèse est de retracer, à partir de ma position de salarié de l'entreprise, le mouvement croisé de transformation d'ENGIE et d'attribution d'une signification à la notion de transition énergétique.

L'argument que je développe est qu'au cœur de ce croisement se joue un processus de *reterritorialisation* des activités d'ENGIE. Dans cette introduction, je vais user de deux notions – la déprise et la désorientation – afin de mettre en lumière et en perspective les éléments structurants de ce processus.

⁶ *Ibid.*

⁷ <https://www.usinenouvelle.com/article/la-metamorphose-d-engie.N694894>, consulté le 15 novembre 2021.

Déprise

Une première image du moment Kocher d'ENGIE est celle d'une entreprise qui se détache d'un ensemble de dispositifs techniques – centrales à charbon, plates-formes pétrolières *off-shore*, méthaniers transportant du gaz naturel liquéfié (GNL), etc. – et qui se dépend d'un ensemble de positions géographiques, économiques et techniques formant un système international d'extraction et d'exploitation de ressources fossiles et carbonées.

Le tableau ci-dessous liste les principales déprises de capital qui détachent ENGIE de ses positions fossiles.

Date	Acheteur	Actif	Montant	Géographie	Commentaire
10/2017	Energy Capital Partners (ECP)	Centrale à charbon	0,232 milliard €	Royaume-Uni	ENGIE vend sa part de 75% dans trois centrales de production électrique
11/2017	Alinta Energy	Centrale à charbon	0,666 milliard €	Australie	ENGIE cède sa participation de 70% dans la centrale électrique Loy Yang B en Australie
02/2018	Neptune Energy	Exploration – production d'hydrocarbures	4,7 milliards €	Monde	ENGIE vend sa participation de 70% dans sa branche Exploration & Production Internationale (EPI)
07/2018	Total	Activités amont dans le gaz naturel liquéfié (GNL)	1,5 milliards €	Monde	ENGIE cède la totalité de ses activités amont GNL à Total
03/2019	Global Power Synergy Public Company (GPSC)	Centrale à charbon	2,6 milliards €	Thaïlande	ENGIE cède sa participation de 69,1% dans le producteur indépendant d'électricité thaïlandais Glow
04/2019	Riverstone	Centrale à charbon	0,2 milliard €	Allemagne et Pays-Bas	ENGIE cède ses participations majoritaires dans 5 centrales

Tableau 1 – Panorama des principales cessions des actifs carbonés d'ENGIE (adapté de Xerfi, 2019)

Arrêtons-nous un instant sur la troisième ligne du tableau présentant la cession des activités d'exploration-production pour nous pencher plus en détail sur ce qui se joue à l'occasion de cette rotation de portefeuille. Avant leur revente pour 4,7

milliards de dollars à Neptune Energy⁸ – soit un quart du plan de cession des actifs carbonés lancé par Isabelle Kocher en 2016 –, ENGIE a détenu et exploité de nombreuses plates-formes pétrolières et gazières, notamment en Mer du Nord⁹. Le principal enjeu des activités d'exploration-production est de percer le sol afin de trouver des poches souterraines d'hydrocarbures et d'y brancher un dispositif extractif remontant pétrole et gaz.

Jusqu'en 2016, ENGIE a engagé un effort continu de recherche et d'exploration de poches d'hydrocarbures exploitables et inexploitées en forant les sols du monde entier. Attirée par cet espace si particulier que sont les sous-sols de la terre, ENGIE a développé une activité globale d'exploration-production allant de l'Égypte à l'Indonésie¹⁰, en passant par le Groënland¹¹.

À partir de 2016, avec l'annonce du « virage stratégique »¹² d'ENGIE et son objectif annoncé de réduire ses émissions de CO₂¹³, l'attraction des souterrains chargés en hydrocarbures s'effondre. Ces espaces cessent d'intéresser ENGIE qui cherche à en sortir. L'ordre territorial structuré par l'activité d'extraction de ressources fossiles souterraines est déstabilisé par le décompte des émissions de CO₂, transformant une activité rentable, « maillon clé de l'intégration du Groupe le long de la chaîne gazière »¹⁴, en une somme d'actifs carbonés à revendre. L'espace de calcul des « réserves prouvées et probables »¹⁵, des millions de « barils équivalent pétrole »¹⁶ – cet espace de calcul pétrolier dont Timothy Mitchell a retracé la constitution et la mise en instrument dans *Carbon Democracy* (Mitchell,

⁸ <https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/negociation-vente-participation-exploration-production-international>, consulté le 5 février 2021.

⁹ https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/05/12/engie-vend-son-activite-d-exploration-production-d-hydrocarbures_5126717_3234.html, consulté le 5 février 2021.

¹⁰ *Document de référence 2015*, ENGIE, p. 30-34.

¹¹ <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/gdf-suez-entre-dans-l-exploration-au-groenland-304049.php>, consulté le 5 février 2021.

¹² <https://www.lesechos.fr/2016/02/engie-engage-une-revolution-strategique-202878>, consulté le 8 mars 2017.

¹³ « Le Groupe s'est fixé pour objectif de réduire de 20% ses émissions de CO₂ par kWh entre 2012 et 2020. », *Rapport intégré 2016*, ENGIE, p. 28.

¹⁴ *Document de référence 2015*, ENGIE, p. 31.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

2017) – est troublé par un autre espace de calcul qui compte le CO₂ avec le pétrole, là où les *majors* de l'*oil & gas* ont pris l'habitude de compter le pétrole sans le CO₂ (Mitchell, [2011] 2017). L'espace souterrain des hydrocarbures s'ouvre alors à l'espace aérien surchargé en CO₂, et la séparation instaurée par les firmes pétrolières « entre ce qui est "sous le sol" et ce qui est "au-dessus du sol" » (Mitchell, [2011] 2017, p. 334) vole en éclats.

Reliés au ciel par le CO₂, les sous-sols atmosphérisent ENGIE et se transforment en prises intenables. ENGIE s'en déprend et se lance dans un mouvement de déterritorialisation qui la détache de ses appuis souterrains. Elle s'atmosphérise, au sens où elle perd le socle sur lequel elle avait l'habitude de s'appuyer. Où reprendre pied ? Comment se reterritorialiser ? Où redéployer ses prises ?

Le mot « prise » est un mot intéressant pour saisir ces questionnements. C'est celui que Carl Schmitt emploie dans son expression « prise de terre » (Schmitt, [1988] 2016) pour parler de la manière dont les empires se sont appropriés l'espace terrestre. Cette notion est d'autant plus intéressante qu'elle a la particularité, en langue française, d'être logée dans la construction du mot entreprise. Étymologiquement, *entreprise* est le substantif du verbe *entreprendre* qui est composé de la préposition *entre* et du verbe *prendre* (Rey, 2000). D'abord employé dans le domaine militaire pour qualifier une opération offensive, ce terme signifie désormais « une organisation de production de biens (ou de services) à caractère commercial » (Rey, 2000, p. 751). Faire ressortir la construction étymologique de cette notion, insister sur la séparation des termes qui la composent en écrivant *entre-prise* au lieu d'*entreprise*, permet de rendre visible graphiquement la question de ses pratiques de territorialisation dans le mot lui-même.

De nombreux travaux en économie, en gestion et en droit ont mis en débat la définition de ce qu'est une entreprise, révélant sa polysémie, selon que l'on considère son statut juridique, sa fonction économique ou encore son rôle politique. En revanche, l'étude de ses agencements territoriaux est un angle mort de ces travaux. Dans leur ouvrage de synthèse intitulé *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac dressent un panorama des différentes définitions existantes et concluent à la nécessité de

« redéfinir le statut de l'entreprise dans les disciplines et entre les disciplines » (Segrestin, Roger, Vernac, 2014). Il est frappant de constater qu'au sein de ce panorama, la relation territoire/entreprise apparaît comme une question mineure¹⁷, abordée essentiellement sous le prisme des travaux de la nouvelle économie géographique développée par Paul Krugman au début des années 1990 (Chaigneau, 2014 ; Zalio, 2014). En quelques mots, il est possible de résumer la nouvelle économie géographique à un courant de recherche qui s'est donné la tâche d'expliquer la « distribution inégale des activités économiques dans l'espace » (Pumain, Thisse, Thomas & Walliser, 2007) par les choix de localisation des entreprises et par la concurrence que se livrent les territoires entre eux pour orienter ces choix. Dans ce cadre, la relation territoire/entreprise suit la seule logique de l'optimisation économique qui fait de l'entreprise un acteur liquide dont les mouvements dans l'espace sont compris comme autant de transactions marchandes avec des gouvernements locaux. Pareille perspective analytique limite la compréhension des pratiques de territorialisation des entreprises à la recherche d'un optimum économique.

Or, c'est un autre type de mouvement que je propose de considérer ici. Un mouvement qui ne répond pas à une logique d'optimisation, mais à une logique de transformation contrainte par un impératif de transition. Sous cet angle, l'entreprise perd son profil liquide et révèle ses attaches pesantes, ses attaches terrestres qui la lient à un patchwork de territoires distribués à travers le monde. C'est la première leçon que l'on peut tirer du tableau des cessions (*tableau 1*) : une entreprise comme ENGIE doit d'abord et avant tout être considérée comme un vaste système de *prises* reliant des plates-formes pétrolières en Mer du Nord à des centrales à charbon en Asie, en passant par des méthaniers traversant les océans. La deuxième leçon portée par ce tableau (*tableau 1*), c'est que ces prises peuvent être défaites. Autrement dit, l'entreprise peut se retrouver entre-plusieurs-prises, elle peut devenir une entre-prises. Et c'est précisément ce point qui est problématique et que cette liste de cessions met en lumière. ENGIE se

¹⁷ Seuls 2 chapitres sur les 22 que compte l'ouvrage approchent cette question.

déterritorialise, elle se dépend d'une multitude d'attaches, elle devient une entreprise. Mais pour aller où ?

Considérer ENGIE comme une entreprise, c'est-à-dire sous le prisme de ses prises et de ses déprises, permet de replacer au centre de l'attention la question de ses pratiques de déterritorialisation et de reterritorialisation.

Comme l'explique Isabelle Kocher, le réchauffement climatique pose à ENGIE un problème de positionnement, obligeant l'entreprise à « revoir le périmètre de [sa] présence dans le monde » :

Face à l'urgence climatique, on ne peut pas rester sans réagir, il faut s'adapter pour diminuer nos émissions de CO₂, revoir le périmètre de notre présence dans le monde pour faire ensemble d'ENGIE le leader de la transition énergétique.¹⁸

Le terme « périmètre » employé par Isabelle Kocher est fondamental parce qu'il thématise la question territoriale qui se pose à ENGIE, et parce qu'il fait tacitement référence au mode caractéristique de « territorialisation » (Ferguson, 2006) employé par les firmes pétro-gazières pour périmétrer, segmenter et ordonner leurs « enclaves extractives » (Ferguson, 2006).

Andrew Barry a montré que le périmétrage des sites d'extraction pétro-gaziers repose sur le tracé d'une « frontière » séparant la « zone technologique », gérée par des standards de gouvernance globaux, de l'environnement socio-économique local qui entoure cette zone qui se trouve de l'autre côté de cette frontière (Barry, 2006).

A partir d'une enquête en Guinée équatoriale, Hannah Appel a précisé la dynamique qui sous-tend ce tracé de frontière en montrant que l'enclavement géographique des sites d'extraction est redoublé par un mouvement dialectique d'attachements et de détachements des liens unissant les firmes pétro-gazières aux populations et aux environnements équato-guinéens (Appel, 2012). Ce mouvement permet aux firmes de se territorialiser dans un premier temps en multipliant leurs

¹⁸ Journal de bord, 2017.

liens, puis, une fois installées, de trancher certains de ces liens afin d' « abdiquer de leur responsabilité » face aux formes de violence engendrées par les activités extractives (Appel, 2012), produisant des effets de « clôture » (*ring-fencing*) (Appel, 2019) qui séparent l'activité d'extraction de l'espace politique local où elle a lieu (Ferguson, 2005, Guzmán-Gallegos, 2012 ; Yessenova, 2012 ; Bovensiepen, 2020).

Timothy Mitchell a développé un argument similaire – bien qu'à une échelle différente – à propos de la lutte pour le contrôle du « pétrole mondial » (*global oil*) au XXe siècle (Mitchell, [2011] 2017). Son point est que les firmes pétro-gazières ont utilisé de divers moyens pour périmétrer de vastes régions pétrolières et en garder le contrôle, provoquant une déstabilisation politique durable de ces espaces.

L'exemple paradigmatique de telles pratiques est la signature de l'accord de la *Ligne rouge* de 1928 (*annexe 1*) établi entre la Royal Dutch Shell, l'Anglo-Persian Oil Company (futur BP), la Compagnie française des pétroles (futur TotalEnergies) et la Standard Oil (futurs Exxon, Mobil, Arc, Gulf) pour fixer les conditions de la prise du pétrole au Moyen-Orient par les *majors* occidentales de l'*oil & gas* (Mitchell, [2011] 2017).

Ces éléments mettent en perspective la cassure qui a lieu lorsqu'Isabelle Kocher appelle à « revoir le périmètre » des activités d'ENGIE au nom du réchauffement climatique. Le renouvellement du tracé des activités d'ENGIE n'est pas une énième recondiction d'une opération consistant à « partager et diviser la terre » (Schmitt, [1988] 2016, p. 87) pour y établir des « enclaves extractives » (Ferguson, 2005, 2006). La carte où sont délimités les périmètres localisant les enclaves extractives fossiles et carbonées n'est plus un instrument valable pour accompagner et mettre en œuvre la transition énergétique qu'Isabelle Kocher appelle de ses vœux. Par conséquent, c'est tout le système de prises et de positions ordonnant la présence globale d'ENGIE qui est remis en cause au nom du réchauffement climatique. Revoir le périmètre implique de trouver de nouvelles positions et de changer de mode de territorialisation.

Désorientée

Une deuxième image du moment Kocher d'ENGIE est celle d'une entreprise radicalement désorientée, tendue entre une position intenable et une destination inconnue.

Dire d'une firme pétro-gazière qu'elle est désorientée ne va pas sans paradoxe. Un bref regard rétrospectif sur la façon dont ces firmes se sont équipées d'instruments d'orientation pour baliser et globaliser l'espace des réserves souterraines au cours du 20^e siècle permet d'en saisir pleinement la mesure. Les travaux de *business history* et d'histoire des sciences ont souligné le fait que le secteur d'activité pétro-gazier a, depuis le début du 20^e siècle, mis en place des moyens d'exploration afin de localiser sur toute la planète de nouveaux gisements d'hydrocarbures exploitables alimentant la stratégie d'expansion globale des *majors de l'oil & gas* (Wilkins 1974a, 1975 ; Owen, 1975 ; Bowker, 1994 ; Bamberg, 2000 ; Shafiee, 2018). Rüdiger Graf, reprenant l'expression forgée par Timothy Mitchell, qualifie ces moyens d'exploration de « pétro-savoir » (*petro-knowledge*) (Mitchell, 2007, 2010) et montre que celui-ci a été institutionnalisé au cours du 20^e siècle en un domaine d'expertise spécifique, dont l'objet est d'estimer la localisation et de mesurer la taille des champs d'hydrocarbures (Graf, 2018). Commercialisé par des firmes spécialisées – appelées parapétrolières – comme Baker Hughes, Schlumberger, Technip ou Halliburton, ce pétro-savoir a bouleversé la façon dont les firmes pétro-gazières « voient » le sous-sol qu'elles forent (Bowker, 1994), substituant aux tâtonnements aveugles et incertains des premiers temps la force scientifique des cartes et des relevés sismographiques (*annexe 2*)¹⁹. Equipés de ces

¹⁹ Le travail monographique que Geoffrey Bowker a consacré à l'essor de l'entreprise Schlumberger entre 1920 et 1940 explicite de quelles façons l'élaboration d'instruments de diagraphie électrique (*electrical logging*) a permis de réduire la diversité d'abord invisible des souterrains de la planète à un jeu de coordonnées spatio-temporelles comparables, accumulables et manipulables : « Infrastructural work by Schlumberger and the oil companies in Venezuela turned a mass of jungle springing haphazardly from a seething, turbulent, chaotic soil into an ordered, high-energy node operating in a Euclidean space and a linear time – which space and time could then form the *x* and

instruments d'exploration, les acteurs du secteur d'activité pétro-gazier ont rendu visible le monde souterrain des champs d'hydrocarbures et en ont organisé la capture systématique afin d'en maîtriser l'abondance (Mitchell, [2011] 2017). Très tôt dotées d'un système technique d'orientation global, les firmes du secteur pétro-gazier ont rencontré un enjeu de taille, à savoir le contrôle local de leur accès.

Dans un discours prononcé en 1998 au *Cato Institute*, Dick Cheney, alors *chief executive officer* (CEO) de l'entreprise parapétrolière Halliburton, a résumé ce questionnement sur la pérennité de l'accès des firmes pétro-gazières aux réserves d'hydrocarbures en ces termes :

The good Lord didn't see fit to put oil and gas only where there are democratically elected regimes friendly to the United States. Occasionally we have to operate in places where, all things considered, one would not normally choose to go. But, we go where the business is.²⁰

Du propos créationniste et impérialiste de Dick Cheney ressort l'idée que la question pour les firmes pétro-gazières est moins de savoir *où* est le pétrole, que de savoir *comment* négocier son extraction dans un pays où le contexte politique peut s'avérer défavorable pour les firmes pétro-gazières.

L'étude des relations entre Etats détenteurs de réserves d'hydrocarbures et firmes pétro-gazières, menée dans le champ de la *business history*, a ainsi mis en

y axes of Schlumberger logs. » (Bowker, 1994, p. 109). Bruno Latour a conceptualisé ce travail de « transformation d'un lieu dans un autre » (Latour, 1996) à l'aide de la notion de « centre de calcul » (Latour, [1987] 2005) grâce à laquelle il a montré le processus de circulation et d'accumulation d'informations *inscrites* entre un premier lieu « qui devient une périphérie » (Latour, 1996) où l'information est prélevée et un deuxième lieu « qui devient un centre » (Latour, 1996) où l'information est stockée et traitée. Pour illustrer son concept, Bruno Latour utilise, parmi d'autres, l'exemple des techniques d'exploration pétrolière : « Au lieu de simplement extraire du pétrole, il devint possible d'accumuler des traces sur des cartes qui, à leur tour, permirent aux ingénieurs de diriger moins aveuglément les opérations. Un cycle d'accumulation démarrait ainsi où le pétrole, l'argent, la physique et la géologie contribuaient à leur accumulation réciproque. En quelques décennies, des dizaines d'instruments différents furent inventés et rassemblés, transformant progressivement les réserves invisibles et inaccessibles en un « quick logging » que quelques hommes dominaient par la vue. » (Latour, [1987] 2005, p. 540-541). Le concept de centre de calcul rend sensible l'idée selon laquelle le monde, réduit à un système de coordonnées spatio-temporelles accumulant des traces locales, devient un « monde de papier » (Latour, [1987] 2005, p. 542) maîtrisable et exploitable.

²⁰ Cité par Jake Bernstein et Lou Dubose dans *Vice: Dick Cheney and the Hijacking of the American Presidency* (Bernstein & Dubose, 2006, p. 112).

lumière les tensions entre les pratiques étatiques de nationalisation des ressources et les stratégies d'ancrage utilisées par ces multinationales pour établir leur présence à travers le monde (Penrose, [1971] 2018 ; Wilkins, 1974b ; Philip, 1982 ; Brown, 1985 ; Bamberg, 2000). Dans le sillage de ces recherches, des travaux en sciences politiques et en géographie ont documenté l'émergence d'un mouvement de « nationalisme des ressources » (*resource nationalism*) (Stevens, 2008 ; Vivoda, 2009 ; Koch & Perreault, 2018) restreignant les accès existants des firmes pétro-gazières aux réserves d'hydrocarbures (Bridge & Wood, 2010) et entraînant leur relocalisation vers de nouveaux sites de production comme l'*off-shore* profond et vers des ressources dites « non-conventionnelles » comme le gaz de schiste ou les sables bitumineux (Bridge & Le Billon, 2017). Ces travaux montrent qu'au cœur de l'opération de territorialisation de ces firmes se pose la question de leur ancrage dans des systèmes politiques locaux et nationaux.

Des travaux plus récents en sciences politiques se sont penchés sur la diversité des pratiques d'ancrage mises en œuvre par les industries extractives (Grajales & Vadot, 2020) pour « arrimer » une entreprise à un contexte local (Grajales & Saiget, 2020), étudiant l'évolution de ces moyens dans le temps (Rubbers, 2019), ainsi que le bricolage d'un « pluralisme régulateur » perpétuellement à l'œuvre pour maintenir actives les conditions d'exploitation d'un site d'extraction (Côte & Korf, 2018).

Ces différentes études ont en partage une description des pratiques de territorialisation des firmes pétro-gazières dominée par la question de leur ancrage dans un contexte local. Et si cet ancrage se révèle problématique, c'est d'abord en raison des conflits sociaux, économiques et politiques qu'engendre l'installation d'infrastructures extractives contestées. À la lumière de ces recherches, les firmes pétro-gazières apparaissent comme des entités se mouvant à l'intérieur d'un espace géologique balisé par le pétro-savoir et négociant leur ancrage dans des contextes politiques divers pour produire des zones pétro-gazières gouvernables et exploitables. La configuration géographique sous-tendue par ces travaux repose sur une division spatiale opposant l'espace stable et connaissable des réserves souterraines d'hydrocarbure à l'espace instable et imprévisible des régimes politiques. Cette perspective immobilise l'espace souterrain pour mieux donner à voir les négociations de surface qui le rendent ou non accessible. La transformation

de ce socle souterrain induite par la prise en compte du calcul du CO₂ déstabilise ce partage et jette le trouble sur l'ordre spatial fixé par les firmes pétro-gazières au 20^e siècle.

La notion de désorientation que je propose d'utiliser pour qualifier le problème de territorialisation d'ENGIE entre 2016 et 2020 est le résultat de cette reconfiguration d'un espace que le pétro-savoir avait stabilisé. Les mouvements d'ENGIE ne s'apprécient plus à l'aune d'aléas politiques locaux de surface qui restreignent ou autorisent l'accès aux ressources fossiles. Si ENGIE entreprend de revendre l'ensemble de ses centrales à charbon et de ses plates-formes pétrolières, si ENGIE se met en mouvement pour se transformer, c'est au nom du réchauffement climatique. ENGIE ne cherche pas à ancrer ailleurs ses infrastructures extractives, ENGIE cherche à les abandonner et à modifier son mode de territorialisation.

Cette modification de l'action de l'entreprise rend inutilisables les instruments d'orientation développés par le pétro-savoir au 20^e siècle et laisse l'entreprise dans une situation d'incertitude spatiale et calculatoire radicale, une situation de désorientation. Contrairement à l'égaré²¹ engendré par la perte momentanée de repères, la désorientation signifie une déstabilisation durable du système de repérage lui-même. Le sens littéral de ce terme – « détourner de l'Orient et des autres points cardinaux de l'horizon »²² – exprime la dissolution de toute direction et l'impossibilité de définir quelque position que ce soit. Les instruments d'orientation qui permettraient d'arpenter une terre inerte ne sont plus efficaces au sein du « régime climatique » (Latour, 2015), faisant basculer ENGIE dans un espace inconnu.

²¹ Dans la troisième partie du *Discours de la méthode*, René Descartes explique que pour résoudre une situation d'égaré en forêt, il suffit, *more geometrico*, de marcher en suivant une ligne droite : « Imitant en ceci les voyageurs qui, se trouvant égarés en quelque forêt, ne doivent pas errer en tournoyant tantôt d'un côté, tantôt d'un autre, ni encore moins s'arrêter en une place, mais marcher toujours le plus droit qu'ils peuvent vers un même côté, et ne le changer point pour de faibles raisons (...) car par ce moyen, s'ils ne vont justement où ils désirent, ils arriveront au moins à la fin quelque part où vraisemblablement ils seront mieux que dans le milieu d'une forêt. » (Descartes, [1637] 1953, p. 142) Géométrisé, l'espace de la forêt devient maîtrisable – géo-maîtrisé – et la circulation y redevient possible.

²² <https://www.cnrtl.fr/definition/d%C3%A9sorienter>, consulté le 4 octobre 2021.

Dans son ouvrage *Où atterrir ?*, Bruno Latour a thématiqué la question de la désorientation provoquée par le réchauffement climatique, de ceux qu'il appelle les « modernisateurs », et mis en scène des acteurs confus qui ont perdu le sens de l'espace, du temps et de ce qu'ils font :

Toute la désorientation actuelle vient de ce surgissement d'un acteur qui réagit désormais aux actions des hommes et interdit aux modernisateurs de savoir où ils se trouvent, dans quelle époque, et surtout quel rôle ils doivent jouer dorénavant. (Latour, 2017, p. 57)

Prendre au sérieux cette désorientation, dire d'ENGIE qu'elle est désorientée, appelle un renversement plus général qui consiste à porter le regard non plus sur ce que l'entreprise fait au réchauffement climatique – première question – mais sur la façon dont une entreprise se transforme au nom du réchauffement climatique, sur la manière dont elle se « climatise » (Aykut, 2020) – deuxième question.

Afin de comprendre ce qui est en jeu dans ce renversement, je vais revenir succinctement sur l'élaboration conjointe de la première question par la *business history*, l'histoire environnementale, l'histoire des sciences et les sciences de gestion, et expliquer pour quelles raisons cette thèse s'attache à problématiser et à traiter la deuxième question.

Qu'est-ce que les entreprises font au réchauffement climatique ?

Depuis la fin des années 1990, les travaux de *business history* ont donné une importance croissante à l'étude des relations entre les entreprises et l'environnement. Dans leur article fondateur « The Nature of the Firm : Towards an Ecocultural History of Business », Christine Rosen et Christopher Sellers ont indiqué la nécessité de ne plus limiter l'analyse de ce que font les entreprises à ce qui se passe à l'intérieur de leur organisation, et de prendre en considération les dépendances à et les impacts sur le « monde naturel » qu'elles engendrent (Rosen & Sellers, 1999). Le titre de l'article « The Nature of the Firm » est un clin d'œil au titre homonyme de l'article de Ronald Coase paru en 1937 qui explique l'émergence

de la forme organisationnelle « entreprise » par la réduction des coûts de transaction (Coase, 1937). Christine Rosen et Christopher Sellers jouent sur la polysémie du terme « nature » pour faire référence non plus à ce qui fonde le propre, l'essence, de l'entreprise, mais à l'environnement dans lequel elle s'inscrit, et ainsi refonder la *business history* sur de nouvelles bases, abandonnant l'approche institutionnelle et internaliste développée par des auteurs comme Alfred Chandler dans les années 1960 pour se rapprocher de l'histoire environnementale (Rosen & Sellers, 1999). Ce courant de recherche a contribué à documenter une nouvelle perspective sur l'action des entreprises, mettant en lumière l'impact des activités industrielles sur l'environnement en étudiant par exemple les phénomènes de pollution (Sellers, 1994 ; Rosen, 1995, 1997, 2003, 2017 ; Sellers & Melling, 2012). Les travaux d'histoire environnementale ont élargi cette réflexion en traçant les lignes d'une histoire longue des pollutions industrielles (Massard-Guilbaud, 2010 ; Jarrige & Le Roux, 2017).

S'inscrivant également dans une réflexion sur le *nexus* entreprises/environnement, les travaux d'histoire des sciences ont, quant à eux, éclairé les stratégies de négation de ces impacts sur l'environnement et la santé humaine mises en œuvre par les acteurs industriels, remotivant la question de leur *rôle* au regard de la production d'un doute sur le bien-fondé de faits scientifiques, comme le réchauffement climatique, qu'ils ont activement contribué à manufacturer (Proctor & Schiebinger, 2008 ; Michaels, 2008 ; Oreskes & Conway, [2010] 2012). Naomi Oreskes et Erik Conway ont notamment montré qu'en réaction à la création, en 1988, du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), plusieurs acteurs, dont notamment les *majors* de l'*oil & gas*, ont créé la *Global Climate Coalition* (GCC) qui a servi à financer des recherches alternatives visant à fracturer le consensus scientifique sur le réchauffement climatique et instiller le doute dans l'opinion afin de préserver les intérêts économiques liés à la rente pétrolière (Oreskes & Conway, [2010] 2012).

Ils ont également démontré à partir d'une somme de documents internes et publics produits par l'entreprise ExxonMobil entre 1977 et 2014 que celle-ci a volontairement et publiquement entretenu le doute sur l'existence du

réchauffement climatique, bien que ses scientifiques et ses dirigeants en aient reconnu l'existence et ses effets dévastateurs sur le long terme dès la fin des années 1970 (Oreskes & Supran, 2017, 2020 ; Banerjee *et al.*, 2015).

En Europe, des démarches similaires à celle de Naomi Oreskes et Geoffrey Supran ont été menées, contribuant à raffiner la documentation du répertoire d'action de déni du réchauffement climatique utilisé par les *majors* de l'*oil & gas*. Jelmer Mommers a ainsi montré que l'entreprise anglo-néerlandaise Shell a utilisé simultanément des moyens dissimulés d'entretien du doute sur l'existence du réchauffement climatique et des moyens affichés de communication publique portant sur l'importance et l'urgence de cet enjeu, insistant sur le contraste entre la communication interne et la communication externe de l'entreprise (Mommers, 2018). Christophe Bonneuil, Pierre-Louis Choquet et Benjamin Franta ont montré pour leur part que l'entreprise française Total a fait évoluer entre 1971 et 2021 ses pratiques de production de l'ignorance en passant du déni actif du réchauffement climatique à l'ignorance volontaire, la philanthropie stratégique et autres « formes plus subtiles d'agnogenèse »²³ (Bonneuil, Choquet & Franta, 2021).

Le faisceau constitué par ces différents travaux à la croisée de la *business history* et de l'histoire environnementale met au premier plan la question de la responsabilité historique de ces entreprises dans la survenue de phénomènes comme le réchauffement climatique (Frumhoff, Heede & Oreskes, 2015). Un autre faisceau de travaux, cette fois-ci à la croisée de la *business history*, des sciences de gestion et du droit a considéré et documenté la reconnaissance et la mise en instrument organisationnelle de la responsabilité climatique des firmes pétro-gazières. Les travaux pionniers d'Ans Kolk, David Levy et Jonathan Pinkse ont documenté les stratégies utilisées par les multinationales, et tout particulièrement celles des firmes pétro-gazières, pour reconnaître publiquement le réchauffement climatique (Kolk & Levy, 2001, 2003 ; Levy & Kolk, 2002 ; Kolk & Pinkse, 2005).

Plus récemment, Marten Boon a dressé un panorama historique de l'évolution des positions adoptées par les *majors* de l'*oil & gas* vis-à-vis des enjeux climatiques,

²³ Je traduis.

montrant que les firmes pétro-gazières sont passées d'une position « réactive » à une position « proactive » à mesure que la question climatique a été reconnue et intégrée dans les cadres réglementaires (inter)gouvernementaux (Boon, 2019). Des travaux monographiques sur la Royal Dutch Shell (Sluyterman, 2010) ou encore British Petroleum (BP) (Lowe & Harris, 1998) ont documenté avec soin ce passage d'une position à l'autre, explicitant de quelle façon la reconnaissance d'une responsabilité dans le réchauffement climatique a entraîné l'adoption de nouvelles mesures et de nouveaux dispositifs organisationnels pour faire émerger des pratiques de « management environnemental » (Sluyterman, 2010).

C'est dans le champ des sciences de gestion que l'étude de la mise en instrument de cette responsabilité s'est développée avec le plus de vivacité. L'étude de la managérialisation de l'environnement (Aggeri, 2010) a mis en lumière de quelle façon des instruments, comme la comptabilité carbone, ont été routinisés et intégrés au répertoire d'action des entreprises (Kolk, Levy & Pinkse, 2008 ; Hopwood, 2009 ; Schaltegger & Csutora, 2012 ; Pellegrino & Lodhia, 2012 ; Le Breton & Aggeri, 2018). Outre l'étude des instruments de management environnemental, certains travaux de sciences de gestion, à la frontière avec le droit, ont proposé de considérer la refonte des normes de gestion afin de redéfinir juridiquement la responsabilité des entreprises pour une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux (Segrestin & Levillain, 2018).

Hétérogènes, ces travaux ont collectivement contribué à structurer le problème de la responsabilité des entreprises dans la survenue du réchauffement climatique. Cette communauté de questionnement sur la responsabilité des entreprises met en évidence un même mode de saisie de l'entreprise en tant que sujet juridique. Crucial pour rendre possible une justice sociale et climatique (Welker, 2016), ce mode de saisie tend à concentrer l'effort d'analyse sur l'administration des preuves de la responsabilité des firmes pétro-gazières dans l'émergence du réchauffement

climatique²⁴, sur l'émergence de pratiques activistes d'interpellation de ces firmes²⁵, et enfin sur les différents types de dispositifs mis en œuvre par ces mêmes firmes pour répondre à ces interpellations²⁶.

La principale limite de ce mode saisie est de rester totalement aveugle aux transformations radicales engagées par les firmes pétro-gazières dans la deuxième moitié des années 2010. Outre le fait que ces transformations ont été jusqu'ici très peu documentées, il est frappant de constater qu'elles modifient substantiellement la question de la responsabilité. Lorsqu'ENGIE revend une partie de ses actifs carbonés (*tableau 1*), elle ne met pas fin à leur exploitation²⁷, elle n'empêche pas la perpétuation de leur activité fortement émettrice de CO₂, elle cesse simplement d'en être propriétaire et donc légalement responsable. Comment concevoir la responsabilité climatique d'une firme pétro-gazière qui se détache de ses prises fossiles ? La question de la responsabilité climatique des firmes pétro-gazières se trouve ici indexée à celle de leur transformation.

²⁴ L'administration de la preuve repose sur différentes méthodes comme, par exemple, la quantification des émissions de CO₂ produites par les firmes pétro-gazières (Heede, 2014), ou encore la mise en lumière des stratégies agnogénétiques de production du doute et de contournement de la question climatique utilisées par les firmes pétro-gazières (Frumhoff, Heede & Oreskes, 2015 ; Bonneuil, Choquet & Franta, 2021).

²⁵ Comme par exemple le recours au *fossil fuel divestment* (Apfel, 2015 ; Richardson, 2017 ; Franta, 2017) ou encore la demande de reconnaissance de l'existence de « crimes climatiques » (Combes, 2015 ; Carter & Woodworth, 2018 ; Kramer & Bradshaw, 2020). A partir de la notion de « culpabilité morale » (*blameworthiness*) et des travaux en sciences humaines et sociales prouvant qu'ExxonMobil connaissait l'existence et les effets du réchauffement climatique (Banerjee *et al.*, 2015 ; Supran & Oreskes, 2017), Ronald Kramer et Elizabeth Bradshaw ont défini l'existence de deux types de crimes : les crimes de perpétuation d'extraction et d'émissions (*crimes of continuing extraction and emissions*) et les crimes de déni (*crimes of denial*) (Kramer & Bradshaw, 2020).

²⁶ Outre l'essor des pratiques de managérialisation de l'environnement inventoriées plus haut, cela se traduit par l'émergence de narrations insistant sur le développement à venir de nouvelles technologies salvatrices comme la capture et le stockage de CO₂ (Ferns, Amaeshi & Lambert, 2017), ou encore le report de la responsabilité des émissions de CO₂ sur les pratiques de consommation individuelles (Supran & Oreskes, 2017). Cette rhétorique témoigne d'un effort déployé par les firmes pétro-gazières pour reconstruire des positions stabilisées et hégémoniques (Ferns & Amaeshi, 2021).

²⁷ Excepté en de rares cas. Au Royaume-Uni, par exemple, ENGIE a fermé la centrale à charbon de Rugeley et l'a reconvertie en un projet immobilier bas-carbone (<https://www.pbctoday.co.uk/news/energy-news/go-ahead-for-engies-rugeley-power-station-redevelopment/91720/>), consulté le 1^{er} novembre 2021.

Les travaux d'ethnographie portant sur la notion de « violence infrastructurelle » (*infrastructural violence*) (Rodgers & O'Neill, 2012 ; Appel, 2012 ; Ferguson, 2012 ; Enns & Sneyd, 2021) ont mis en évidence les pratiques routinisées d'attachement développées par les firmes d'infrastructures pour s'ancrer dans un territoire et les pratiques de détachement qu'elles déploient afin de désengager leur responsabilité des effets de violence engendrés par l'installation et l'exploitation d'une infrastructure (Appel, 2012). La description de ce double mouvement d'attachement-détachement rend visible le pouvoir de réagencement des firmes d'infrastructures qui ne cessent de se recomposer et de se diluer dans des arrangements complexes, locaux et globaux, augmentant d'autant la difficulté à identifier « qui » est responsable²⁸. L'apport majeur de ces travaux est de mettre

²⁸ James Ferguson a posé avec clarté le problème d'attribution de la responsabilité de la violence infrastructurelle : « What responsibility accrued to corporate management ? Stockholders ? What about the nation-states that host the corporations ? The banks that take their deposits ? How to identify a unit of responsibility, in a fiendishly complex, multi-layered and decidedly trans-national apparatus of harm-production ? » (Ferguson, 2012).

Dans son roman *Les raisins de la colère*, John Steinbeck a mis en scène un dialogue magistral entre un métayer au bord de l'expropriation et un employé agricole où l'on voit la tentative d'assignation de la responsabilité du geste d'expropriation à une personne unique – à un « qui » – s'éclater en un réseau tentaculaire et sans fin :

« — Essaie seulement de t'approcher trop près et je te descends comme un lapin.

— Ce n'est pas moi. J'y peux rien. Je me ferai renvoyer si je ne le fais pas. Et puis après, mettons que vous me tiriez un coup de fusil et que je sois tué. On vous pendra et bien avant de vous pendre y aura un autre type qui s'amènera sur le tracteur et il foutra votre maison par terre. Vous ne tuez pas le type qu'il faut.

— C'est juste, disait le métayer. Qui te donne tes ordres ? J'irai le trouver. C'est lui qu'est à tuer.

— Pas du tout. Il reçoit ses ordres de la banque. C'est la banque qui lui dit : « Foutez ces gens dehors, sans quoi c'est vous qui partez. »

— Elle a bien un président cette banque, et un conseil d'administration. J'emplirai mon barillet et j'irai à la banque.

Le conducteur répondait :

— Un type me disait que la banque reçoit ses consignes de l'Est. Les consignes étaient : « Faites produire la terre, sans quoi nous vous faisons fermer. »

— Mais où ça s'arrête-t-il ? Qui pouvons-nous tuer ? J'ai pas envie de mourir de faim avant d'avoir tué celui qui m'affame.

— J'sais pas. Peut-être bien qu'il n'y a personne à tuer. Il ne s'agit peut-être pas d'hommes. » (Steinbeck, [1939] 2021, p. 57-58)

Ce dialogue montre à la fois l'exercice de la violence d'expropriation en un point précis, et l'impossibilité de remonter la chaîne de médiations jusqu'à un responsable à partir de ce point de violence. L'escalade dialogique révèle progressivement l'étendue d'une organisation tentaculaire qui, littéralement, incorpore les terres arables. Un peu moins de dix ans avant la publication de ce texte, John Dewey a fait paraître son ouvrage *Individualism Old and New* dans lequel il consacre un chapitre complet, intitulé « The United States, Incorporated », au développement hégémonique

en lumière la façon dont ces entreprises désactivent leur responsabilité en transformant perpétuellement les modalités de leur présence dans un territoire. D'un point de vue méthodologique, l'ethnographie de la violence infrastructurelle appelle à suspendre temporairement la question de la responsabilité pour pouvoir reposer celle-ci à nouveaux frais une fois documentées les multiples transformations qui permettent aux firmes d'infrastructures de jouer à la fois l'attachement et le détachement (Ferguson, 2012). Ces travaux pointent une alternative au mode de saisie de l'entreprise comme sujet juridique déjà constitué et stabilisé, suggérant d'enquêter au plus proche de ses pratiques de réagencement et de transformation. Poursuivre et prolonger cette piste d'enquête en l'étendant aux réorganisations structurelles affectant les firmes pétro-gazières permet de donner leur pleine mesure aux mouvements de transformations d'ENGIE sans réduire ceux-ci à la question déjà qualifiée de la responsabilité *a priori* des entreprises dans la survenue du réchauffement climatique.

Ce faisant, le but que je poursuis ne vise ni à critiquer ni à faire fi des résultats accumulés par la *business history*, l'histoire environnementale, l'histoire des sciences et les sciences de gestion pour répondre à cette question, mais à compléter ces travaux en appelant à documenter le vaste mouvement de transformation engagé par les firmes pétro-gazières au mitan des années 2010. Dans la poursuite des travaux ethnographiques sur la violence infrastructurelle, je pense que ce travail d'enquête peut, à terme, offrir un recadrage fructueux du problème de la responsabilité. En effet, problématisée principalement à partir des pratiques

de la forme *corporate* qui s'attaque à tous les pans de la vie sociale et qui s'étend jusqu'aux activités criminelles (Dewey, 1931). Face à ce mouvement général d'incorporation, John Dewey note l'impossible résistance des individus : « There are individuals who resist ; but, for a time at least, sentiment can be manufactured by mass methods for almost any person or any cause. » (Dewey, 1931, p. 43). C'est bien le même constat que font, à dix ans d'écart, John Steinbeck et John Dewey : l'organisation *corporate* est une nouvelle forme de vie sociale hégémonique à laquelle personne ne peut résister individuellement. Si le roman de John Steinbeck tire le lecteur vers la colère et la révolte, la philosophie de John Dewey appelle à prendre en considération cette transformation et suggère de la décrire afin d'en tirer des conséquences pratiques en réformant des concepts aussi cruciaux que ceux de responsabilité et d'individu, afin de réviser les méthodes de contrôle politique des activités économiques, etc. Je pense que la réponse à la violence infrastructurelle ne peut se faire qu'en alliant ces deux dimensions, en ressentant cette colère – ce n'est pas un objet analytique comme un autre – et en cherchant des moyens de décrire ce que sont les formes *corporate* afin de trouver une prise sur ce qu'elles font. Je développe plus largement cette idée dans la conclusion.

agnogénétiques, la question de la responsabilité est renouvelée par la prise en compte des pratiques de transformation et plus spécifiquement de détachement des prises fossiles menées par les firmes pétro-gazières.

La question n'est plus de savoir si elles maintiennent leur rôle de « marchand de doute » (Oreskes & Conway, [2010] 2012) ou si leurs actions, dans les prochaines années, seront à la hauteur de l'enjeu climatique (Bonneuil, Choquet & Franta, 2021), mais de déterminer si elles peuvent toujours être tenues pour responsables dès lors qu'elles ne possèdent plus d'actifs fossiles et carbonés et qu'elles sont engagées dans la réalisation de la transition énergétique. Que se passerait-il si demain ExxonMobil et TotalEnergies – pour reprendre le cas d'étude mobilisé par Naomi Oreskes et Geoffrey Supran et celui mobilisé par Christophe Bonneuil *et al.* – devenaient les champions de la transition énergétique ? Si, à la suite d'une série de cessions, d'acquisitions et de fusions, elles se métamorphosaient et devenaient les acteurs incontournables de la production décarbonée d'énergie ? Comment concevoir et engager leur responsabilité à l'aune de ces transformations ?

C'est pour toutes ces raisons qu'il me semble crucial non plus seulement de se demander de quelles manières les firmes pétro-gazières passent d'une position « réactive » à une position « proactive » vis-à-vis du réchauffement climatique (Boon, 2019), ou encore de détailler l'extension et la professionnalisation du répertoire d'instruments de responsabilité sociale et environnementale (RSE) qui entourent et invisibilisent les activités extractives hautement carbonées (Rajak, 2020) ; mais de considérer de quelles façons les firmes pétro-gazières se transforment sous l'effet du réchauffement climatique.

Comment ENGIE se climatise-t-elle ?

Lorsque Total est rebaptisée TotalEnergies, qu'elle récuse publiquement son statut de « pétrolier » et se présente comme une « major de l'énergie verte »²⁹ en

²⁹ https://www.lepoint.fr/economie/pouyanne-si-on-arrete-d-investir-le-prix-du-petrole-va-monter-a-100-dollars-25-08-2021-2440222_28.php, consulté le 5 octobre 2021.

devenir qui va financer la transition énergétique avec « l'argent du pétrole »³⁰, lorsqu'une des principales firmes pétro-gazière danoise, Dansk Olie og Naturgas (DONG), est renommée Ørsted, revend toutes ses plates-formes pétrolières pour se consacrer essentiellement à l'éolien *off-shore* et « combattre le réchauffement climatique »³¹, lorsque GDF-Suez mute en ENGIE pour devenir le leader de la transition énergétique et que l'entreprise norvégienne Statoil efface le pétrole (*oil*) de son nom pour devenir Equinor, on commence à mesurer l'ampleur et la diversité des transformations – de nom, de type, d'activités ou encore de stratégie – qui sont en cours.

Pour ces entreprises, se transformer est un enjeu de survie et d'adaptation, comme l'a expliqué Patrick Pouyanné, président-directeur général de TotalEnergies, dans une interview au *Journal Du Dimanche* datée d'octobre 2019 :

Je ne veux pas que Total finisse comme un dinosaure. Contrairement aux dinosaures, on a un cerveau, on est capable de voir ce qui se passe, on connaît les marchés, donc on s'adapte car la transition énergétique offre plein d'opportunités.³²

Le *Financial Times* s'est fait l'écho de cet enjeu au travers d'articles éloquentement intitulés : « Oil majors seek survival in transition to low-carbon world »³³, « Europe's utilities battle for survival in changing market place »³⁴ ou encore « Oil producers face their 'life or death' question »³⁵. Engagées dans un *struggle for life* darwinien, les firmes pétro-gazières donnent à lire leurs transformations comme

³⁰ <https://www.lecho.be/entreprises/energie/bernard-pinatel-totalenergies-l-argent-du-petrole-est-necessaire-pour-assurer-la-transition-energetique/10311496.html>, consulté le 5 octobre 2021.

³¹ « Taking action to stay within 1.5°C » whitepaper, Ørsted, <https://orsted.co.uk/about-us/our-company/taking-action>, consulté le 4 novembre 2021.

³² <https://www.lejdd.fr/Economie/patrick-pouyanne-je-ne-veux-pas-que-total-finisse-comme-un-dinosaure-3927647>, consulté le 10 octobre 2021.

³³ Andrew Ward, « Oil majors seek survival in transition to low-carbon world », *Financial Times*, 23 mai 2017.

³⁴ Nathalie Thomas, « Europe's utilities battle for survival in changing market place », *Financial Times*, 28 février 2019.

³⁵ David Sheppard et Anjli Raval, « Oil producers face their 'life or death' question », *Financial Times*, 19 juin 2018.

une stratégie de survie économique et d'adaptation³⁶ au réchauffement climatique assorties d'objectifs de décarbonation de leurs activités à échéance plus ou moins lointaine³⁷. En faisant du réchauffement climatique ce à quoi elles doivent s'adapter pour survivre, ce avec quoi elles ne peuvent pas ne pas composer, les firmes pétro-gazières font advenir et dimensionnent une entité active qui, en retour, reconfigure leur mode d'action. Autrement dit, si les firmes pétro-gazières ont contribué à produire le réchauffement climatique, celui-ci contribue désormais à les transformer.

L'idiome de la co-production formalisé par les *science and technology studies* (STS) afin d'étudier les phénomènes complexes d'influence, de constitution et d'interaction entre science et société (Jasanoff, 2004a, 2004b) est un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour rendre compte des entrelacements reliant réchauffement climatique et entreprises. De nombreux travaux de STS se sont d'ores et déjà penchés sur ce que la notion de co-production apporte à la compréhension du réchauffement climatique (Bremer & Meisch, 2017). La perspective co-productionniste a ainsi permis de documenter, par exemple, la

³⁶ L'injonction à l'adaptation est un élément commun de la sémantique des entreprises et du discours néo-libéral comme l'a montré Barbara Stiegler dans son ouvrage *Il faut s'adapter* (Stiegler, 2019), ce qui rend sa mobilisation d'autant plus facile pour justifier un plan de transformation.

³⁷ Toutes les firmes pétro-gazières se sont fixé un objectif « net zero carbon », c'est-à-dire de neutralité carbone de leurs activités, échelonné entre 2025 et 2050. ExxonMobil a ainsi annoncé atteindre son ambition zéro carbone en 2050 (<https://www.reuters.com/business/sustainable-business/exxon-considers-pledging-net-zero-carbon-emissions-by-2050-wsj-2021-08-05/>, consulté le 14 octobre 2021).

C'est également le cas de l'entreprise espagnole Repsol (<https://www.repsol.com/en/sustainability/climate-change/net-zero-emissions-2050/index.cshhtml>, consulté le 10 octobre 2021) ;

de l'entreprise britannique British Petroleum (BP) (<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bernard-looney-announces-new-ambition-for-bp.html>, consulté le 10 octobre 2021) ;

ou encore de l'entreprise française TotalEnergies (<https://totalenergies.com/fr/news/la-neutralite-carbone-au-coeur-de-lambition-climat-du-groupe>, consulté le 20 octobre 2021).

ENGIE affirme atteindre le net zéro carbone en 2045, <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/catherine-macgregor-l-energie-entre-dans-un-cycle-d-investissements-majeurs-1972271.php>, consulté le 2 novembre 2021.

D'autres entreprises se sont donné des objectifs à plus court terme. C'est le cas de l'entreprise allemande RWE qui projette de réduire ses émissions de CO₂ à zéro en 2040 (<https://www.rwe.com/en/press/rwe-ag/2019-09-30-the-new-rwe>, consulté le 10 octobre 2021).

Quant à l'entreprise danoise Ørsted, elle a fixé l'horizon de son ambition zéro carbone à l'année 2025 (<https://orsted.com/en/sustainability/climate-action-plan/reducing-our-emissions>, consulté le 10 octobre 2021).

manière dont la constitution d'une « infrastructure de connaissance globale » (Edwards, 2010) a globalisé le réchauffement climatique³⁸ et a ouvert la possibilité d'une gouvernance globalisée du climat (Miller & Edwards, 2001 ; Miller, 2004 ; Jasanoff & Martello, 2004 ; Dahan & Aykut, 2013 ; Aykut & Dahan, 2015). Elle a également permis de détailler, entre autres, le processus contrasté d'unification d'une communauté épistémique internationale (Lahsen, 2004), la constitution controversée du savoir sur le réchauffement climatique (Ryghaug & Skjølsvold, 2010 ; Mahony, 2013) et les modalités de traductions locales de ce savoir global (Beck, 2004 ; Ryghaug, 2011 ; Webb, 2017). Principalement centrées sur les relations entre institutions scientifiques et politiques, ces différentes études semblent cependant s'être désintéressées du rôle joué par les firmes pétro-gazières.

Les travaux du politiste Stefan Aykut sur la « climatisation du monde » (Aykut, Foyer & Morena, 2017 ; Aykut, 2020) ont contribué à élargir la première salve de travaux sur le réchauffement climatique s'inscrivant dans la perspective co-productionniste en appelant à étudier la dynamique croisée de « globalisation du climat » et de « diffusion de la question climatique dans des sphères de plus en plus variées » (Aykut, 2020, p. 9). L'intérêt de la thèse de la « climatisation du monde » est de suggérer l'étude du processus qui conduit « des acteurs aux agendas très divers (...) à « climatiser » leurs discours et les enjeux qu'ils portent » (Aykut, 2020, p. 12-13), et de concevoir ainsi l'extension de la question climatique à un nombre croissant d'acteurs qui font émerger en retour de nouvelles façons de problématiser le réchauffement climatique. À la fois ouverte et différentialiste, la thèse de la climatisation appelle à considérer les diverses manières employées par une pluralité d'acteurs pour *se climatiser*. Ce cadre d'analyse rend possible un questionnement ciblé sur le processus de climatisation des firmes pétro-gazières et me permet de poser plus spécifiquement la question suivante : comment ENGIE se climatiser-t-elle ?

³⁸ Clark Miller a retracé l'inflexion ontologique de la notion de climat par son recadrage global : « The term climate had gone from signifying an aggregation of local weather patterns to signifying an ontologically unitary whole capable of being understood and managed on scales no smaller than the globe itself » (Miller, 2004, p. 54).

L'intérêt de ce questionnement est redoublé par le fait que les travaux étayant la thèse de la « climatisation du monde » – s'ils rendent cette interrogation possible – ont porté uniquement, jusqu'ici, sur les différentes modalités d'extension de la gouvernance globalisée du climat (Aykut, Foyer & Morena, 2017). Ainsi, l'étude de la climatisation des acteurs économiques s'est focalisée sur leur capacité à unifier leurs voix et à faire émerger des problématiques spécifiques durant les sommets internationaux comme les conférences des parties (COP), illustrant leur faculté à se métamorphoser en « acteur politique » pour se faire entendre à la table des négociations (Benabou, Moussu & Müller, 2017). Autrement dit, la dynamique de climatisation des acteurs économiques a été intégrée analytiquement au mouvement de globalisation de la gouvernance climatique (*figure 1*).

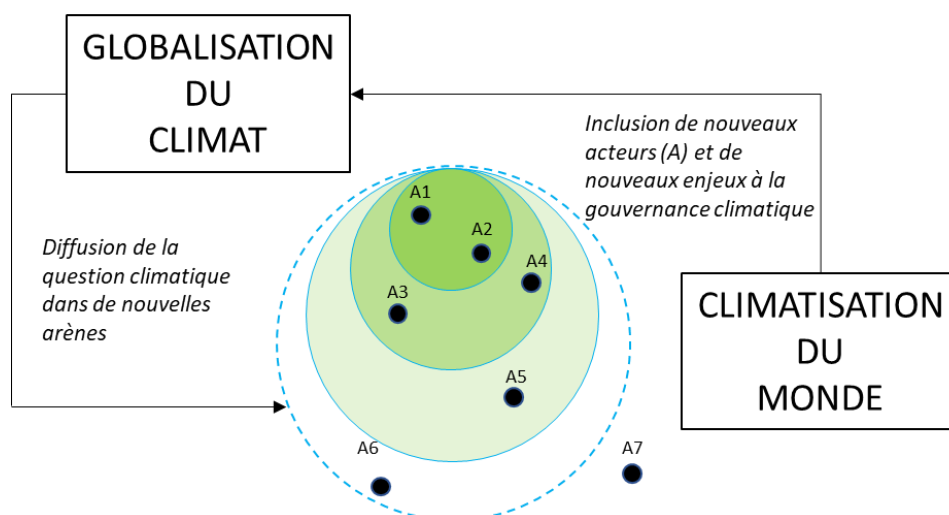


Figure 1 – Co-production des dynamiques de globalisation du climat et de climatisation du monde (adapté de Aykut, 2020)

Or, le concept de climatisation permet d'éclairer une collection de pratiques bien plus vaste et diversifiée que celles ressaisies à l'occasion des seuls sommets onusiens³⁹. L'amorce du processus de climatisation – qui contraint de nombreux acteurs à « repenser leurs orientations stratégiques, leurs routines

³⁹ Stefan Aykut pointe cette question méthodologique : « La perspective analytique adoptée est néanmoins importante. Selon qu'elle cible d'abord l'arène climatique et ses acteurs, ou au contraire d'autres domaines affectés par la question climatique, elle rend visible d'autres processus sociaux et braque le projecteur sur d'autres acteurs et enjeux. » (Aykut, 2020, p. 13).

organisationnelles et leurs pratiques économiques à l'aune de la question climatique » (Aykut, 2020, p. 9) – engage des dynamiques qui dépassent les seuls enjeux de la gouvernance globale du climat. Le travail monographique sur l'entreprise ENGIE que je propose ici entend remotiver la thèse de la climatisation en la désindexant des questions de gouvernance globale du climat.

Ma démarche consiste à marquer un arrêt sur le moment de climatisation d'ENGIE – le moment Kocher – afin de saisir, d'une part, la manière dont elle pose le problème du réchauffement climatique et, d'autre part, la manière dont elle se transforme et se reterritorialise pour prendre en charge ce problème. Ainsi, le mouvement de climatisation que je propose de considérer n'est pas ce mouvement de construction toujours-plus-globale de la question climatique élaborée par des collectifs hybrides et intergouvernementaux, rassemblant une multitude de représentants des mondes scientifique, industriel, politique, associatif, etc. Il s'agit, au contraire, d'un mouvement de traduction, de spécification et d'intégration de la question climatique dans la trame des activités d'ENGIE.

Dans son article « A New Climate for Society », Sheila Jasanoff interroge la profonde rupture qui sépare « l'imaginaire impersonnel, apolitique et universel du réchauffement climatique projeté et approuvé par la science »⁴⁰ du caractère nécessairement situé de l'activité de signification des collectifs humains (Jasanoff, 2010). La problématique qui sous-tend cette rupture est, selon elle, interprétative et sémantique : « (...) comment les communautés humaines peuvent-elles restituer une signification locale, particulière et actionnable à un phénomène qui sans cesse glisse hors des limites conventionnelles du *sense-making* ? »⁴¹ (Jasanoff, 2010). En faisant jouer l'opposition entre le global et le local, entre la connaissance scientifique et les opérations ordinaires de signification, Sheila Jasanoff fait apparaître la centralité du processus d'attribution d'une signification pratique et ancrée au réchauffement climatique. L'usage qu'elle fait de la notion de signification montre que le réchauffement climatique ne saurait se réduire à sa

⁴⁰ Je traduis.

⁴¹ Je traduis.

Introduction

formulation scientifique et qu'il ne peut devenir un enjeu pour un groupe donné qu'au prix d'un travail d'interprétation situé lui conférant un sens spécifique.

Ce propos est crucial car il dévoile le fait que la question de la climatisation d'un acteur comme ENGIE est, avant toute chose, une question portant sur ses manières de signifier. En d'autres termes, étudier la climatisation d'ENGIE c'est d'abord s'interroger sur le sens que cette entreprise donne au réchauffement climatique.

Une approche sémiotique de l'entreprise

Prendre au sérieux la piste ouverte par Sheila Jasanoff nécessite de prêter la plus grande attention aux productions textuelles et discursives dans lesquelles ENGIE mobilise l'entité réchauffement climatique afin de traquer le détail des opérations attribuant à cette notion une signification spécifique. Il s'agit donc d'approcher l'entreprise comme un tissu de textes, comme un répertoire de discours, comme un flux d'événements signifiants, dont la collection fait apparaître une trame narrative où il devient loisible de lire et d'entendre ce qu'ENGIE raconte.

Pour retracer ces opérations de signification, je propose d'employer des méthodologies d'inspiration sémiotique. Plus précisément, je m'appuie sur deux types de sémiotiques. Une sémiotique qui fait du texte le lieu où s'opèrent les processus de signification et qui vise à établir ses propriétés structurales. C'est la sémiotique telle que l'a théorisée Algirdas Greimas à la fin des années 1960 et qui a eu une profonde influence sur l'élaboration conceptuelle de la théorie de l'acteur-réseau (ANT⁴²) dans le domaine de la sociologie des sciences et des techniques (Law, 1999 ; Latour, 2014). J'use également d'une sémiotique qui fait de l'expérience sensible le lieu où se cristallisent les opérations de signification. Cette sémiotique rassemble différents courants de recherche qui tous s'inspirent des travaux pionniers du philosophe Charles Sanders Peirce pour développer des sémiotiques ancrées dans des expériences singulières. Je pense tout particulièrement aux travaux de Teresa de Lauretis sur le genre (de Lauretis, 1984) et aux travaux d'Eduardo Kohn sur le vivant (Kohn [2013] 2017).

La principale différence entre ces deux sémiotiques tient au statut du texte. Dans la sémiotique greimassienne, l'étude des procédures de signification ne peut pas déborder hors du texte et est entièrement contenue en son espace. Au contraire, dans la sémiotique post-peircéenne, le texte, quand il existe, n'est au mieux qu'un moment du processus de signification, appelé sémiose. Pour le dire rapidement, il

⁴² Acronyme d'*Actor-Network Theory*.

y a donc d'un côté une sémiotique textuelle et de l'autre une sémiotique expérientielle.

L'échange entre Bruno Latour et Eduardo Kohn lors de la sortie de l'ouvrage *Comment pensent les forêts* (Kohn, [2013] 2017) a conduit ces deux chercheurs à constater les différences de fond opposant une sémiotique greimassienne, logocentrique mais capable de décrire une multitude de registres d'énonciations, à une sémiotique post-peircéenne qui est capable d'embrasser une hétérogénéité de signes bien plus vaste, mais qui tend à imposer un registre unique de description du monde (Latour, 2014 ; Kohn, 2014). Si ce débat théorique, qui, *in fine*, questionne les prétentions ontologiques de chacune de ces méthodes, est important, il tend à écarter le potentiel combiné de ces approches en insistant sur les problèmes philosophiques qu'elles engagent.

Dans cette thèse, je m'appuie successivement sur ces deux méthodes pour enquêter aussi bien sur les textes et les discours produits par ENGIE que sur ma propre expérience. Je souhaite montrer que si aucune de ces méthodes ne permet de couvrir aussi bien un document textuel qu'une expérience située, elles permettent chacune d'obtenir des résultats analytiques qui alimentent le mouvement général de l'enquête en progressant dans les multiples réseaux de signification que déploient et qui traversent ENGIE. Autrement dit, combiner ces approches, c'est se donner les moyens de circuler à travers différents niveaux de signification et, ainsi, rendre visible la profondeur du travail du sens à l'œuvre dans une organisation.

Rejeter l'échelle⁴³ de la sémiotique greimassienne

Le *narrative turn* en sciences de gestion impulsé par Barbara Czarniawska a ouvert la voie au développement d'une approche narrative des organisations (Czarniawska, 1997a). Ces travaux ont appelé à prendre en considération la

⁴³ J'emprunte cette image à Ludwig Wittgenstein qui, à la fin du *Tractatus logico-philosophicus*, annonce à son lecteur, à propos du livre qu'il vient de lire, qu'« il doit pour ainsi dire jeter l'échelle après y être monté » (Wittgenstein, [1922] 1993).

grande diversité de matériaux discursifs produits par les organisations, afin de leur appliquer des méthodes d'analyse narratologiques inspirées par des théoriciens de la littérature comme Roland Barthes (Czarniawska, 1997b). L'approche narrative a ainsi mis en évidence que l'acte de narration disséminé au travers des différentes formes de récits organisationnels possède un pouvoir d'instanciation des entités nommées, mais aussi et surtout un pouvoir réflexif d'organisation (Czarniawska & Gagliardi, 2003). Pour le dire de manière synthétique, la thèse commune aux différentes études qui composent ce domaine de recherche consiste à soutenir que c'est en produisant des récits que les organisations s'organisent.

À mes yeux, l'apport majeur de ce courant est de rendre visible la part narrative inhérente à la production de documents organisationnels et de considérer sans discrimination tous ces documents, du plus stratégique au plus ordinaire, comme autant d'accès légitimes au fonctionnement, par exemple, d'une entreprise. Mon travail s'inscrit dans cette perspective. Cela étant dit, la résolution du problème que je souhaite aborder, à savoir la signification spécifique qu'ENGIE attribue à l'entité réchauffement climatique, nécessite des outils d'analyse textuelle plus précis et plus minutieux que ceux dont usent les tenants et les tenantes du *narrative turn*. Considérer la série des opérations qui densifie et qui détermine la signification qu'ENGIE entend donner au réchauffement climatique nécessite en effet d'abandonner provisoirement le niveau macro de la relation narration-organisation pour descendre au niveau micro du texte lui-même.

Dans cette optique, la méthode sémiotique telle que l'a définie Algirdas Greimas (Greimas, [1970] 2012a ; [1983] 2012b) est une ressource de première main. Un des enjeux principaux de la sémiotique greimassienne est de définir un ensemble de règles formelles permettant de saisir la dynamique de distribution des « positions actantielles » (Greimas, 1976, p. 22) qui confèrent à un « actant »⁴⁴ son rôle dans la narration et, plus largement, sa signification dans l'espace de sens d'un texte. User

⁴⁴ Dans leur *Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Algirdas Greimas et Joseph Courtès définissent l'actant comme suit : « L'actant peut être conçu comme celui qui accomplit ou qui subit l'acte, indépendamment de toute autre détermination. » (Greimas & Courtès, [1979] 1985, p. 3).

de la sémiotique greimassienne et traiter le réchauffement climatique comme un actant afin de suivre le parcours de ses positions est un moyen sûr de ressaisir toutes les étapes qui confèrent à cette entité une signification située. Il est important de souligner que ce parcours est un processus de transformation ou, pour reprendre les termes de l'ANT, un processus de « traduction » (Akrich, Callon & Latour, 2006). Comment ENGIE traduit-elle le réchauffement climatique ? Dans le premier chapitre de cette thèse – à partir de deux discours prononcés par Isabelle Kocher devant les chambres parlementaires françaises et que je propose d'appeler *discours de positionnement* – je vais montrer de quelle manière le réchauffement climatique est traduit en transition énergétique. Je vais montrer également que ce n'est qu'à la condition de cette traduction qu'ENGIE peut être mobilisée en retour comme un sujet capable d'agir et donc de faire la transition.

On va le voir, l'intérêt de cette méthode est évident pour rendre compte de la traduction du réchauffement climatique en transition énergétique, mais aussi pour ressaisir ce que Kristin Asdal a appelé la « capacité transformatrice des documents »⁴⁵, c'est-à-dire le fait que ces opérations de traduction, en décrivant d'une nouvelle façon une entité, fondent de nouvelles possibilités d'intervention (Asdal, 2015). Cela étant dit, cette approche présente une limite de taille.

En effet, contrairement aux études sémiotiques développées dans les différents travaux affiliés à l'ANT (je pense tout particulièrement aux travaux de Bruno Latour sur les textes scientifiques découvrant les multiples parcours de traductions au cours desquels des actants sont progressivement stabilisés et transformés en « boîtes noires » (Latour & Fabbri, 1977 ; Latour & Bastide, 1983 ; Latour, 1993a, 1993b ; Latour, [1987] 2005)) le discours de positionnement d'ENGIE révèle une opération de traduction ouverte et incomplète. Traduite du réchauffement climatique, la transition énergétique qu'ENGIE projette est continûment re-précisée, retraduite de textes en discours, car elle *reste toujours à faire*. Nous sommes loin des entités bien formées, éprouvées et stabilisées des textes scientifiques – que l'on pense par exemple au ferment lactique de Louis Pasteur (Latour, 1993a) – et plus loin encore des *dramatis personae* dont

⁴⁵ Je traduis.

l'existence tient entièrement dans le seul espace des livres de fiction. Pour le dire de façon imagée, la transition énergétique est un personnage incertain dont l'existence ambiguë est sans cesse appelée à être confirmée à l'aide de nouvelles preuves absentes du texte où sa traduction est opérée.

Constater l'incomplétude structurelle de la transition énergétique, c'est constater dans le même temps l'unité impossible du récit organisationnel. Pour poursuivre la traduction de la transition énergétique, il faut, sans cesse, compléter le corpus existant de nouveaux récits. Cette logique cumulative de renforcement narratif d'une entité instable dévoile un vaste réseau de textes et de discours où chaque point est un nœud renvoyant vers une myriade d'autres points. Le moindre texte se révèle être un faisceau mêlant de multiples matériaux narratifs produits au sein d'ENGIE par diverses personnes, à différents moments et dans différents lieux. Ainsi, l'unité *a priori* du discours de positionnement se craquèle, s'étoile et se brise pour laisser apparaître une stratification d'énoncés hétérogènes.

Dire cela, c'est battre en brèche l'idée que le texte est un espace clos tirant de lui-même sa propre nécessité, et mettre au jour les disparités, les ruptures de niveaux qui trahissent le travail nécessaire à son assemblage. Dire cela, c'est se mettre en dette vis-à-vis de la méthode que Michel Foucault développe dans *L'archéologie du savoir* et qui consiste à « (...) mettre hors circuit les continuités irréfléchies par lesquelles on organise, par avance, le discours qu'on entend analyser (...) » (Foucault, [1969] 2017a, p. 38).

Quelques mots à propos de cet ouvrage s'imposent ici. *L'archéologie du savoir* est une critique féroce de tous les « opérateurs de synthèse » (Foucault, [1969] 2017a, p. 44) structurant d'ordinaire l'interprétation d'un discours, à savoir l'œuvre, l'auteur, le livre, le sujet, etc., que Michel Foucault propose de suspendre afin de revenir à un matériau discursif dénudé dont il cherche à déterminer les conditions de formation. Il y a, dans cette proposition, un déplacement fondamental. Au lieu d'isoler un texte pour le découper et, ainsi, faire ressortir les processus de signification qui structurent sa configuration interne, Michel Foucault appelle à déceler les discontinuités qui le traversent afin de saisir la

dispersion dont il émerge. Sous cet angle, le texte cesse d'être une surface signifiante lisse sur laquelle glissent de multiples signes et effets de sens pour devenir un matériau mêlé et suturé, justiciable d'une enquête portant sur ses conditions d'émergence.

Paradoxalement, c'est la sémiotique greimassienne, dont le fonctionnement repose pourtant sur la clôture individualisante et unifiante d'un texte, qui suggère cette piste d'étude en révélant la signification incomplète et instable de la transition énergétique. Je me sers donc de la sémiotique greimassienne comme d'une échelle : sans elle, il est impossible d'aller au niveau où se joue la traduction de l'entité *réchauffement climatique*. Le problème est qu'une fois ce niveau atteint, elle empêche le mouvement de l'enquête en limitant toute recherche au seul espace du texte. « Hors du texte, point de salut » avait coutume de répéter Algirdas Greimas. Pour continuer à avancer, et passer outre la frontière du textualisme, il faut rejeter l'échelle. Sans cela, l'exploration des moyens utilisés par ENGIE afin de consolider l'existence de l'entité *transition énergétique* ainsi que les façons d'administrer les preuves de sa réalisation par la création de nouveaux récits, est condamnée.

Je vais montrer dans cette thèse que la transition énergétique qu'ENGIE essaye de fabriquer est renforcée ontologiquement grâce à l'accumulation d'*exemples*. L'exemple, utilisé comme illustration située du discours de positionnement, est à la fois une preuve dans l'ordre du récit, et une rupture dans l'ordre du discours. Pour reprendre un terme cher à Michel Foucault, l'exemple est une *discontinuité*. En tant que court récit autonome d'un projet singulier spécifiant un propos général, l'exemple se signale comme une pièce rapportée qui a été incorporée et rattachée à une trame discursive plus vaste. Sans cesse il trahit sa genèse, externe au texte auquel il est grammaticalement rattaché par la locution adverbiale « par exemple », différente de celle du récit auquel il apporte une preuve. Avant d'en venir à la méthode que j'emploie pour étudier sa genèse et les étapes de son élaboration, je souhaite expliciter ce que ses diverses manifestations disent de la manière dont ENGIE problématise la transition énergétique.

Stratégie du bourgeonnement et sites de transition

Les exemples employés par ENGIE pour prouver qu'elle est en train de réaliser la transition énergétique sont des récits de projets multiples et variés – projets de développement d'infrastructures, projets d'acquisition... La liste des exemples mobilisés par Isabelle Kocher dans ses discours à différents types de publics (actionnaires, parties prenantes, employés...) révèle ainsi des micro-réseaux d'électricité en Tanzanie, des solutions d'efficacité énergétique à Liège et dans l'Ohio, des capteurs IoT⁴⁶ à Knokke, des méthaniseurs dans les Hauts-de-France, des réseaux de froid à Singapour, des acquisitions d'entreprises de service en Amérique latine, des réseaux de transport de gaz au Brésil – pour ne mentionner qu'une poignée de cas.

En considérant cette collection d'exemples afin d'étudier le processus de densification ontologique de l'entité *transition énergétique*, j'ai été tout d'abord frappé par leur caractère hétéroclite. Il est très difficile, en comparant ces exemples entre eux, de déterminer ce qui forme le substrat de la transition pour ENGIE. S'agit-il des méthaniseurs ? des réseaux de transport de gaz ? des micro-réseaux d'électricité ? des réseaux de froid ? des réseaux de chaud ? des capteurs IoT ? des solutions d'efficacité énergétique ? Probablement un peu de tout, est-on tenté de répondre. Là où une entreprise comme Ørsted présente une stratégie de transition fondée sur un choix technologique fondamental qui réorganise l'essentiel de ses activités, en l'occurrence l'éolien⁴⁷, la stratégie de transition d'ENGIE apparaît comme un mélange de plusieurs technologies dont aucune ne se distingue vraiment.

Cela étant dit, en considérant les exemples non plus au cas par cas ou en les comparant entre eux, mais comme un ensemble, la stratégie de transition d'ENGIE prend une autre forme. Elle se révèle être une stratégie de prolifération de projets aux quatre coins de la planète. Ainsi, il apparaît que le caractère hétéroclite de ces

⁴⁶ *Internet of Things* : capteurs connectés à internet.

⁴⁷ <https://orsted.com/en/about-us/about-orsted/our-green-energy-transformation>, consulté le 4 août 2022.

exemples n'est pas le fait d'un choix technologique qui serait à l'opposé de celui d'Ørsted. Il s'agit du résultat d'une stratégie qui thématise la transition énergétique comme un enjeu mondial irréductible à un type de projets ou à un type de technologies prédéfinis. Pour le dire en d'autres termes, ce que ces exemples révèlent de la stratégie de transition d'ENGIE, c'est que la transition énergétique n'est pas une question de choix technologique, mais une question de multiplication de projets hétérogènes à l'échelle de la planète.

Ces explications jettent un nouvel éclairage sur la signification qu'ENGIE donne à la transition énergétique. L'accumulation d'exemples n'indique pas uniquement le renforcement d'une signification incomplète et instable, mais aussi et surtout une manière de concevoir la transition comme une série de pistes à explorer, sans en privilégier aucune *a priori*. L'incomplétude devient une irrésolution principielle : il est impossible de savoir quelles formes prendra la transition énergétique, aussi, il faut multiplier les essais et les tentatives pour voir lesquelles seront les plus prometteuses.

Je propose d'appeler cette manière de faire la transition la *stratégie du bourgeonnement*. L'image du bourgeon illustre et synthétise l'idée d'une émergence disséminée d'une variété de projets qui affleurent en différents endroits du monde. Et, en tirant le fil de la métaphore végétale, de nouvelles questions apparaissent. Considérons le bourgeonnement comme le prolongement organique d'une configuration matérielle préexistante. Cela permet de mettre en lumière le rôle du support du bourgeonnement ainsi que son caractère résolument local. Un projet ne bourgeonne pas à partir de rien. Sur quelle base s'établit-il ? Que prolonge-t-il ? J'aborde le détail de cette interrogation sur ce que le bourgeonnement prolonge dans le deuxième chapitre.

Un autre fil métaphorique peut être tiré de l'ouvrage *Recherches sur les plantes* de Théophraste dans lequel celui-ci relate l'anecdote suivante :

C'est ainsi qu'on a déjà vu un gond de porte bourgeonner, et de même une rame posée dans la boue à l'intérieur d'une coupelle de terre cuite.⁴⁸

La vision d'un gond de porte qui pousse est plaisante. Elle traduit le caractère inopiné du processus de bourgeonnement, qui rejoint l'intuition plus générale que tout peut bourgeonner, c'est-à-dire que la transition énergétique peut s'élever n'importe où à partir d'un socle minimal et imprévisible.

L'autre aspect de cette anecdote est celui de l'élan vital du bourgeonnement, persistant et inarrêtable. Ramené à l'interprétation de la stratégie de transition d'ENGIE, ce postulat vitaliste ouvre le questionnement sur les critères départageant l'échec du succès d'un projet de transition. En l'absence de modèle de ce qu'il faut faire, en l'absence de choix technologique clair et tranché, qu'est-ce qui fait qu'un projet de transition marche ? Comment un projet devient-il un exemple ? Ici, la métaphore végétale indique la naturalisation et la fatalisation de l'exemple dans le discours de positionnement : ce qui devait bourgeonner bourgeonne, et ce qui ne devait pas bourgeonner ne bourgeonne pas. L'enchaînement grammatical automatisé par la locution adverbiale « par exemple » laisse croire que l'exemple est toujours déjà-là, à portée de main. Comment dépasser cette tautologie ? Comment contourner l'évidence des exemples déjà formés et déjà mobilisés dans le discours de positionnement ?

Ces questions sont au cœur de mon enquête. Ma proposition est de regarder ce qui se passe avant qu'un exemple ne devienne un exemple, de revenir sur le terrain au moment où un projet commence à se développer, pour, ainsi, restituer le parcours heurté et incertain qui conduit un projet vers le statut d'exemple. Plus précisément, je vais me pencher sur deux cas d'étude. Le premier est un projet d'installation de centrale de production d'énergies renouvelables sur l'île de Lubang aux Philippines, le deuxième est un projet de développement des activités d'éclairage public d'ENGIE en Chine. Ils sont traités respectivement dans les chapitres 2 et 3.

⁴⁸ Théophraste cité par Florence Burgat (Burgat, 2020).

La focalisation de ma recherche sur ces deux cas d'étude va me permettre de montrer que chacun de ces projets est, pour ENGIE, un *site de transition*. C'est-à-dire que ce sont à la fois des lieux où ENGIE fabrique des exemples locaux pour faire la transition, et, dans le même temps, des lieux où la transition est problématisée.

En cela, la notion de *sites de transition*, s'apparente à ce que Brice Laurent appelle des « sites de problématisation » (Laurent, 2011). Empruntant le concept de « problématisation » à Michel Foucault (Foucault, [1984] 2019), Brice Laurent montre qu'il n'existe jamais de problème déjà posé – le problème de la transition énergétique – qui existerait indépendamment de l'entité problématisée – la transition énergétique. Cela signifie qu'il n'y a pas quelque chose comme la-transition-énergétique d'une part et son ou ses problèmes d'autre part. Le terme de problématisation rompt cette dichotomie et fait apparaître le processus de co-constitution qui unit structurellement une entité à un ou des problème(s). En adjoignant à la notion de problématisation celle de site, Brice Laurent pousse un cran plus loin la réflexion en indiquant que ce processus est nécessairement situé et qu'il ne se déroule pas abstraitement dans un espace éthéré. Ainsi, suivre un processus de problématisation, c'est parcourir les sites de son élaboration.

Le point qui m'intéresse particulièrement dans cette argumentation concerne les variations d'un site à l'autre. À partir d'une enquête sur les nanotechnologies, Brice Laurent montre que celles-ci ne sont pas problématisées de la même façon dans les instances de normalisation, dans les laboratoires de recherche, dans les comités d'éthique, etc. Autrement dit, chaque site est un lieu spécifique de problématisation. Cet argument m'est utile au moins à deux titres. Le premier consiste à évacuer l'idée préconçue qu'ENGIE aurait formulé, dans l'absolu, sous la forme d'un document générique et flottant, le problème de la transition énergétique qu'elle chercherait à résoudre localement à l'aide d'une solution *one-size-fits-all*. Le deuxième est de considérer les deux sites de transition aux Philippines et en Chine, que j'ai placés au centre de mon enquête, comme des lieux différenciés de problématisation de la transition énergétique. Ainsi, considérer ces sites comme des sites de problématisation, c'est postuler le fait que lorsqu'ENGIE

fabrique un exemple, elle est amenée dans le même temps à problématiser la transition.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, il est légitime de se demander pourquoi je ne parle pas tout simplement de sites de problématisation pour qualifier les cas philippins et chinois que j'analyse dans cette thèse. L'emploi de l'expression *site de transition* me permet de mentionner une dimension supplémentaire qui est que ces sites sont eux aussi mis *en transition*. À l'aide de la métaphore du bourgeonnement, j'ai évoqué ci-dessus l'idée que faire bourgeonner, c'est prolonger une configuration matérielle préexistante. C'est donc aussi délimiter un lieu, délimiter un support – bref, définir un site – à partir duquel un projet peut être déployé et, ce faisant, mettre ce site en transition. Attirer l'attention vers cette dimension, c'est indiquer la nécessité d'étudier la manière dont ENGIE investit un site et s'y reterritorialise. Parler de *site de transition*, me permet donc de tenir ensemble la question de la fabrication d'un exemple, celle de la problématisation de la transition et celle de la reterritorialisation d'ENGIE.

Pourquoi s'intéresser à ces deux sites de transition en particulier ? Il est important de mentionner qu'il ne s'agit pas d'un choix guidé par mes activités de recherche. Je me suis retrouvé aux Philippines et en Chine suite à une série imprévue d'événements professionnels. Je vais revenir sur le détail de ma position de chercheur au Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) et de salarié d'ENGIE un peu plus loin dans cette introduction. Si je mentionne cela ici, c'est parce que cet élément me permet de préciser le mouvement de mon enquête. Je ne suis pas parti d'un exemple pour essayer de remonter archéologiquement le cours de sa formation et déterminer, par une série d'entretiens rétrospectifs, les étapes inverses de son développement pour revenir à son état initial de projet. Je vais relater la trajectoire inverse, qui va du projet vers l'exemple. On va le voir, sous cet angle, l'incertitude est beaucoup plus forte, car tous les projets ne se transforment pas en exemples. Ainsi, l'enjeu n'est pas de suivre une chaîne déjà stabilisée du processus d'exemplification, mais de rentrer dans un projet et de suivre le mouvement de sa mise en forme narrative à partir de mon expérience. En franchissant ce seuil, on ne se retrouve plus face à un texte, face à une scène mise

à distance grâce à la confortable situation d'observation, mais pris dans le flux d'une expérience singulière.

Comment rendre compte de cette expérience ? Au risque de paraître provocateur, je propose de répondre à cette question par le recours à une méthodologie sémiotique. Une sémiotique non-greimassienne, certes, mais une sémiotique tout de même.

L'expérience de la sémiose

Parallèlement au développement des travaux de sémiotique structurale d'Algirdas Greimas, Umberto Eco a réactivé, dans les années 1970, une autre conception de la sémiotique inspirée de la philosophie de Charles Sanders Peirce. En lieu et place du textualisme rigide de la sémiotique greimassienne, la sémiotique peircéenne réinterprétée par Umberto Eco entend prendre en charge des procédures de signification beaucoup plus étendues, qui sont qualifiées génériquement de *sémioses*. Commentant la définition technique que Charles Sanders Peirce donne à cette notion⁴⁹, Umberto Eco fait ressortir deux caractéristiques. La première est qu'il s'agit d'un « phénomène » qui se produit continûment et qui ne se limite pas à la communication humaine (Eco, [1990] 1992, p. 238). Une deuxième caractéristique est que la sémiose est l'objet d'étude de la sémiotique « qui explique non seulement notre rapport avec des messages élaborés par d'autres êtres humains, mais toute forme d'interaction de l'homme (voire des animaux) avec le monde environnant » (Eco, [1990] 1992, p. 16).

L'élargissement du champ de la méthode sémiotique par le recours au concept de sémiose a permis son déplacement hors du seul support textuel et vers des processus de signification émergeant d'une pluralité hétérogène de signes épars. Dans *Alice Doesn't*, la théoricienne féministe Teresa de Lauretis exploite

⁴⁹ La définition citée par Umberto Eco est : « une action ou une influence qui est ou implique une coopération de trois sujets, comme par exemple un signe, son objet et son interprétant, cette influence tri-relative ne pouvant en aucun cas se résoudre en une influence entre couples » (cité par Eco, [1990] 1992, p. 15)

pleinement la possibilité de déplacement offerte par le concept de sémiotique, qu'elle redéfinit en commentant les travaux d'Umberto Eco et de Charles Sanders Peirce, pour le rapprocher de celui d'expérience et ainsi rendre compte des processus situés et répétés au cours desquels un sujet, un « je », en vient à être genré au féminin (de Lauretis, 1984). Elle illustre son propos à l'aide d'un exemple tiré d'*Un lieu à soi* de Virginia Woolf (Woolf, [1929] 2016) dans lequel la narratrice raconte qu'elle prend conscience de son statut de femme dans un espace public lorsqu'un homme, par l'expression horrifiée de son visage, lui signifie qu'elle n'est pas autorisée à être sur le gazon où elle se promène. À l'aide de cette courte scène, Teresa de Lauretis montre que la sémiotique se déploie en-dehors d'un échange verbal et qu'elle est composée de gestes, de signes visuels qui viennent signifier à la narratrice « je suis une femme »⁵⁰ (de Lauretis, 1984, p. 182) au beau milieu d'une autre activité, à savoir une promenade.

L'apport de ce travail est de montrer que la sémiotique est un processus de signification extrêmement large dans la mesure où il implique un vaste répertoire de signes – qu'ils soient verbaux ou non-verbaux –, et que c'est en même temps un processus radicalement local dans la mesure où il ne peut émerger que d'une expérience située dans laquelle le sujet impliqué prend une part active. Pour saisir la pleine mesure de l'argument solidarissant sémiotique et expérience⁵¹ proposé par Teresa de Lauretis, il faut considérer ce qu'une expérience peut avoir de clos et d'inaccessible. Je m'explique : si je peux lire le texte de Teresa de Lauretis sur les processus de sémiotiques par lesquels le genre féminin est assigné, engendré ou encore construit, moi, Jean Daniélou, homme, je n'ai pas accès à cette expérience. En d'autres termes, j'ai bien accès à l'analyse sémiotique que propose Teresa de Lauretis dans son ouvrage *Alice Doesn't*, mais pas aux sémiotiques constitutives de

⁵⁰ Je traduis.

⁵¹ Eduardo Kohn produit un argument similaire trente ans plus tard lors de la discussion qui a entouré la sortie de son ouvrage *Comment pensent les forêts* : « My call for an anthropology beyond the human does not involve taking some sort of theoretical schema – say my version of semiotics – and arguing for its universal application. Rather, it involves (...) experience. » (Kohn, 2014). La centralité de l'expérience dans la sémiotique post-peircéenne que l'on retrouve dans les travaux de Teresa de Lauretis et d'Eduardo Kohn témoigne, à mes yeux, d'un mouvement théorique qui consiste à revenir à la situation ancrée et incorporée d'un sujet en permanence plongé dans des forêts de signes et de rendre possible l'étude des liens, des réseaux qui unissent ces signes entre eux.

l'expérience et de l'analyse. Le résultat direct de ce constat étant que je ne peux donc produire aucune analyse de ce type.

Ce point est crucial pour comprendre le seuil que je propose de franchir dans cette thèse. Commençons par les documents qui me servent de point de départ, à savoir le discours de positionnement. Ce discours analysés à l'occasion du premier chapitre se présente sous la forme de textes autonomes qui disent quelque chose des processus de traduction, de problématisation et de co-constitution des entités que sont le réchauffement climatique, la transition énergétique et ENGIE. Ce que je souligne, c'est que sous leur apparence d'unité – *un* discours, *un* texte – ce sont des collages hétérogènes dont les diverses parties sont produites par ailleurs. Je considère les exemples à la fois comme un cas paradigmatique de ce processus de collage et comme un lieu où se joue le renforcement ontologique mutuel d'ENGIE et de la version de la transition énergétique qu'elle cherche à faire advenir. Comment analyser ces exemples ?

Appliquer une grille sémiotique greimassienne pour essayer de les analyser reviendrait à enfermer ces exemples dans le texte où ils apparaissent et cela empêcherait toute possibilité d'étude de leur genèse. Pour saisir mon propos, imaginons un sémioticien greimassien étudiant le texte de Teresa de Lauretis et qui conclurait à partir de l'exemple tiré du livre de Virginia Woolf que l'attribution du genre féminin à un sujet est fonction d'un homme grimaçant. C'est en partie ce que dit le texte, en effet. Ce qu'il raconte plus profondément, c'est que ce processus d'attribution du genre féminin à un sujet n'est pas un effet propre du texte, mais le résultat d'une sémiose ancrée dans l'expérience particulière d'une personne.

Le seuil que j'appelle à franchir se trouve exactement ici. Il ne s'agit plus de partir du texte pour espérer comprendre ce qu'est un exemple de transition. Avec une telle méthode, on aboutira, au mieux, à une théorie rhétorique sur le rôle de l'exemple dans le discours de positionnement. L'enjeu est de comprendre ce qu'est un exemple par l'étude de son processus de fabrication, c'est-à-dire en ressaisissant la sémiose dont il émerge. Ce que nous avons vu grâce aux travaux de Teresa de Lauretis, c'est que cela suppose de *faire l'expérience* d'un tel processus. En d'autres termes, le « mécanisme sémiosique » (Eco, [1990] 1992, p. 16) de constitution d'un

exemple n'est accessible qu'à partir d'une position située à *l'intérieur* de l'entreprise. Passer de l'analyse du discours de positionnement à l'analyse des mécanismes sémiotiques des projets de transition qui deviendront peut-être des exemples, c'est passer de l'extérieur à l'intérieur de l'entreprise, c'est rentrer dans une forme de vie salariée qui permet de faire partie d'ENGIE et de participer à ses projets de transition. C'est aussi rentrer dans une forme d'expérience située et limitée dont la condition d'accès est l'appartenance préalable à l'entreprise. Le coût d'accès à cette expérience est donc le fait d'*être salarié* de cette entreprise, c'est-à-dire de renoncer à exister uniquement en tant que chercheur sur un terrain.

Comment capter le flux de l'expérience afin de rendre compte de sa diversité sans se laisser noyer par elle ? Comment rendre compte d'un processus de sémiotique sans que celui-ci déflagre en tous sens ? Eduardo Kohn est un précieux allié pour apprendre à relater ce qu'il appelle des « toiles de sémiotique » (Kohn, [2013] 2017, p. 74). Son ouvrage *Comment pensent les forêts*, dont l'objet est de construire une « anthropologie au-delà de l'humain » (Kohn, [2013] 2017, p. 28), est parsemé de récits retraçant les toiles plus ou moins complexes de ses différentes expériences auprès des Runa d'Ávila, une population amérindienne de l'Amazonie équatorienne.

Le récit de son voyage en bus entre Quito et Ávila m'est apparu particulièrement précieux en termes méthodologiques. Il raconte de quelle manière, au cours de ce trajet durant huit jours, il a été saisi, suite à un glissement de terrain, d'un sentiment durable d'angoisse qui l'a déraciné et déconnecté du monde. Ce n'est que le lendemain, à l'occasion d'une promenade le long de la rivière Misahuallí, alors qu'il essaye de photographier un oiseau – un tangara remarqué dans les « franges délabrées de la ville » – que son angoisse se dissipe : « Mon sentiment de séparation disparut purement et simplement, je revins dans le monde de la vie. » (Kohn, [2013] 2017, p. 80). Cet oiseau, qui a attiré son regard au milieu de tant d'autres signes, rend soudain visible l'étendue et le déploiement d'une chaîne sémiotique composée des « réseaux proliférants d'habitudes qui constituent la vie

tropicale » (Kohn, [2013] 2017, p. 98). Au travers de cette histoire, Eduardo Kohn cherche à montrer que si « nous sommes toujours (...) inscrits dans des réseaux de sémiotique » (Kohn, [2013] 2017, p. 74), nous n'y sommes connectés que de manière intermittente et que c'est l'implication sensible provoquée par un moment de connexion qui rend possible la saisie de leur déploiement.

Le tangara d'Eduardo Kohn et le visage grimaçant d'un homme de Virginia Woolf nous montrent l'un et l'autre que l'expérience de la sémiotique débute par une connexion, c'est-à-dire la fixation de l'attention d'un sujet sur un signe qui renvoie vers une série d'autres signes enchâssés. Et ce que nous apprend Eduardo Kohn, c'est que ce sont ces moments de connexion qu'il faut traquer pour tenir ferme une sémiotique. Je vais poursuivre cette idée dans les chapitres 2 et 3, et montrer par la même occasion que l'opération de fixation de l'attention n'a rien d'évident dans le cas qui m'occupe, car elle ne s'apparente pas à une manifestation faisant soudain irruption dans l'espace de la perception – à la manière d'un oiseau ou d'un visage.

La principale raison tient au fait qu'il ne s'agit pas d'une fixation individuelle de l'attention, mais d'un travail de construction d'une attention collective autour d'un objet dont l'existence est incertaine. On va le voir, je me retrouve, à chaque fois, dans une situation où mon attention n'émerge que comme un moment d'une chaîne d'attention plus vaste. Si je vois quelque chose sur l'île de Lubang aux Philippines, c'est parce que Wallace, l'intermédiaire philippin employé par ENGIE, attire mon regard sur tel ou tel élément du paysage ; si je vois quelque chose en Chine, c'est parce que Jessica, l'intermédiaire chinoise employée par ENGIE, traduit et explicite ce qui se passe. Mon attention est perpétuellement médiée, justement, par des *intermédiaires* qui me connectent à quelque chose que je ne saurais voir directement, par l'attention toujours préalable de celles et ceux que les travaux d'histoire connectée et de sociologie des sciences appellent les *brokers* (Schaffer *et al.*, 2009; Meyer, 2010).

Ainsi, la fixation de l'attention à l'œuvre dans la sémiotique d'un projet de transition est une opération truffée d'intermédiations, élaborée pas à pas dans le cadre de situations d'échanges où l'objet de l'attention se dessine peu à peu, au gré de discussions et de visites. L'objet de l'attention patiemment construit, c'est une

centrale de production d'énergies renouvelables qui apparaît et disparaît progressivement du paysage insulaire de Lubang aux Philippines (chapitre 2) ; ce sont des activités d'éclairage public en Chine dont les contours ne cessent de changer (chapitre 3). Au lieu de débiter par une présence qui, d'un coup, s'impose, les connexions aux processus de sémiotiques que je relate débutent systématiquement par de multiples échanges au cours desquels quelque chose est rendu visible graduellement.

Pour le dire de manière imagée, il faut se représenter des groupes de personnes qui tour à tour montrent du doigt différentes choses pour essayer de s'entendre entre elles sur ce qu'elles voient. Certaines peinent à voir ce que l'autre montre du doigt, certaines pensent qu'il n'y a rien à voir au bout du doigt, etc. L'expérience de la sémiotique débute par ce travail de mise en visibilité d'une entité qui, parce qu'encore à l'état de projet – une centrale sur l'île de Lubang aux Philippines – ou parce qu'elle est projetée d'extrêmement loin – le marché urbain chinois vu depuis La Défense, en France –, existe indistinctement. On est très proche ici des études de sociologie des sciences qui se sont penchées sur ce que Bruno Latour a appelé « l'émergence de la visibilité » (Latour, 2009) et qu'il a plaisamment résumée à l'aide d'une petite vignette que je reproduis ici :

Nous sommes conduits à des scènes d'interlocution comme celles-ci : « Regarde, là », indique un opérateur (...) – « Je ne vois rien », répond un collègue. – « Mais si, c'est sûr, ici (...) » – « Ah, oui c'est ce que tu veux dire, génial, maintenant je vois » (Latour, 2009)

On saisit parfaitement, au travers de ce dialogue imaginaire, la propagation du mouvement de fixation de l'attention autour de quelque chose qui devient visible collectivement au terme d'une série d'échanges. Les chapitres 2 et 3, d'une certaine façon, ne font que décliner cette scène quintessentielle en retraçant les différentes étapes qui rendent possible la formation d'une attention collective autour d'un site de transition.

En explicitant de quelle manière mon attention est provoquée et mobilisée, je vais rentrer dans l'étude des bricolages attentionnels qui construisent dans le même mouvement un collectif, un projet, et une narration de transition. De quoi

ces bricolages sont-ils faits ? Il serait illusoire de vouloir les réduire à un assemblage standardisé, à une sorte de kit, qui serait mobilisé indifféremment aux Philippines, en Chine et ailleurs. L'impression flottante d'une voix monologique de l'entreprise – incarnée par sa directrice générale, Isabelle Kocher, dont la parole *princeps* réduirait tous les autres discours à une succession d'échos plus ou moins fidèles – qu'une lecture hâtive⁵² du premier chapitre pourrait laisser entendre, se dissipe dans les chapitres suivants qui font bruir sa polyphonie⁵³. Entre la rhétorique sophistiquée de Wallace qui arrive à susciter l'apparition d'une centrale à partir d'éléments épars du paysage de l'île de Lubang et les corrections minutieuses que Jessica apporte sans cesse à l'image fabriquée en France d'un marché urbain chinois florissant, on ne saurait constater de similitudes.

Si l'on devait trouver une propriété commune à ces récits, ce serait celle du rôle joué par Wallace et Jessica, les *brokers*, qui possèdent la capacité narrative d'attirer et de diriger l'attention vers ce qui était invisible pour leurs collègues, c'est-à-dire d'organiser ce que Jérôme Denis et David Pontille ont appelé une opération de « transfert attentionnel » (Denis & Pontille, 2022). C'est en répondant à la question « Par qui ces bricolages sont-ils faits ? » que la question de leur composition – « De quoi sont-ils faits ? » – trouve sa réponse. Autrement dit, c'est en prenant les *brokers* comme points de repères et comme personnages clefs du processus de fixation d'une attention collective autour d'un projet en devenir qu'une prise ferme sur les sémioses des projets de transition est rendue possible.

Se servir des *brokers* en tant que points de repère c'est aussi saisir une sémiose qui se construit lentement. Contraints de sans cesse traduire les conversations, d'expliquer les situations, d'attirer l'attention sur tel ou tel détail, de jouer ce rôle de médiation sans lequel plus aucune interaction n'est possible, les *brokers*, à

⁵² J'aurai l'occasion de préciser le fait que je m'intéresse à ce que font les discours et les articles d'Isabelle Kocher, et non à Isabelle Kocher elle-même et à ses possibles intentions. Ce faisant, je reprends une distinction qui a été formalisée de longue date dans le champ des études littéraires entre deux « programmes » qu'Umberto Eco résume ainsi : « (a) on doit chercher dans le texte ce que l'auteur voulait dire ; (b) on doit chercher dans le texte ce qu'il dit, indépendamment des intentions de son auteur. » (Eco, [1990] 1992, p. 29).

⁵³ J'emprunte cette notion au critique littéraire Mikhaïl Bakhtine qui l'utilise pour caractériser la rupture artistique produite par les romans de Dostoïevski : « (...) les voix restent autonomes et se combinent en tant que telles, dans une unité d'un ordre supérieur à celui de l'homophonie. » (Bakhtine, [1929], 1998, p. 56).

Introduction

chacune de leurs interventions, donnent à voir des opérations de signification au ralenti. Le flux de ce qui arrive est sans cesse interrompu par une intervention, entrecoupant la fluidité autrement habituelle de l'expérience lorsque celle-ci se déroule dans une langue et un pays déjà connus. À la manière des chronophotographies d'Eadweard Muybridge qui ont décomposé les mouvements humains et animaux dans des séries de photographies, les interventions des *brokers* fonctionnent comme des révélateurs qui permettent de retracer la décomposition étapes par étapes d'une sémiologie. Si les expériences que je relate dans cette thèse perdent l'immédiateté phénoménologique qui fait la poésie des descriptions d'Eduardo Kohn et la force politique des propos de Teresa de Lauretis, elles gagnent à la fois en densité et en séquentialité du fait de la nécessité des échanges permanents que j'entretiens avec Wallace et Jessica pour essayer de comprendre ce qui se passe.

Enquêter dans l'entreprise

« "What does the ethnographer do ?"
He writes. »

Clifford Geertz, *The Interpretation of
Cultures*

Comment enquêter sur une entreprise tout en étant employé par cette entreprise ? Comment construire une position de recherche à partir d'une position salariée ? Pour répondre à ces questions, je propose de considérer un extrait de mon journal de bord, relatant un fragment du troisième jour de mission sur l'île de Lubang aux Philippines :

Wallace discute pendant un bon quart d'heure avec des conducteurs de rickshaws à l'entrée du port. Les rickshaws sont des moyens de transport constitués d'une moto et d'un side-car augmenté d'un toit couvrant. Il y en a une grosse dizaine à proximité de l'embarcadère. Les conducteurs attendent assis sur la selle de leur moto en bavardant entre eux et en fumant des cigarettes. Je suis un peu en retrait, installé à la terrasse du restaurant où nous avons l'habitude de prendre tous nos repas depuis que nous sommes arrivés. Wallace m'a invité à finir mon café le temps de trouver quelqu'un pour nous conduire à la municipalité de Looc, à l'extrémité sud de l'île, où nous avons rendez-vous avec le maire. Au bout d'un moment, Wallace revient légèrement dépité et m'explique qu'ils attendent tous les passagers du bateau censé débarquer sous peu. Il se rend à la boutique de réparation de motos située un peu plus haut. Il m'adresse un signe de la main pour que je le rejoigne. Un homme est en train de faire réparer son rickshaw et se déclare prêt à nous conduire dès que son véhicule sera prêt. Manifestement, il s'agit d'un problème affectant le dispositif reliant la moto au side-car. Un des employés du garage, accroupi à côté de la machine, se lance dans un travail de soudure au milieu d'allées et venues de personnes qui ne semblent nullement inquiétées par les

gerbes d'étincelles giclant à intervalles réguliers. En attendant, Wallace et moi retournons à la terrasse du restaurant et commandons des cafés. Nous assistons au débarquement des personnes et des biens du bateau en provenance de Nasugbu. Les rickshaws démarrent les uns après les autres, tous chargés d'au moins cinq personnes. Le port est rapidement rempli d'une foule compacte. Dans la masse d'objets qui envahit la route et les pas de porte, il y a de nombreux bidons blanc et noir de la marque Petron. Wallace m'explique que Petron est la plus grosse entreprise de raffinage de pétrole des Philippines, et qu'elle appartient au conglomérat San Miguel. Il suppose que ces bidons servent à constituer les réserves de la centrale diesel de LUBELCO, la coopérative électrique de Lubang. Des hommes font rouler les bidons au sol pour les amener jusqu'à un camion où ils sont chargés. Dans un bruit d'ailes et de griffes qui nous fait sursauter, un oiseau se pose sur le muret encadrant la terrasse où nous nous trouvons. C'est un pigeon vert – « green pigeon » – m'apprend Wallace. En le regardant attentivement, je constate qu'en effet, l'animal ressemble bien aux pigeons que je connais, mais en vert. Devant mon intérêt apparent, Wallace précise qu'en tagalog, il s'appelle « punay ». Notre conversation est interrompue par le chauffeur qui nous annonce que son rickshaw est réparé et qu'il est prêt à partir. Nous nous installons dans le side-car. Sur la vitre, il y a un autocollant circulaire représentant un poing se détachant sur un fond blanc et bleu. Le poing, c'est le « Duterte Fist », symbole de soutien à l'action présidentielle, précise Wallace. Ça représente à la fois la volonté de changement politique et le mode d'action de Duterte qui « cogne », poursuit-il. Sur la route vide, le chauffeur s'engage à toute allure. Quelques minutes après avoir quitté le port, dans une petite montée, un gros « SHTONG » retentit. Wallace glisse d'un coup vers le chauffeur et moi avec lui. Une fois le moteur arrêté et le véhicule évacué, nous constatons que la soudure n'a pas tenu. Comme il est impossible de continuer notre chemin jusqu'à Looc, nous retournons à Tilik à pied. Wallace est contraint d'annuler notre rendez-vous avec le maire et me propose de réorganiser le programme de la journée.

Nous le verrons plus loin, le maire de Looc va jouer un rôle important par la suite en tentant de discréditer Salvacion, la directrice générale de la coopérative électrique de Lubang⁵⁴. Relisant ce passage lors de la rédaction du deuxième chapitre, je me suis surpris à imaginer ce qui se serait passé si nous avions pu mener notre trajet jusqu'à son terme et si nous avions pu rencontrer le maire. Est-ce que celui-ci aurait tout de même cherché à déstabiliser Salvacion ? Et s'il n'avait pas déstabilisé Salvacion, le projet Lubang aurait-il pu être mené à son terme ? Une centrale aurait-elle été construite ? Le sort de Wallace aurait-il été différent ?

Le vertige des possibles que suscitent les élucubrations contrefactuelles est infini. Cela étant, plus encore que l'analyse de ce qu'implique ce type de raisonnement – ce qu'il dit de la causalité, ce qu'il dit de l'événement, etc. –, ce qui m'intéresse ici, c'est ce qui le provoque, à savoir l'enchaînement improbable d'une suite erratique d'événements apparemment contingents. L'arrivée d'un bateau, une soudure trop fragile, un chauffeur trop pressé... Quelque chose d'aussi simple et banal qu'un rendez-vous se transforme en un récit épais dans lequel s'entremêlent une série d'imprévus.

Bien sûr, j'aurais pu me contenter de résumer cet épisode par une mention indiquant sans plus de détail que le rendez-vous avait été annulé. Cela étant, il y a fort à parier qu'une matière aussi pauvre n'aurait pas su me plonger dans une rêverie contrefactuelle aussi intense. C'est la « densité » (Geertz, 1975) de ce récit qui permet d'ouvrir la voie à une série de bifurcations spéculatives. Que se serait-il passé s'il n'y avait pas eu de débarquement ce jour-là ? Que se serait-il passé si un autre chauffeur avait accepté de nous conduire à Looc ? Que se serait-il passé si la soudure avait tenu ?

Le dédoublement imaginaire de ce qui aurait pu avoir lieu révèle, par contraste, la force structurante de ce qu'Anna Tsing appelle la « matérialité collante des rencontres pratiques » (Tsing, [2005] 2020, p. 25), dont les multiples frictions⁵⁵ composent la trame des événements. Décrire ces frictions, c'est rendre compte des

⁵⁴ Chapitre 2, sous-section « Maintenir actifs des intérêts pluriels », p. 187-192.

⁵⁵ Je détaille l'usage de la notion de friction dans le 4^{ème} chapitre, dans la sous-section « La remontée stratégique des récits tactiques », p. 308-327.

négociations, des récalcitrances, des collaborations, des résistances, aussi bien humaines que matérielles, qui façonnent, lient et délient des collectifs en perpétuelle reformation. C'est descendre au niveau pratique où s'élaborent concrètement les processus d'attachement et de détachement qui ancrent une multinationale française comme ENGIE dans une île de la mer de Sulu. C'est plonger *in medias res* dans ce que fait l'entreprise.

Le récit de la série de frictions relaté dans l'extrait de journal de bord ci-dessus permet de situer le niveau d'observation adopté dans cette enquête. Au ras de ce qui arrive et dans le flux des événements. Retracer ces frictions marque un parti pris consistant à consigner les activités ordinaires de la vie professionnelle, en faisant déborder le regard vers ce qui supporte et encadre ces activités, avec une attention toute particulière accordée à leur matérialité documentaire. Dans le texte ci-dessus, je mentionne le programme de la mission où était inscrit le rendez-vous avec le maire de Looc. En revenant plusieurs pages en arrière dans le journal de bord, on peut suivre les étapes de stabilisation et de validation du document fixant ce programme. Et en poursuivant la lecture on voit ce programme se réaliser, se transformer, se déformer, s'effacer, se prolonger dans des discussions, dans de nouveaux documents, révélant progressivement un entrelacs imprévisible de situations d'énonciation et de « réseaux d'écriture » (Bertrand & Chastang, 2019) en train de se constituer et de prendre forme.

Dans son ouvrage *Along the Archival Grain*, l'historienne Ann Laura Stoler a reconstitué les vibrations des pratiques de l'administration coloniale néerlandaise à partir d'archives, faisant émerger des documents écrits les pratiques non-écrites qui les entourent (Stoler, 2010). En cessant de traiter les archives comme des sources dont il est possible d'extraire des informations, elle en fait apparaître le grain, c'est-à-dire la profondeur des mouvements vivants et quotidiens les constituant, et dont elles portent la trace. La décomposition de l'homogénéité textuelle de l'archive afin d'en restituer les « pulsations »⁵⁶ qui engendrent sa prise de forme matérielle met au jour l'articulation qui la lie aux perturbations, aux affects, aux rapports de pouvoir traversant la vie coloniale néerlandaise au 19^e

⁵⁶ Je traduis.

siècle. Revendiquant la proximité de l'histoire avec l'ethnographie, Ann Laura Stoler arrive à rendre sensible tout ce que l'archive montre d'une société sans le dire, en réintégrant la matérialité documentaire de l'archive dans le circuit des pratiques quotidiennes du système impérial néerlandais. Ma démarche s'inspire de ce travail de recherche qui attire le regard sur les articulations entre des pratiques professionnelles évanescences et des formes documentaires durables. Si Ann Laura Stoler explore ces articulations à partir d'un corpus archivistique, je propose de considérer leur formation sur le vif, à partir de mon expérience.

Situer le travail d'enquête au niveau de mon expérience quotidienne n'a rien eu d'évident au départ. Avant d'en venir au dispositif qu'est le journal de bord dans lequel j'ai consigné le récit de mes activités, j'ai d'abord tenté d'enquêter en menant des entretiens.

« Pourquoi tu me poses toutes ces questions ? ». La plupart des personnes interrogées dans le cadre d'une interview formelle ont invariablement manifesté leurs réticences à se prêter à un exercice qui leur a semblé insensé, allant parfois jusqu'au refus de se faire interroger. La mise en scène de la séparation entre mon statut de chercheur et mon statut de salarié, que je soulignais au début de la discussion en utilisant la formule « là je mets ma casquette de chercheur » et après avoir spécifié par courrier électronique que je sollicitais un rendez-vous dans le cadre d'une recherche académique, n'a pas produit l'effet de séparation espéré. Je ne suis pas passé pour un chercheur aux yeux des personnes que j'ai interrogées. Plusieurs remarques – telles que « je ne sais pas pourquoi je te raconte tout ça alors que tu le sais déjà », à propos de la stratégie de l'entreprise –, systématiquement expurgées de mes comptes-rendus, sont progressivement devenues le révélateur du malaise que mes interlocuteurs et interlocutrices ressentaient face à quelqu'un dont le rôle n'était pas clair.

Habité par l'obsession que l'on ne peut rentrer sur un terrain de recherche qu'en tant que chercheur et suivant scrupuleusement l'idée que le matériau de ma thèse devait être composé de la somme d'entretiens et d'observations réalisés en activant

cette identité, j'ai rejoué une entrée dans un milieu professionnel où j'étais établi depuis plus de deux ans sous un habit neuf, en espérant qu'il suscite une fiction suffisamment vraisemblable pour que je sois considéré autrement que comme un salarié. Six mois d'errance m'ont appris l'exact contraire. Tous mes efforts pour construire mon personnage de chercheur, pour l'introduire dans un milieu déjà connu, pour l'y faire circuler et lui offrir des postes d'observation privilégiés, ont été vains. Sa fiction n'a pas pris. Mes collègues ont vu en moi un salarié qui jouait à être autre chose qu'un salarié.

Désabusé par ce constat, j'ai ressenti la frustration d'être à la fois si proche et si loin du terrain. Quand il est devenu évident qu'il serait impossible de faire exister la fiction autonome de ce chercheur, j'ai pris conscience que l'on accède qu'une seule fois au terrain sur lequel on enquête.

Comme il était impossible de créer un nouveau point de départ pour enquêter, j'ai dû me résoudre à revenir vers ma position initiale, à savoir celle de salarié. Comment conduire une enquête à partir d'une position salariée ? L'ethnographie institutionnelle mise au point par Dorothy Smith m'a servi de guide pour aménager à l'intérieur de ma position salariée un poste d'observation et de recherche.

L'objet de cette méthode ethnographique est de « lancer et développer des enquêtes dans le monde même au sein duquel nous vivons, là-même où nous sommes corporellement ancrés. » (Smith, [2005] 2018, p. 50). Autrement dit, Dorothy Smith appelle à faire débiter le travail d'enquête à partir d'une position située, corporelle et quotidienne, qui est investie comme le lieu de production d'un savoir de nature ethnographique.

Accéder à cette position est une opération délicate. Comme elle l'écrit, c'est « en se hissant au niveau de la vie quotidienne » (Smith, [2005] 2018, p. 191) que l'enquête ethnographique devient possible. Une lecture rapide pourrait laisser croire que l'expression « se hisser » est une figure de style frisant l'oxymore, la vie quotidienne apparaissant à première vue comme ce qui est immédiatement et abondamment disponible. S'amusant de cette évidence, Dorothy Smith montre que les outils de ce qu'elle appelle la « sociologie conventionnelle » ne peuvent décrire la vie quotidienne qu'en effaçant la position corporelle depuis laquelle la

description est opérée (Smith, [2005] 2018, p. 106), c'est-à-dire en niant ce qui fonde la singularité de l'expérience ancrée. Ce qu'elle vise, au travers de cette critique, c'est « la position archaïque de la mouche sur le mur » dans laquelle l'observateur cherche à disparaître afin de « regarder de très loin les humains s'agiter » (Latour, [2002] 2004, p. 268).

Prendre le chemin inverse, c'est-à-dire rendre à nouveau visible la position d'observation, ne va pas non plus sans poser question. Dorothy Smith précise le fait que cela ne consiste pas à parler de soi, « en tant qu'individu ou en tant que membre d'une classe d'individus » (Smith, [2005] 2018, p. 188). Autrement dit, il n'est pas question d'entrer dans la spirale réflexive des « méditations pascaliennes » (Bourdieu, [1997] 2003) consistant à se demander qui est le sujet qui dit « je », de se lancer dans une démarche d'autobiographie ethnographique ou encore d'essayer de « dire vrai sur soi-même » (Foucault, 2017b). L'enjeu est de mettre en forme l'expérience d'un sujet sans que cela se transforme en une écriture sur la subjectivité. Si je résume, ce type d'enquête ethnographique entend rendre compte de l'expérience ordinaire en répudiant aussi bien l'écriture invisibilisant sa propre position d'observation que celle consistant à parler réflexivement de soi. En d'autres termes, il s'agit d'écrire à *partir de soi*. Au regard de ces contraintes, il est légitime de se demander ce que cela implique pratiquement que d'écrire à partir de soi.

Sur ce point précis, la méthode que propose Dorothy Smith me semble en léger décalage avec son ambition affichée d'adhérer à l'expérience de la vie quotidienne, en s'appuyant tantôt sur la réminiscence auto-ethnographique et tantôt sur l'entretien biographique. Il me semble que ces deux pistes d'écriture, chacune à leur manière, manquent le flux du quotidien en indexant la mise en forme de l'expérience à un effort de remémoration – que celui-ci soit pour soi-même ou pour un tiers – de scènes éloignées dans le temps. Dans les deux cas, il s'agit de récits rétrospectifs qui totalisent une expérience en réassemblant de multiples scènes s'étalant sur plusieurs années. C'est, par exemple, l'histoire de Marco, ouvrier dans une aciérie de l'Ontario, dont Dorothy Smith rapporte le propos et qui parle de son expérience en évoquant des événements ayant eu lieu « il y a quatre ou cinq ans » (Smith, [2005] 2018, p. 187).

Vue sous cet angle, l'ethnographie institutionnelle rappelle la démarche d'enquête des pratiques ouvrières lancée par Sven Lindqvist en Suède dans les années 1970 appelé *Dig Where You Stand Movement*. Inspiré par l'aphorisme de Friedrich Nietzsche « Wo du stehst, grab tiefhinein ! » appelant à « creuser » là où l'on est, Sven Lindqvist a proposé une méthode consistant à donner aux ouvriers les moyens d'investiguer leurs pratiques professionnelles afin de constituer la mémoire de leur entreprise, et ce en racontant l' « histoire de leur propre travail »⁵⁷ (Lindqvist, 1979). Cette méthode repose sur un geste de rétrospection consistant à « creuser », grâce à des entretiens et des archives, l'histoire particulière d'une position ouvrière.

Inspiré aussi bien par les travaux de Dorothy Smith que ceux de Sven Lindqvist, je m'en écarte pratiquement en choisissant un moyen d'écrire à partir de soi qui n'est pas fondé sur l'activation de la mémoire d'événements lointains. Pour coller au plus proche du flux d'événements quotidiens et de ce à quoi j'ai pu assister, j'ai décidé de tenir un journal de bord. Sa rédaction a été intercalée dans les moments de battements de la vie salariée, c'est-à-dire en soirée. La règle que je me suis fixé consistait à restituer le jour-même les événements ayant eu lieu au cours d'une journée de travail.

Si je n'ai jamais pu synchroniser observation et rédaction, il m'est arrivé fréquemment de noter çà et là des phrases dans des carnets, de prendre des photos, de collecter des documents imprimés enrichis de traces manuscrites, qui m'ont permis de recomposer en détail le déroulement de telle ou telle séquence d'événements. Ainsi, lors de l'écriture de l'extrait de journal retranscrit un peu plus haut, je me suis appuyé sur des notes prises à la terrasse du café en attendant la réparation du rickshaw et sur des photos, comme celle du « Duterte Fist » (*annexe 3*) prise juste avant de monter dans le véhicule.

Une fois le soir venu, en réarticulant les éléments épars collectés de manière informelle pendant la journée, j'ai découvert la forme toujours étrange, mêlée et imprévue que prend le cours des événements. Ce qui m'a semblé à première vue

⁵⁷ Je traduis.

paradoxal, car chaque jour de ma vie salariée est planifié à l'avance et est censé suivre un agenda réglé heure par heure, fixé parfois plusieurs semaines ou plusieurs mois en amont dans l'outil calendaire *Microsoft Outlook*. Sans cesse le rythme et le découpage horaire annoncés par l'agenda se sont déréglés et se sont disloqués dans l'écriture de ce qui a eu lieu. Le désaccord entre le plan de la journée et le récit de son déroulement a révélé l'autre rythme, lent et bruyant, des frictions, des raccords et des ratés.

Ce bruit est usuellement tu, car il n'est scriptible ni dans les rapports, ni dans les agendas. En lui conférant une matérialité écrite grâce à la rédaction du journal de bord, je me suis aperçu que sa prise en compte rendait visible un flux d'activités bouillonnant et chaotique qui redessinait les contours rigides et les lignes froides des modes d'action d'ENGIE, figés dans les documents d'usage de l'entreprise. Aux côtés d'actions planifiées, justifiées, rationalisées, synthétisées et répertoriées dans les outils d'enregistrement documentaire, sont apparues d'autres manières d'agir, fragiles, évanescentes, souterraines et frappées par l'incertitude.

J'accorde à ces manières d'agir une place centrale dans la thèse. Il est important de noter ici que cette mise en évidence attire le regard sur les tâtonnements, les hésitations et les revirements qui servent de préambule aux agencements collectifs et où l'on entend encore les pluralités singulières des voix parfois discordantes, avant que celles-ci ne se fondent et s'effacent à l'intérieur de documents les neutralisant. Ce faisant, je ne prétends pas que ce mode d'action serait, sous le vernis de la rationalité et de l'efficacité brandi par les multinationales, la réalité de ce qu'elles font vraiment. Il s'agit plutôt de montrer qu'elles existent aussi au travers de ces moments vacillants et que ceux-ci jouent un rôle actif dans les processus de fixation d'une signification de ce que fait et de ce qu'est ENGIE.

Après trois années de rédaction, le journal de bord commencé en 2017 est devenu une volumineuse série de récits quotidiens. Comment monter en généralité à partir de cette collection de jours écrits ? Comment dépasser le cadrage et le séquençage

journaliers propres au journal de bord afin d'élaborer un propos capable de s'étendre sur des durées plus longues ?

Comme l'a relevé Barbara Czarniawska, raconter ce que fait une organisation est une opération tendue entre deux mouvements contradictoires : un mouvement centripète qui « [laisse] de côté les détails, la richesse, la variété rencontrée sur le terrain » au profit de la cohérence narrative, et un mouvement centrifuge cherchant à rendre compte de la singularité et de la particularité d'une multitude de situations (Czarniawska, 2005). Trouver la ligne d'équilibre entre ces deux mouvements suppose de mobiliser une forme d'écriture qui soit distincte de l'écriture du journal de bord et qui, en même temps, puisse prendre en compte ce que ce dispositif a mis au jour. L'enjeu pointé par Barbara Czarniawska consiste donc à élargir la scène de l'écriture sans écraser la diversité des voix recueillies sur le terrain et sans perdre non plus le sens du détail qui donne aux frictions leur substance.

Dans leur ethnographie du travail hospitalier, Michelle Grosjean et Michelle Lacoste proposent d'utiliser la notion d'« histoires » afin de caractériser ce travail d'écriture de mise en forme des données collectées (Grosjean & Lacoste, 1999). Pour elles, écrire des histoires, c'est reconstituer une série d'événements se déployant dans une temporalité excédant l'immédiateté de l'observation. En d'autres termes, il s'agit de « dépasser l'interaction » (Grosjean & Lacoste, 1999, p. 66) en agrégeant une diversité d'éléments composites accumulés au fil de l'enquête, rendant ainsi visibles leurs articulations et leurs trajectoires dans la durée.

La notion d'histoires me paraît d'autant plus intéressante qu'elle précipite l'écriture ethnographique à la frontière de la fiction, provoquant la question de sa fabrication. Quels ont été mes choix d'écriture pour raconter les histoires relatées dans cette enquête ? Afin de saisir ce qu'une telle interrogation met en jeu, il faut se livrer à un exercice d'imagination et concevoir le fait qu'il y avait de multiples manières de raconter le contenu du journal de bord. En effet, écrire à partir des données du journal, c'est sélectionner des acteurs, c'est anonymiser des

personnes⁵⁸, c'est accélérer le récit ou, au contraire, le ralentir, c'est opérer des *flash-backs*, c'est supprimer des événements, etc. Bref, une multitude de choix qui laissent apercevoir autant de manières alternatives de raconter ce que je raconte dans cette thèse. Assumer ce relativisme est nécessaire afin de dissiper le spectre d'une écriture objective qui ne ferait que dire les choses telles qu'elles sont.

Revendiquant ce relativisme, je m'inscris dans le sillage de Clifford Geertz qui a battu en brèche l'idée selon laquelle l'écriture ethnographique serait une écriture stylistiquement neutre et transparente, reflétant sans déformations ce qui arrive sur le terrain (Geertz, [1988] 1996). Supposer que l'écriture ethnographique ne serait que ça, c'est supposer qu'il puisse exister, indépendamment de tout récit, un ordre naturel des choses et des êtres qui attend d'être raconté. C'est supposer qu'il existe déjà une histoire organisée, avec son début, son milieu et sa fin. En d'autres termes, c'est reporter hors de l'écriture tout ce que celle-ci fabrique et élabore.

Or, avant de se lancer dans le récit des observations compilées entre 2016 et 2020, il n'y a pas, à proprement parler, d'histoire déjà définie de ce que fait ENGIE. Si le journal de bord offre une riche somme d'instantanés quotidiens, aucune unité narrative prédécoupée ne s'en dégage spontanément. C'est d'ailleurs un problème : je ne sais pas comment délimiter dans cette masse une série d'événements cohérents entre eux. Il y a bien des moments singuliers qui possèdent un cadrage chronologique et géographique clair. Mais dès que je commence à vouloir en faire le récit, ce cadrage est débordé. Choisir de circonscrire la narration en une unité de lieu et une unité de temps revient à faire passer au lit de Procuste les événements relatés dans le journal de bord.

Plutôt que d'essayer de plaquer *a priori* un opérateur d'unification au matériau collecté – que ce soit un cadrage spatio-temporel arbitraire comme celui de la mission ou encore le postulat d'existence d'entités préformées telles que l'entreprise, les technologies décarbonées, etc. – qui indexerait le travail de narration à un objet déjà défini et donné d'avance, j'ai pris le parti de suivre les moments saillants du journal de bord, à savoir les moments d'expansion d'ENGIE

⁵⁸ Hormis Isabelle Kocher, Jean-Pierre Clamadieu et Pierre Mongin – que je n'ai jamais rencontrés – toutes les personnes citées dans cette thèse ont été anonymisées et sont nommées à l'aide d'un prénom.

en Asie auxquels j'ai pu participer. Au lieu de scinder l'écriture entre « là-bas » et « ici » (Geertz, [1988] 1996) – c'est-à-dire de répéter le partage de l'anthropologie séparant le familier de l'étranger et dramatisant la transposition de l'un à l'autre – j'ai reconstitué les circulations et les allers-retours de longue distance entre la France, la Chine et les Philippines. Ce faisant, j'ai cherché à conserver et à restituer la dynamique intercontinentale de déploiement d'une multinationale en transition.

Les histoires composées dans cette thèse mettent ainsi en lumière les chaînes d'opérations qui articulent le mouvement de reterritorialisation d'ENGIE. Parce qu'elles sont tendues entre des espaces lointains et qu'elles disent quelque chose d'une mondialisation économique, ces histoires ne sont pas sans rappeler les *connected histories* (Subrahmanyam, 1997) développées dans le champ de la discipline historique sous l'impulsion, entre autres, de Sanjay Subrahmanyam et Serge Gruzinski. Je m'inspire de ce courant de recherche qui regarde les situations singulières plutôt que les grands ensembles, qui considère les élans de mondialisation à l'aune des connexions qui les trament et qui fait ressortir le rôle crucial joué par les *brokers* dans le développement des circulations internationales. Prolongeant hors de la discipline historique l'appel de Serge Gruzinski à « se transformer en une sorte d'électricien » (Gruzinski, 2001), j'écris dans cette thèse les formes contemporaines des connexions globales au travers desquelles une multinationale de l'énergie en transition se reterritorialise.

CHAPITRE 1

LE MONDE EN PROJET D'ENGIE

Ce chapitre a pour objet les opérations sémiotiques par lesquelles ENGIE donne, dans son discours de positionnement, une signification spécifique à la notion de réchauffement climatique. À partir de deux auditions d'Isabelle Kocher au Sénat et à l'Assemblée nationale, je montre qu'ENGIE stabilise la signification du réchauffement climatique en *traduisant* cette notion par celle de transition énergétique. Pour mettre au jour ce mécanisme de traduction je m'appuie sur la méthode d'analyse sémiotique greimassienne (Greimas, 2012a, 2012b). Si l'usage de cette « machine structuraliste » (Haraway, 1991) ne va pas sans une certaine dose de technicité, elle présente l'avantage de pouvoir retracer point à point et sans interruption toutes les étapes de circulation d'une entité au sein d'un texte. Appliquée aux discours d'ENGIE, elle révèle la chaîne de traductions qui confère au réchauffement climatique une signification par sa transformation progressive en une autre expression : la transition énergétique.

Avec l'aide de Bruno Latour, je mets en lumière le fait que la constitution sémiotique de ces entités implique plus largement la composition d'un monde capable de les accueillir (Latour, 1993b, 2007c). Articulé à une entité définie, le concept de monde permet d'attirer l'attention sur la façon dont un acteur déploie narrativement le contexte (Asdal, 2012) au sein duquel il projette et inscrit son action. De cette façon, je montre qu'ENGIE est engagée dans la problématisation et la fabrication d'un monde de la transition énergétique. L'argument que je développe est que la fabrication de ce monde est laborieuse, incertaine et inachevée. Ce qui conduit à interroger les conditions de sa concrétisation. Je montre que le mode de réalisation de ce monde passe par l'accumulation d'exemples.

1.1 Que fait ENGIE lorsqu'elle parle du réchauffement climatique ?

J'aborde dans cette première section deux manières d'interpréter les discours des entreprises. La première est critique et consiste à exercer un soupçon sur ce que disent les entreprises afin de révéler la part d'illusion, de mensonges et de dissimulation à l'œuvre dans leurs pratiques de communication. La deuxième privilégie l'analyse des mécanismes sémiotiques par lesquels ces discours incorporent des notions, comme le réchauffement climatique, afin de les doter d'une signification spécifique. L'intérêt de cette approche sémiotique est de ne pas séparer *a priori* ce que disent les entreprises d'un problème qui se poserait par ailleurs, et de considérer la façon dont elles construisent par elles-mêmes ce problème. Ainsi, plutôt que de me demander si ce que dit ENGIE sur le réchauffement climatique est mensonger ou digne de foi, je m'intéresse aux opérations sémiotiques qui dimensionnent la version qu'ENGIE donne du réchauffement climatique. L'objectif de cette section est de montrer qu'ENGIE est engagée dans la fabrication d'une certaine version problématisée du réchauffement climatique.

En m'appuyant sur l'analyse des textes scientifiques de Louis Pasteur proposée par Bruno Latour (Latour, 1993a, 1993b, 2007b, 2007c), je soulève le fait que ce processus de fabrication implique, pour pouvoir fixer une entité comme le réchauffement climatique, de déployer un monde capable de l'accueillir. À partir des discours de deux autres firmes pétro-gazières (TotalEnergies et Ørsted) je mets en lumière l'articulation unissant une version du réchauffement climatique à un monde la soutenant, et je montre que ces mondes sont distincts et antagonistes. La question ouverte au terme de cette section consiste à déterminer les particularités du monde qu'ENGIE fabrique dans ses discours pour accueillir sa version du réchauffement climatique.

1.1.1 Avoir un soupçon sur ce que dit ENGIE

« Bref, les Modernes ne font pas ce qu'ils disent et ne disent pas ce qu'ils font. »

Philippe Descola, *Par-delà nature et culture*

Dans une salle sans fenêtre du palais du Luxembourg, un jour de juin 2018, assise sur une estrade à côté de Sophie Primas, présidente de la Commission des Affaires économiques du Sénat, Isabelle Kocher, directrice générale d'ENGIE, fait face à un hémicycle restreint où se tient une poignée de sénatrices et sénateurs à qui elle s'adresse en ces termes :

Le secteur de l'énergie, ce n'est pas un scoop, il est traversé de très profonds changements. Je dirais le changement initial, ce qui a déclenché le mouvement, c'est le défi terrible du réchauffement climatique, la prise de conscience que le secteur de l'énergie est responsable de la plus grande partie des émissions de gaz à effets de serre et par conséquent pour chacun des acteurs, je dirais que c'est une très profonde remise en question et des choix très impliquants à faire sur les modèles qu'il convient de garder pour l'avenir.

Avant toute chose, avant de présenter l'entreprise qu'elle dirige, Isabelle Kocher parle « du défi terrible du réchauffement climatique ». Quand elle dit ces mots, elle baisse les yeux vers la table, puis secoue la tête en évoquant dans la foulée la responsabilité des industriels de l'énergie.

Sans aller plus loin dans le détail du propos, ce discours est suspect. Suspect de manquer de sincérité, suspecté de manipuler à dessein la question climatique. Lorsqu'une firme pétro-gazière parle du réchauffement climatique, il est difficile de ne pas entendre s'élever en même temps la voix du doute qui, sous chaque mot, soupçonne une tentative d'écoblanchiment (*greenwashing*) – *a fortiori* quand l'entreprise en question est une multinationale de l'énergie. D'emblée, l'effort interprétatif s'émancipe de ce qui est dit et se focalise sur les intentions sous-jacentes.

Pour cette « herméneutique du soupçon »⁵⁹, s'en tenir aux seuls discours, c'est se rendre aveugle à ce que font vraiment les entreprises. Dans un entretien au journal *Le Monde*, Patrick Pouyanné – président directeur général du groupe TotalEnergies –, à qui les journalistes faisaient remarquer qu'il est « difficile de croire à la sincérité de Total », a eu cette exclamation indignée résumant la défiance à l'endroit de la parole publique des firmes pétro-gazières : « Si on ne dit rien, on est accusés de ne rien faire ; si on dit quelque chose, on est accusés de ne pas être sérieux ! »⁶⁰.

Des travaux à la confluence des sciences de la communication et des sciences des organisations ont mis en évidence, à propos des pratiques qualifiées de *greenwashing*, la divergence généralisée et orchestrée entre ce que les firmes communiquent et ce qu'elles font réellement (Delmas & Burbano, 2011 ; Lyon & Maxwell, 2011 ; Forbes & Jermier, 2012 ; Bowen & Aragon-Correa, 2014), soulevant la problématique de la confiance dans la parole publique des entreprises.

Comment croire ce que disent les entreprises à propos de l'environnement et du climat ? C'est la question qui est au cœur de l'ouvrage *Les marchands de doute* de Naomi Oreskes et Erik Conway dans lequel sont étudiées les relations entre discours des entreprises et discours scientifiques. Naomi Oreskes et Erik Conway passent en revue les stratégies de communication des industriels du tabac, des produits phytosanitaires, des produits aérosols, du secteur aéronautique et du secteur énergétique afin de montrer de quelles façons ceux-ci ont systématiquement cherché à contrer l'expertise scientifique révélant les dégâts sanitaires et environnementaux générés par leurs activités, afin de préserver leurs intérêts, en produisant des discours « combattant les faits et commercialisant le doute » (Oreskes & Conway, [2010] 2012).

Si le propos de Naomi Oreskes et Erik Conway vise avant toute chose à mettre en évidence les stratégies de déstabilisation des discours scientifiques utilisées par

⁵⁹ J'emprunte cette expression à Paul Ricoeur qui l'utilise pour parler de l'interprétation utilisée comme « méthode de démystification » (Ricoeur, [1965] 2006, p. 42).

⁶⁰ Philippe Escande, Audrey Garric, Jean-Michel Bezat et Nabil Wakim, « La question de la pérennité des groupes pétroliers est posée », *Le Monde*, 4 juin 2020.

les industries polluantes, il met également au jour la généalogie d'une communication d'entreprise fondée sur la séparation entre ce que l'entreprise sait, ce qu'elle fait et ce qu'elle dit. L'étude de la désarticulation entre ces trois dimensions – savoir, faire et dire – dans les communications d'entreprise à propos des questions environnementales et climatiques est au centre des travaux universitaires étudiant ces discours qui tous tournent autour d'une même interrogation : les entreprises disent-elles ce qu'elles savent et font-elles ce qu'elles disent qu'elles font ?

La production académique traitant cette question peut être divisée en deux grands blocs distincts.

D'un côté on trouve une littérature critique documentant l'écart entre le dire, le savoir et le faire à propos des questions environnementales et climatiques (Ramus & Montiel, 2005 ; Alves, 2009 ; Benoit-Moreau, Larceneux & Parguel, 2010 ; Chanson & Tite, 2018), interrogeant l'authenticité (Debeljak, Krkač & Bušljeta Banks, 2011 ; Alhouti, Johnson & Holloway, 2016), la crédibilité (Lock & Seele, 2016), l'intégrité (Laufer, 2003), ou encore les échecs (Woolfson & Beck, 2005) de la communication d'entreprise.

De l'autre on trouve une littérature prescriptive esquissant des propositions de réforme des modalités de gouvernance de l'entreprise, afin de solidariser le dire et le faire. Ainsi, les récents travaux en sciences de gestion autour de la notion d'*entreprise à mission* (Segrestin, Levillain, Vernac & Hatchuel, 2015 ; Levillain, 2017 ; Segrestin & Vernac, 2018), suggèrent d'inscrire une mission dans les statuts d'une société afin de « restaurer la confiance dans la corporation »⁶¹ (Segrestin, Hatchuel & Levillain, 2021).

Les discours des entreprises mobilisant les entités « environnement » et « climat » sont saisis par ces différents travaux entre un mouvement critique – *les entreprises ne disent pas toujours ce qu'elles font et ne font pas toujours ce qu'elles disent* – et un mouvement réformiste – *il faut modifier le droit des sociétés pour que les entreprises fassent ce qu'elles disent et disent ce qu'elles font* – qui l'un et

⁶¹ Je traduis.

l'autre partent du constat, devenu postulat au fil du temps, que ces discours n'en font pas assez.

Pour les critiques, ces discours restent lettre morte car ils demeurent toujours en-deçà d'une réalité connue, ce que l'entreprise sait ou ce qu'elle fait, délibérément déchargée de ses énoncés. Pour les réformateurs, ces discours restent aussi lettre morte mais pour une autre raison, liée au statut éphémère de l'instance d'énonciation, soumise aux décisions changeantes des dirigeants et dirigeantes d'entreprise, ce constat justifiant l'idée de porter la mission hors de la structure managériale pour l'intégrer dans les statuts juridiques de la corporation, garantie de sa durée dans le temps, loin de la noria des managers.

Ce qui est à l'œuvre dans ces diverses manières de disjoindre dire et faire, c'est un même questionnement sur l'intentionnalité de l'instance d'énonciation. Est-elle sincère ? est-elle crédible ? peut-on lui faire confiance ? doit-on lui faire confiance ? comment lui faire confiance ? Le schéma de raisonnement de ces réflexions poursuit une démarche régressive allant du discours aux valeurs (sincérité, crédibilité) qui structurent l'intentionnalité. Dans cette optique, le discours d'une entreprise vaut en cela qu'il permet de décrypter une visée intentionnelle, conçue comme origine et terme du faire, le dire n'étant ici qu'un médium plus ou moins transparent des intentions de l'instance d'énonciation.

1.1.2 Écouter ce que fait ENGIE lorsqu'elle parle du réchauffement climatique

À rebours de cette herméneutique du soupçon, les travaux en sciences des organisations réunis sous l'étiquette *communicative constitution of organization* (CCO) (Cooren, 2000 ; McPhee & Zaug, 2000 ; Taylor & Van Every, 2000 ; Putnam & Nicotera, 2009 ; Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011) ont développé l'idée selon laquelle la communication – discours, textes, discussions, etc. – des organisations doit être « considérée comme une forme d'action » (Cooren, 2020), c'est-à-dire un faire à part entière.

Le concept clef à partir duquel les relations entre dire et faire sont analysées dans ce cadre de recherche est celui de *performativité* (Taylor & Van Every, 2000 ;

Cooren, 2004 ; Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Comme l'ont montré Jean-Pascal Gond, Laure Cabantous, Nancy Harding et Mark Learmonth, la notion de performativité, originellement développée par John Austin dans son ouvrage *Quand dire, c'est faire* (Austin, [1962] 1991), a connu, depuis la fin des années 1990, une utilisation croissante dans le domaine des sciences des organisations (Gond, Cabantous, Harding & Learmonth, 2016), et plus généralement dans les sciences humaines et sociales (Denis, 2006), à tel point que Fabian Muniesa propose de parler d'un « tournant performatif »⁶² (Muniesa, 2014).

Plutôt que de postuler *a priori* la séparation entre discours et action, le tournant performatif opère un déplacement pour interroger ce que fait un énoncé, ce qu'il agence et instancie. Le faire n'est plus la propriété irréductible d'une intentionnalité en clair-obscur située à un niveau méta-discursif qu'un travail d'analyse doit décrypter afin de déterminer l'authenticité de ce qui est dit ou de restaurer la confiance dans ce qui est dit ; le faire est considéré comme un effet et une propriété du dire lui-même, justiciable d'une analyse propre. À l'aune de ces remarques et si l'on considère l'extrait cité plus haut, la question n'est pas de savoir si ENGIE, par la voix d'Isabelle Kocher, est sincère ou crédible lorsqu'elle parle du réchauffement climatique, mais de déterminer ce qu'elle *fait* lorsqu'elle parle du réchauffement climatique.

À la question normative : « est-ce qu'ENGIE fait ce qu'elle dit et dit ce qu'elle fait lorsqu'elle parle du réchauffement climatique ? » se substitue la question descriptive : « que fait ENGIE lorsqu'elle parle du réchauffement climatique ? ».

En procédant à ce pas de côté, je n'entends pas invalider de possibles démonstrations portant sur l'écart entre ce que dit et ce que fait ENGIE. Mon propos est de changer d'angle pour chercher à comprendre ce que fait ENGIE lorsqu'elle fait référence au réchauffement climatique. Ce changement d'angle implique d'appréhender l'entreprise à partir de ses pratiques discursives, textuelles, et narratives, comme le suggère le *narrative turn* en sciences des organisations initié par Barbara Czarniawska et David Boje (Czarniawska, 1997a,

⁶² Je traduis.

2004 ; Czarniawska & Gagliardi, 2003 ; Boje, 1991, 2003 ; Giroux & Marroquin, 2005). La prise en compte du tournant performatif et du tournant narratif conduit à la question principale : « qu'est-ce que raconte ENGIE ? » qui transforme l'entreprise en un vaste tissu de récits organisationnels qu'il faut apprendre à lire et à analyser (Czarniawska, 1997a ; Cooren, Vaara, Langley & Tsoukas, 2014).

Proposer d'étudier une entreprise à partir de ses récits organisationnels pose un problème de méthode. Comment analyser ces récits ? Si l'essentiel du répertoire des méthodes d'analyse de récit a été forgé dans le champ des études littéraires pour les textes de fiction, les travaux de Roland Barthes (Barthes, [1966] 2002a) et d'Algirdas Greimas (Greimas, [1970] 2012a) en France à la fin des années 1960 et au début des années 1970 ont contribué à élargir la notion de récit⁶³ et à étendre ses méthodes d'analyse à des formes narratives aussi hétérogènes que la description du vêtement féminin par les journaux de mode (Barthes, [1967] 2002b) et la recette de la soupe au pistou (Greimas, [1979] 2012c).

Comme l'a relevé Paul Ricoeur, l'objectif de cette « révolution méthodologique » (Ricoeur, [1984] 1991, p. 59) est de définir un système axiomatique de règles combinatoires qui puisse rendre compte de la production du sens à l'œuvre dans n'importe quel type de récit (Ricoeur, [1984] 1991). Déchronologisé et relogicié (Barthes, [1966] 2002a ; Ricoeur, [1984] 1991), le récit se donne à lire comme un parcours de transposition et de transformation d'actants⁶⁴ dont l'évolution dans l'espace narratif détermine l'avènement du sens (Greimas, [1966] 2012a).

Appliquée à l'étude de la communication organisationnelle (Taylor & Lerner, 1996 ; Cooren, 1999 ; Robichaud, 1999, 2003 ; Søderberg, 2003 ; Boudes & Laroche, 2009), la sémiotique narrative a contribué à renouveler la compréhension des

⁶³ A ce titre, les premières lignes de l'« Introduction à l'analyse structurale des récits » de Roland Barthes illustrent exemplairement ce geste de décloisonnement du récit : « Innombrables sont les récits du monde. C'est d'abord une variété prodigieuse de genres, eux-mêmes distribués entre des substances différentes, comme si toute matière était bonne à l'homme pour lui confier ses récits (...) sous ces formes presque infinies, le récit est présent dans tous les temps, dans tous les lieux, dans toutes les sociétés ; le récit commence avec l'histoire même de l'humanité ; il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit ; toutes les classes, tous les groupes humains ont leurs récits (...) » (Barthes, [1966] 2002a, p. 828).

⁶⁴ Dans leur *Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Algirdas Greimas et Joseph Courtès définissent comme suit l'actant : « L'actant peut être conçu comme celui qui accomplit ou qui subit l'acte, indépendamment de toute autre détermination. » (Greimas & Courtès, [1979] 1985, p. 3).

processus d'organisation et de formation d'une identité organisationnelle en mettant au jour l'idée selon laquelle une organisation peut se constituer et venir à l'existence séquentiellement (Cooren & Fairhurst, 2004) en tant qu'organisation par et dans ses actes de communication (Robichaud, Giroux & Taylor, 2004 ; Cooren, Taylor & Van Every, 2006 ; Cooren, Matte, Benoît-Barné & Brummans, 2013).

Pour répondre à la question « que fait ENGIE lorsqu'elle parle du réchauffement climatique ? », ces travaux, polarisés par le courant de recherche CCO, indiquent une voie d'enquête sur ce que *font* les discours organisationnels, voie que je vais emprunter dans ce chapitre. Prendre cette direction sera également l'occasion d'engager une discussion avec ces travaux sur leur usage de la sémiotique narrative et de la théorie de la performativité. Je me pencherai dans la troisième section intitulée « La fabrication laborieuse d'un monde à faire » sur la question de la performativité et je vais entrer dès à présent dans une discussion sur la façon dont l'approche CCO use de la sémiotique narrative en m'appuyant sur l'usage qu'en a fait Bruno Latour dans le domaine des *Science and Technology Studies* (STS) en l'appliquant à l'étude des textes scientifiques (Latour & Fabbri, 1977 ; Latour & Bastide, 1983 ; Latour, 1988, 1993a, 1993b, 2007b).

Pourquoi ce recours à l'usage particulier que Bruno Latour a pu faire de la sémiotique narrative ? Dans l'usage qu'en font les sciences des organisations, la sémiotique narrative sert en premier lieu à éclairer les trajectoires d'interactions qui stabilisent, dans la narration, une organisation. Dit autrement, la sémiotique narrative est utilisée pour étudier le processus réflexif d'organisation (*organizing*) d'une organisation (*organisation*) à l'œuvre dans ses multiples productions textuelles et discursives (Robichaud & Cooren, 2013). Or, la question que je pose, si elle peut aussi être traitée comme une question réflexive, est d'abord une question référentielle ayant trait à la signification qu'ENGIE attribue à la notion de réchauffement climatique.

Afin de mettre en évidence cet aspect, je propose de reformuler ainsi la question de recherche qui me sert de fil rouge dans ce chapitre : « que fait ENGIE lorsqu'elle fait référence au réchauffement climatique ? ».

L'enjeu est de s'interroger sur le processus sémiotique attribuant à l'expression réchauffement climatique une signification spécifique qui se dégage des récits d'ENGIE et qui ne saurait être considérée comme évidente ou déjà-donnée. Et c'est précisément cette question, celle de l'élaboration par un texte et dans un texte d'une référence dont le sens et l'existence ne sont jamais donnés *a priori*, qui anime l'étude des textes scientifiques que propose Bruno Latour. Je vais détailler ci-dessous l'apport de cette perspective en montrant que sa spécificité est de mettre en jeu la configuration d'un monde grâce auquel et au sein duquel la référence peut tenir.

1.1.3 De la référence au monde au monde de la référence

« Nothing comes without its world, so trying to know those worlds is crucial. »

Donna Haraway, *Modest_Witness*

Par quelles opérations la pratique scientifique donne-t-elle forme à une référence ? et comment instruit-elle la possibilité de *faire référence* à ? À ces questions ontologiques qui mettent en jeu toute une tradition de problèmes philosophiques interrogeant la relation entre monde et langage, Bruno Latour a apporté une réponse constructiviste élaborée à partir d'enquêtes sur l'activité (des) scientifique(s) qui est exposée systématiquement dans son ouvrage *L'espoir de Pandore* (Latour, 2007a). L'élaboration d'une partie de sa réponse s'appuie sur la méthode sémiotique grâce à laquelle il dégage une perspective sur ce que fait un texte pour faire – au sens de fabriquer – une référence.

Bruno Latour montre que la référence n'est jamais déjà-là mais fabriquée progressivement le long d'une trajectoire ontologique qui traverse le texte. Dans sa description des travaux de Pasteur sur la fermentation lactique, il a mis en exergue la série de médiations qui transforme « une non-entité en entité » (Latour, 2007b, p. 133).

L'histoire est ainsi résumée :

(...) *Pasteur s'est trouvé confronté à une substance indéterminée, floconneuse, grise, un humble dépôt sur les parois de ses flacons, et l'a transformée en une splendide levure, parfaitement définie et « articulée », tournoyant, superbe, dans la salle de bal de l'Académie.* (Latour, 2007c, p. 151, je souligne.)

Comment pareille transformation se produit-elle ? Pour retracer les étapes de l'avènement ontologique du ferment lactique, Bruno Latour propose une analyse sémiotique du *Mémoire sur la fermentation appelée lactique* qui vise à étudier la trajectoire de l'« actant x » au sein du texte (Latour, 1993a).

Pourquoi utiliser le terme « actant x » à la place de « ferment lactique » ? Parce qu'au début du *Mémoire*, le ferment n'est presque rien et n'a pas encore de nom. Aidé de l'outillage sémiotique greimassien, Bruno Latour suit à la trace les circulations de l'actant x , relevant les séries d'épreuves au travers desquelles l'actant manifeste ses performances qui deviennent finalement les compétences d'une nouvelle substance, en l'espèce le ferment lactique. Bruno Latour nous montre, texte à l'appui, que l'actant x est d'abord une « impureté indésirable » (Latour, 2007b, p. 120) qui devient ensuite « un nuage de perceptions fugaces » (*Ibid.*, p. 123) puis « un nom d'action, pour finalement devenir un être organisé proche des végétaux » (*Ibid.*, p. 126).

Au terme de sa circulation dans le texte, l'actant x a opéré une série de sauts ontologiques qui l'ont transformé en une substance stable, en une référence active qui tient grâce à la succession et à la connexion entre elles des épreuves dont elle a triomphé. Bruno Latour se sert de la sémiotique pour tracer, souligner et « rétablir les connexions » (Latour, 2007b, p. 117) qui autorisent la référence à circuler textuellement et à tenir ontologiquement.

À partir de ce premier apport de la sémiotique qui exhibe la logique narrative d'un texte scientifique traduisant du silence une nouvelle existence et l'instituant en une référence stabilisée, Bruno Latour, toujours à l'aide de la sémiotique, introduit l'idée que pour accueillir cette nouvelle existence, il est « nécessaire que les potentialités du monde naturel évoluent entre le début et la fin de l'histoire »

(Latour, 2007b, p. 121). Cela signifie que la transformation de l'actant x implique plus largement une transformation du monde :

Au début du mémoire, le lecteur vit dans un monde où la relation entre matière organique et ferments est de l'ordre du contact et de la pourriture (...) À la fin du mémoire, le lecteur vit dans un monde où les ferments se montrent aussi actifs que n'importe quelle autre forme de vie connue (...) (Latour, 2007b, p. 121-122)

En éclairant à même le texte chacune des étapes de la trajectoire transformante de l'actant x , Bruno Latour rend visible le processus emboîté de fabrication d'un sens, d'une référence et d'un monde capable d'accueillir cette référence.

Ce qui m'intéresse dans cet emploi de la méthode sémiotique, c'est la perspective ouverte sur le processus sous-jacent de configuration d'un monde qui est impliqué par la stabilisation d'une référence. Analytiquement, l'attention est portée sur l'intrication entre l'instanciation d'une référence par un énoncé qui l'amène à l'existence ainsi qu'un monde capable de l'accueillir et de la faire tenir. Conceptuellement, cela implique de concevoir la notion de monde non pas comme ce qui sous-tend une référence, mais comme ce qui est configuré au cours de l'instanciation d'une référence. Le monde devient le *monde de* – le monde de la fermentation lactique par exemple –, cessant du même coup d'être une catégorie absolue et anhistorique⁶⁵ pour devenir une catégorie relative et historicisée. Méthodologiquement, le problème philosophique de l'accès et de la référence au

⁶⁵ Dans l'article « Jusqu'où faut-il mener l'histoire des découvertes scientifiques ? », Bruno Latour critique le fait qu'« il y a une histoire de la découverte du monde par les savants, mais il n'y a pas d'histoire du monde lui-même. » (Latour, 2006). Pour rendre compte des problèmes soulevés par cette dissociation, Bruno Latour part d'un énoncé présenté comme une découverte – Ramsès II est mort de la tuberculose – et suggère de considérer cette proposition non pas comme une vérité anhistorique mais comme une rencontre entre plusieurs versions de monde. Il montre que pour relier un pharaon mort il y a 3000 ans à un bacille « découvert » en 1882, il faut « un travail énorme de liaison et de rapprochement » fait de microscopes, de rayons X, bref de tout l'appareillage nécessaire pour faire exister le bacille de Koch dans le corps desséché de Ramsès II et sans lequel cette liaison ne tient pas (Latour, 2006). Le cœur de la démonstration de Bruno Latour est que le bacille n'appartient pas à un monde donné et toujours déjà-là dont les entités seraient découvertes les unes après les autres, le long de la frise chronologique du progrès scientifique, mais que celui-ci est instancié par un réseau de médiations instrumentales, scripturales, etc., configurant une nouvelle version de monde, rendant possible de nouveaux agencements et remettant en jeu des versions de monde préalables.

monde laisse la place à l'étude sémiotique de la constitution d'un monde de la référence⁶⁶. Ce point éclaire et précise ce qui est en jeu dans la question : « que fait ENGIE lorsqu'elle fait référence au réchauffement climatique ? ».

Emprunter le chemin d'enquête dégagé par Bruno Latour déplace l'interrogation sur la nature de ce qui est performé par les récits d'ENGIE – (qu'est-ce) que fait ENGIE ? – vers l'étude du monde qui, dans les récits d'ENGIE, accueille l'entité *réchauffement climatique*. A l'aune de ces remarques, je propose de reformuler ainsi la question qui guide cette section : quel monde ENGIE configure-t-elle lorsqu'elle fait référence au réchauffement climatique ?

⁶⁶ La divergence entre le problème philosophique de la *référence au monde* et l'enquête sémiotique sur la constitution d'un *monde de la référence* est à mes yeux l'écart qui explique les difficultés et les incompréhensions rencontrées par différents philosophes pour engager un dialogue fructueux avec le travail de Bruno Latour. On trouve d'une part des philosophes réfutant la possibilité de toute approche constructiviste de la référence scientifique au nom du réalisme. Paul Boghossian reproche ainsi à Bruno Latour de confondre, à propos du bacille de Koch, « objet scientifique » et « objet dans le monde » (Boghossian, 2009) où le monde désigne une réalité unique, indépendante et autonome de l'activité humaine, une « réalité en soi » (Boghossian, 2018). On trouve d'autre part des philosophes qui revendiquent l'influence des travaux de Bruno Latour pour composer des « ontologies orientées-objet » (Harman, 2010) et des « ontologies plates » (Garcia, 2020) capables de prendre en compte « autant le monde humain que les objets non humains » (Fradet & Garcia, 2016) et qui entendent se débarrasser des hiérarchies entre les choses afin de leur conférer un même plan d'existence. Ces courants ont en partage la revendication du réalisme et s'inscrivent dans un mouvement plus général en philosophie de « ruée vers le réel » dont un des « gestes structuraux » (Thomas-Fogiel, 2018) est de postuler un « monde indépendant » (Tiercelin, 2011a, p. 189), un « Grand Dehors » (Meillassoux, 2006, p. 21), un « monde plat » (Garcia, 2020, p. 11), un « monde extérieur » (Ferraris, 2014), bref *un* monde diversement qualifié dont le postulat d'existence appelle à déterminer les voies de sa référence. Ces philosophies font du monde un plan d'existence moniste et fondamental duquel émergent toutes les positions d'existence d'entités humaines et non-humaines, de choses et d'objets. L'enquête sémiotique proposée par Bruno Latour renverse cette relation et appelle à considérer le travail de configuration d'un monde à partir d'une position d'existence.

Bruno Latour a formulé pleinement la critique de l'idée d'un monde unique dans un petit ouvrage paru en 2002, intitulé *War of the Worlds: What about Peace?*, inspiré par les travaux d'anthropologues comme Eduardo Viveiros de Castro et Philippe Descola (Latour, 2002). C'est dans ce dialogue avec l'anthropologie qu'il faut venir chercher la pluralisation du concept de monde, en prêtant une attention toute particulière aux travaux s'inscrivant dans le « tournant ontologique » (Holbraad & Pedersen, 2017) de cette discipline, qui a battu en brèche la synonymie entre ontologie et culture (Carrithers *et al.*, 2010) et a contribué à statuer sur le fait qu'il y a « différents mondes plutôt que différentes visions du monde » (Kohn, 2017, p. 31).

1.1.4 Différents mondes formés par différentes entreprises

« Le monde pervers est un monde
où la catégorie du nécessaire a
complètement remplacé celle du
possible (...) »

Gilles Deleuze, *Logique du sens*

Une conséquence de cette voie d'enquête ouverte par Bruno Latour est l'impossible maintien de l'unicité du concept de monde conçu comme plan d'existence toujours-déjà-là, laissant la place à une interprétation pluraliste – il y a des mondes – et constructiviste – les mondes sont fabriqués – de ce concept. Lorsqu'ENGIE fait référence au réchauffement climatique, quel monde appelle-t-elle à l'existence ? comment est-il fabriqué ? quelles entités le composent ? à quoi tient-il ?

Ces questions suggèrent que ce monde, loin d'être un arrière-plan vague et lointain dont on ne peut à peu près rien dire, est justiciable d'une description positive. Je vais montrer ici que ce monde est lisible dans des discours et des textes grâce auxquels une entreprise exprime son positionnement au sein d'un contexte qu'elle se donne pour situer son action.

Je propose de désigner les textes qui réalisent ce geste de positionnement sous l'étiquette de *discours de positionnement*. Ces discours sont disséminés parmi les nombreuses productions textuelles et discursives des entreprises. On les retrouve aussi bien dans les interviews des dirigeants que dans les rapports intégrés, sur les sites internet, dans les présentations *PowerPoint*, et sous bien d'autres formes encore. Autrement dit, ce discours de positionnement n'a pas de lieu d'expression propre, mais possède des propriétés structurelles qui le révèle en de multiples endroits. De manière générale, ce discours est caractérisé par la description d'un contexte à partir duquel l'action de l'entreprise est positionnée et justifiée.

Mon objectif est de montrer ici que c'est au cours de cet exercice courant et répété qu'est la description d'un contexte d'action que l'on peut lire la composition singulière d'un monde qu'une entreprise est en train d'essayer de fabriquer. Et il

ne faut pas chercher bien loin pour découvrir ces mondes en chantier. Les pages économiques des journaux regorgent d'interviews dans lesquelles dirigeantes et dirigeants sont amenés à décrire le contexte dans lequel leur entreprise agit ; les rapports annuels débutent pour la plupart par un exercice de description d'un contexte global... Bref, si le discours de positionnement n'a pas d'existence formelle typifiée et standardisée, il est facile de collecter et de tracer ses manifestations. Il joue souvent le rôle de propos introductif ou liminaire, comme le montre l'extrait cité plus haut de l'audition d'Isabelle Kocher devant la Commission des Affaires économiques du Sénat en 2018 durant laquelle elle propose de « redresser la scène de ce qui se passe dans le monde de l'énergie » avant de répondre aux questions qui lui ont été posées.

L'expression « redresser la scène », et j'aurai l'occasion de revenir dessus plus en détail dans ce chapitre, est remarquable car elle explicite le fait que la façon dont Isabelle Kocher décrit le contexte d'action d'ENGIE est un travail d'élaboration et de problématisation d'un monde singulier. Son étude est cruciale pour déceler la manière dont ce monde est peuplé, dimensionné et rendu problématique. En d'autres termes, il s'agit de prêter attention à ce que Kristin Asdal et Ingunn Moser nomment le *contexting*, c'est-à-dire la manière dont un acteur façonne et déploie en permanence le contexte dans lequel il s'inscrit (Asdal & Moser, 2012).

Pour revenir à la question qui m'occupe, c'est à l'intérieur de ce que j'appelle un discours de positionnement que l'on peut saisir les différentes façons qu'ont les firmes pétro-gazières de faire référence au réchauffement climatique en déployant autour de cette notion le contexte d'un monde qui l'articule et l'étoffe. Comme l'a montré Marten Boon, les firmes pétro-gazières ont désormais toutes reconnu l'existence du réchauffement climatique et le mentionnent systématiquement comme un sujet de préoccupation dans leurs documents de communication (Boon, 2019). S'en tenir là demeure cependant extrêmement limité. Je souhaite montrer que la question aujourd'hui est moins de savoir si les firmes pétro-gazières font référence ou non au réchauffement climatique que d'interroger les manières dont elles y font référence dans leurs discours de positionnement.

Afin de faire ressortir clairement l'argument de la diversité des mondes en construction et avant de plonger dans l'analyse du monde qu'ENGIE essaye de fabriquer, je vais procéder à une comparaison des discours de positionnement de TotalEnergies et d'Ørsted à partir d'une interview de Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies, réalisée par des journalistes du quotidien *Le Monde*⁶⁷ en 2020 et un avant-propos à un *white paper* de Henrik Poulsen⁶⁸, PDG d'Ørsted, publié en 2019.

Les deux textes que j'ai choisis convergent en cela qu'ils font l'un et l'autre référence au réchauffement climatique – sans remettre en cause son existence – mais divergent radicalement quant à la manière de l'accueillir et l'articuler au sein de mondes qui, je vais le montrer, s'opposent et se contredisent.

- Texte 1 : Interview de Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies, au Monde, juin 2020

(...)

Dans un monde à 2 °C, on produira encore 50 millions de barils par jour à horizon 2040-2050 [contre 100 millions avant la pandémie]. Le monde a donc besoin de pétrole. Je crois profondément qu'à la fin on en laissera beaucoup sous terre. L'âge de pierre ne s'est pas arrêté faute de pierres. On finira par sortir du pétrole, en laissant du pétrole dans la planète.

(...)

Dans nos modèles, nous estimons qu'elle [la demande de pétrole] atteindra un plateau vers 2030, notamment parce que l'Europe et la Chine auront basculé vers le véhicule électrique. C'est pourquoi Total se focalise sur du pétrole peu coûteux à produire et qu'il ne développera pas, par exemple, de nouveaux projets de sables bitumineux au Canada. A terme, l'entreprise se retirera d'une partie du marché pétrolier, celui qui coûte cher. Ce qui ne veut pas dire qu'on éliminera la totalité des énergies fossiles à l'horizon 2050 !

(...)

En tant que PDG de Total, je considère l'accord de Paris comme une référence, et la perspective d'un monde qui limite les effets du réchauffement climatique ouvre des opportunités économiques. Le vrai débat, c'est le timing : il n'y aura pas de grand soir. Les écologistes pensent qu'on aura tout changé en 2025 ou

⁶⁷ Philippe Escande, Audrey Garric, Jean-Michel Bezat et Nabil Wakim, « La question de la pérennité des groupes pétroliers est posée », *Le Monde*, 4 juin 2020.

⁶⁸ Ørsted, « Taking action to stay within 1.5°C », *White Paper*, 2019.

en 2030. Mais il est impossible de bouger la demande en énergie, qui est aujourd'hui à 80 % fossile, aussi rapidement. Le GIEC évoque une division par deux des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 si l'on veut maintenir le réchauffement à 1,5 °C, mais cela n'arrivera pas si vite. La planète n'est pas capable de changer du jour au lendemain.
(...)

Pour Patrick Pouyanné, la proposition « (...) si l'on veut maintenir le réchauffement à 1,5 °C (...) » est invraisemblable. Le programme d'action consistant à « maintenir le réchauffement à 1,5 °C » à horizon 2030 entre en conflit avec une série d'énoncés d'état qui nient la possibilité même de cette action :

- « (...) il n'y aura pas de grand soir. »
- « (...) il est impossible de bouger (...) aussi rapidement. »
- « (...) cela n'arrivera pas si vite. »
- « La planète n'est pas capable de changer du jour au lendemain. »

L'utilisation des formules impersonnelles et négatives « il n'y aura pas », « il est impossible », « cela n'arrivera pas » contredisent le vouloir-faire « si l'on veut maintenir » de l'hypothèse d'un réchauffement maintenu à 1,5 °C en lui opposant un ne-pas-pouvoir-faire. Les indicateurs de temps « grand soir », « aussi rapidement », « pas si vite », « du jour au lendemain » dimensionnent une dynamique temporelle chargée d'inertie et de lenteur au sein de laquelle aucun programme d'action, aucun projet de transformation, aucun vouloir-faire ne peut se réaliser.

La phrase conclusive : « La planète n'est pas capable de changer du jour au lendemain » déréalise toute les modalités potentielles du faire par le constat d'une inaptitude et d'une impuissance du sujet collectif « la planète ». Autrement dit, le monde du réchauffement climatique limité à 1,5 °C en 2030 est un monde impossible. A ce monde impossible répond un « monde à 2 °C » projeté « à horizon 2040-2050 » où perdure la production de pétrole et des énergies fossiles :

- « (...) on produira encore 50 millions de barils par jour à horizon 2040-2050 (...) »
- « Le monde a (...) besoin de pétrole. »
- « (...) elle [la demande de pétrole] atteindra un plateau vers 2030 (...) »
- « Ce qui ne veut pas dire qu'on éliminera la totalité des énergies fossiles à l'horizon 2050. »

La communauté d'action mobilisée par le pronom personnel « on », « on produira », « on éliminera », est distincte de la communauté qui « veut maintenir le réchauffement à 1,5 °C » en cela qu'elle ne se caractérise pas par un vouloir-faire, mais par un devoir-faire. Ce devoir-faire est modalisé par l'expression d'une nécessité présentée comme un état de fait : « Le monde a (...) besoin de pétrole. ». Le « besoin de pétrole » et la « demande en énergie » apparaissent à cette aune comme des forces supérieures qui jouent le rôle d'impératifs contraignant le programme d'action du devoir-faire, du devoir-produire-du-pétrole.

Les indicateurs « à horizon 2040-2050 », « vers 2030 », « à l'horizon 2050 » projettent ce monde fossile dans le temps long. Contrairement au temps des « écologistes » et du « GIEC » qui usent du bornage temporel « 2030 » comme d'une limite pour justifier une transformation radicale, les indicateurs temporels servent ici à marquer la perpétuation d'un monde fossile. Frappé par l'inertie et mû par les forces supérieures que sont le besoin et la demande, ce monde fossile n'offre aucune prise au programme d'action qui vise à maintenir le réchauffement climatique dans les limites des 1,5 °C. Le monde dont parle Patrick Pouyanné est un monde de pure nécessité, un monde intangible qui s'impose et qui étouffe toute alternative.

Dinah Rajak a montré que cette rhétorique de l'impuissance marque le passage du « pouvoir de déni » – c'est-à-dire le travail de déni actif de l'existence du réchauffement climatique auquel Total a participé durant le 20^e siècle (Bonneuil, Choquet & Franta, 2021) – à la mise en scène du « déni de pouvoir » utilisé par les

firmes pétro-gazières pour justifier leur incapacité à agir et pour exprimer « l'abdication d'un pouvoir d'agencement face à un monde fossile »⁶⁹ (Rajak, 2020).

- Texte 2 : Avant-propos d'Henrik Poulsen, PDG d'Ørsted, au white paper « Taking action to stay within 1,5°C », 2019

(...)

We have 10 years to halve global emissions if we want to keep global warming within 1,5 °C above pre-industrial levels. To preserve our shared home, planet Earth, and enable our children and grandchildren to live and prosper in a world that offers the same conditions for life as they are today, we must act now. Looking at the numbers, it is clear why we have a problem. Almost 75% of global emissions come from the use of energy, mainly due to the burning of fossil fuels for power, heat, cooling, transportation, and industrial processes. We have built our modern societies on fossil fuels, and to bring down emissions we need a new way of producing energy.

At Ørsted our vision is to create a world that runs entirely on green energy. In this paper we present our view on what it takes to speed up the transformation of the global energy system to limit global warming to 1,5 °C. The good news is that we already know the solution: green energy. Today, green power from solar and wind energy has already become cheaper than new-built coal, gas and nuclear plants. This is a breakthrough. Transforming from fossil fuels to green energy to stay within 1,5 °C is no longer a question of technical feasibility or financial viability. It is about having the ambition and will to make the necessary decisions sooner rather than later.

The power system is crucial to driving out fossil fuels across all energy-consuming sectors. To stay within 1,5 °C, the world will need to double the projected rate of green power build-out to 2030, and triple the projected retirement rate of coal-fired power plants.

(...)

Pour Henrik Poulsen, la proposition « (...) if we want to keep global warming within 1,5 °C (...) » est vraisemblable. Elle constitue une injonction à agir collectivement :

⁶⁹ Je traduis.

Chapitre 1

- « We have 10 years to halve global emissions (...) »
- « (...) we need a new way of producing energy. »
- « (...) we already know the solution (...) »

Contrairement au discours de Patrick Pouyanné qui distinguait la communauté d'action à laquelle appartient TotalEnergies de la communauté d'action cherchant à limiter le réchauffement climatique dans les limites d'1,5 °C, la communauté d'action charriée par le pronom personnel « we » se caractérise ici par son unité sans adversité. Il n'y a pas d'autre communauté d'action que celle-ci, et l'entièreté de son programme d'action est indexée au devoir-faire que constitue la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C :

- « (...) we want to keep global warming within 1,5 °C (...) »
- « (...) limit global warming to 1,5 °C. »
- « (...) stay within 1,5 °C (...) »

Ce devoir-voir confère au pouvoir-faire une force de création et de transformation potentialisant un autre monde possible qui reste à faire et manifestant la capacité d'agir d'Ørsted :

- « At Ørsted our vision is to create a new world (...) »
- « (...) we present our view on what it takes to speed up the transformation (...) »
- « Transforming from fossil fuels to green energy (...) »

Ørsted est un sujet d'action dans un monde plastique qui peut être transformé, reconfiguré et débarrassé des dispositifs fossiles qui le peuplent, afin de ne pas dégrader les conditions de vie des générations futures.

L'analyse de ces deux textes révèle deux mondes différents. D'une part un monde à 2 °C, d'autre part, un monde à 1,5 °C. D'un côté un monde qui ne peut pas changer « du jour au lendemain » et qui continuera d'utiliser des millions de barils

de pétrole par jour en 2050, de l'autre un monde qui doit expurger massivement les énergies fossiles avant 2030. Un monde où domine la demande de pétrole, un monde où prévalent les générations futures. Un monde où les recommandations du GIEC sont intenables, un monde où elles doivent être appliquées. Un monde où les multinationales de l'énergie sont impuissantes et incapables de transformer l'organisation globale du système énergétique, un monde où elles doivent jouer un rôle prépondérant dans sa réorganisation.

Il n'est pas besoin d'insister beaucoup plus pour faire ressortir les différences qui distinguent les mondes configurés par ces deux discours de positionnement et acter l'idée qu'il existe une multiplicité de mondes en formation. Cette comparaison m'a permis de rendre évident le fait que la référence au réchauffement climatique dans les discours de positionnement des firmes pétro-gazières engage la configuration d'un monde accueillant cette entité selon des modalités propres à chaque entreprise, que j'appelle à décrire et à préciser.

Dans la section qui suit, je documente les caractéristiques du monde qu'ENGIE déploie autour de l'entité *réchauffement climatique* dans son discours de positionnement. L'objectif que je poursuis est moins comparatif que monographique, l'enjeu étant de proposer une méthode d'analyse sémiotique capable de retracer le processus de traduction au cours duquel un monde particulier en vient à être configuré et composé.

1.2 Analyse sémiotique du discours de positionnement d'ENGIE

Dans la deuxième section de ce chapitre, je réalise une analyse sémiotique d'inspiration greimassienne du discours de positionnement d'ENGIE exprimé dans les auditions parlementaires d'Isabelle Kocher au Sénat en 2018 et à l'Assemblée nationale en 2019. Je l'expliquais un peu plus haut, le discours de positionnement d'une entreprise n'a pas de lieu d'expression propre et est disséminé dans la profusion de textes et de discours que les entreprises produisent continûment. Parmi tous les documents dont je disposais, j'ai choisi les deux auditions parlementaires d'Isabelle Kocher en raison de l'ampleur significative qu'elles accordent à la description du contexte dans lequel ENGIE est positionnée. Que ce soit face à l'Assemblée nationale ou face au Sénat, Isabelle Kocher prend à chaque fois un temps considérable pour « redresser la scène » sur laquelle elle place ENGIE. À ce titre, ces deux auditions parlementaires sont des documents remarquables qui offrent une grande quantité de détails et dont la richesse n'a, à ma connaissance, pas d'autre équivalent dans la masse des textes et discours d'ENGIE produits durant la période allant de 2016 à 2020.

D'une audition à l'autre, on retrouve la même structure narrative caractérisant le discours de positionnement qui s'organise autour de trois séquences narratives distinctes :

- L'exposition du défi climatique
- La construction de la scène de la transition énergétique
- Le positionnement d'ENGIE sur cette scène

J'ai procédé moi-même à la retranscription des deux auditions. Le Sénat propose sur son site internet une retranscriptions synthétique⁷⁰ de l'audition, mais elle est incomplète et donc inutilisable pour l'analyse que je souhaite mener.

⁷⁰ La retranscription de l'audition d'Isabelle Kocher par la Commission des Affaires économiques du Sénat est disponible ici : <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20180604/eco.html> (consultée le 5 avril 2020).

Chapitre 1

L'ordre de présentation des auditions suit leur chronologie. J'ai isolé la retranscription de chaque audition dans un encadré, auquel succède l'analyse sémiotique dont la subdivision est calquée sur la distinction entre les trois séquences narratives proposées ci-dessus.

Étant donnée la technicité du vocabulaire sémiotique greimassien, il existe un risque pour les lectrices et les lecteurs dont l'œil n'est pas accoutumé à ces procédés de formalisation de sauter ce passage, ce qui compromettrait l'argument que je porte ici. Afin de fluidifier au maximum la lecture, je propose au début de chaque séquence narrative un résumé de ce que je vais analyser et une conclusion qui synthétise et met en perspective les principaux points soulevés.

J'use des conventions suivantes afin de faire ressortir les éléments mobilisés ensuite dans l'analyse :

[Gras] : séquence narrative

Italique grasse : objet de valeur (O)

Italique : valeur investie (V)

[] : sujet (S)

{ } : débrayeur énonciatif

Souligné : sème aspectuel de temporalisation

1.2.1 Traduire le réchauffement climatique en transition énergétique

Commission des Affaires économiques du Sénat

6 juin 2018

Alors, peut-être quand même, je démarre, avant que nous ayons un échange qui permettra j'imagine de rebondir sur toutes les questions que vous m'avez posées, peut-être donner un petit peu, je dirais..., redresser la scène de ce qui se passe dans le monde de l'énergie et le faire peut-être au plan global, au plan mondial, avant de faire un zoom sur la France.

[Exposition du défi climatique]

[Le secteur de l'énergie], *ce n'est pas un scoop*, [il] est traversé de *très profonds changements*. {Je dirais} **le changement initial**, ce qui a déclenché **le mouvement**, c'est **le défi terrible du réchauffement climatique**, *la prise de conscience* que [le secteur de l'énergie] est responsable de la plus grande partie des **émissions de gaz à effet de serre** et par conséquent pour [chacun des acteurs], {je dirais} que c'est une très profonde remise en question et des choix très impliquants à faire sur les **modèles** qu'il convient de garder pour l'avenir.

[Construction de la scène de la transition énergétique]

C'est quand même **ça** qui traverse [notre secteur] et la **transition énergétique** elle a été amorcée partout dans le monde. {[Ma] conviction} c'est qu'elle est *irréversible*. Elle est *irréversible* parce qu'elle a *des effets positifs*, {si je puis dire}, et comme elle a *des effets positifs*, et [pour énormément d'acteurs], [les forces en puissance] de manière très convergente la promeuvent. Même si ici ou là il peut y avoir une réaction explicite forte de l'un ou l'autre des grands décideurs mondiaux, et vous avez vu que c'est arrivé aux Etats-Unis, en réalité **ce mouvement**, *tous les chiffres le montrent, tous les montants d'investissement le prouvent, est irréversible*.

Une seconde quand même sur les *impacts positifs* qui provoquent cette convergence des efforts et le fait que précisément cette **transition** est *irréversible*. Evidemment, l'apparition des **technologies décarbonées** qui au départ étaient *extrêmement coûteuses, absolument pas compétitives, tellement coûteuses* qu'au départ [aucun acteur] n'y a vraiment cru, [aucun des grands énergéticiens du monde], ou très peu d'entre eux, n'ont fait partie des précurseurs dans ce domaine, parce que d'un point de vue purement rationnel, économique, c'était *extrêmement coûteux*, eh bien, {il faut constater} que ce n'est plus le cas, parce que les subventions qui ont été décidées par beaucoup de pays du monde ont provoqué la maturation très rapide de **ces technologies**. L'exemple le plus spectaculaire c'est **l'énergie solaire**, où nous avons vu les coûts de production **d'énergie solaire** divisés par à peu près dix en moins de dix

ans. Donc un changement de paradigme absolument fondamental quand même, objectivement. Et on pourrait en dire presque autant de l'éolien. C'est d'autant plus surprenant que *l'énergie solaire* au fond elle est accrochée à la dynamique des *technologies du silicium*, et on sait bien que dans les *technologies du silicium* les générations de produit se succèdent à un rythme rapide. Dans le domaine *éolien*, on a affaire à des *technologies plus traditionnelles* eh bien malgré tout, la massification des investissements au plan international a conduit à des baisses de coûts spectaculaires. Il y a désormais des *technologies décarbonées* efficaces, qui vont continuer à progresser, qui sont encore souvent un petit peu plus chères que les économies traditionnelles, mais ce n'est plus vrai partout, et les mécanismes de subvention qui restent en place vont conduire à la parité réseau (...). Tout ça fait que *cette transition* est adoptée par [tout le monde]. (...)

[Position d'Engie sur cette scène]

Alors évidemment, cette *transition énergétique*, chacun, [chaque acteur la joue avec ses cartes]. (...) [ENGIE abordait cette période avec un certain nombre d'éléments en main] qui {nous ont fait nous dire que nous étions capables de devenir} un leader de ce mouvement-là, et dès lors que {nous étions capables de le faire}, c'était le positionnement le plus intéressant, le plus durable aussi, et le plus créateur de valeur pour l'entreprise.

Analyse des séquences narratives de l'audition 1

- 1^{ère} séquence narrative : exposition du défi climatique

Résumé : La première séquence pose l'objet « réchauffement climatique » qui, en tant qu'objet de savoir, n'offre aucune prise d'action directe. L'exposition des étapes de sa traduction en « gaz à effet de serre » puis en « modèles » permet de voir de quelle manière la capacité d'agir sur le réchauffement climatique est rendue possible par une série de déplacements aboutissant à l'objet « modèles » qui, lui, offre une prise d'action directe.

Au sein du premier moment allant de « Le secteur de l'énergie (...) » à « (...) est responsable de (...) », l'objet « réchauffement climatique » (O₁) est introduit progressivement comme objet de certitude – « ce n'est pas un scoop » – et de savoir

– « la prise de conscience ». Sa valeur de savoir est singulière en cela qu'elle est doublée d'un pouvoir de transformation du sujet « le secteur de l'énergie » (S₁) qui la possède.

Ce pouvoir de transformation d'(O₁) est lexicalisé par une série de relations qui combinent dans les deux premières phrases les propositions « très profonds changements », « changement initial » et « défi terrible du réchauffement climatique ». Les « très profonds changements » du sujet (S₁) « secteur de l'énergie » sont dus à un « changement initial » qui est le « réchauffement climatique ». Cette consécution montre que l'objet (O₁) « réchauffement climatique » est l'actant qui provoque les « changements » du sujet (S₁) « secteur de l'énergie ». C'est donc (O₁) qui détermine sémantiquement (S₁).

La formulation passive de la première phrase – « le secteur de l'énergie (...) *est traversé* de très profonds changements » (je souligne) – explicite le caractère passif de (S₁) qui reçoit ses déterminations d'(O₁). L'explication de ce que produit la possession de l'objet cognitif (O₁) sur (S₁) est tendue par sa reconnaissance comme sujet de responsabilité dans la deuxième phrase : « la prise de conscience que le secteur de l'énergie est responsable ».

La qualification de (S₁) comme sujet de responsabilité implique la reconnaissance d'une action antérieure, d'un faire préalable qui a contribué à produire l'objet (O₁). Si (S₁) a contribué à *faire* (O₁), il n'est pas pour autant qualifié comme sujet de faire, car la capacité d'action a été transférée, dans le discours, à l'objet (O₁) qui existe à la forme active, là où (S₁) est mobilisé à la forme passive. Ce point illustre la disjonction des modalités savoir et faire de (S₁), qui ne peut plus faire le réchauffement climatique lorsqu'il connaît l'existence du réchauffement climatique.

Et inversement, cela suppose que c'est l'ignorance du réchauffement climatique qui lui a permis de faire le réchauffement climatique. Ici, savoir empêche de faire et faire empêche de savoir. La reconnaissance de cet état clôt le processus de qualification de (S₁) comme sujet passif de cognition qui tire sa détermination de l'objet de savoir (O₁).

Le deuxième moment, allant de « (...) la plus grande partie (...) » à « (...) pour l'avenir », renverse la relation entre un objet actif et un sujet passif installée par le premier bloc. La reconnaissance de la responsabilité de (S₁), on l'a vu, implique la possession d'un savoir qui empêche la production d'un faire, entièrement délégué à (O₁). Et c'est une fois que cette relation conjonctive a été posée que le défi peut être reformulé pragmatiquement, déclenchant le cadrage de ce que cette reconnaissance de responsabilité *fait faire* à (S₁). Le déclenchement de ce faire factitif⁷¹ est opéré à l'occasion de la traduction réduisant le « réchauffement climatique » (O₁) aux « émissions de gaz à effet de serre » (O_{1'}).

Cette traduction produit un double effet dans le texte : d'une part elle spécifie la responsabilité de (S₁) et d'autre part, elle ouvre une prise à son action en explicitant ce sur quoi (S_{1'}) peut agir. C'est ce retournement qui est à l'œuvre dans la proposition : « le secteur de l'énergie est responsable (...) des émissions de gaz à effet de serre *et par conséquent* pour chacun des acteurs c'est (...) des choix très impliquants à *faire* » (je souligne). L'expression « par conséquent » marque le passage d'un sujet passif déterminé par l'objet de savoir (O_{1'}) à un sujet de faire (S_{1'}) qui peut faire des choix provoqués par la reconnaissance préalable de cet objet de savoir (*figure 2*).

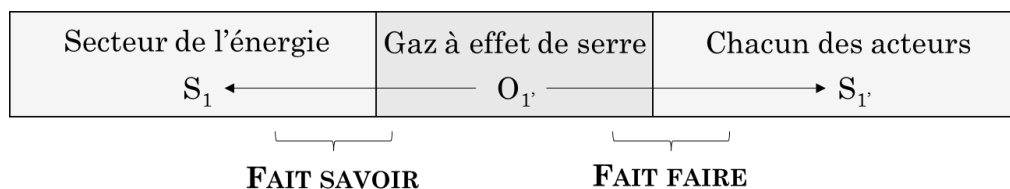


Figure 2 – Les gaz à effet de serre : d'objet de savoir à objet de faire

La transformation de (S₁) en sujet de faire est introduite dans le texte par la connexion logique « par conséquent » et est conditionnée par sa décomposition en « acteurs ». De sujet collectif indistinct – « secteur de l'énergie » – au début de la séquence narrative, (S₁) se transforme en une somme d'individus – « chacun des

⁷¹ Algirdas Greimas qualifie de factitive la modalité d'un faire consistant à faire-faire, qu'il distingue d'une autre modalité du faire, le faire-être (Greimas & Courtès, [1979] 1985, p. 144).

acteurs » (S_1). À la fragmentation d'(O_1) en (O_1) répond la décomposition de (S_1) en (S_1), indiquant le fait que la traduction pragmatique du défi n'est possible qu'en spécifiant le défi et en particularisant le sujet défié, c'est-à-dire en réduisant les termes de la relation cognitive du défi.

Pour résumer, le défi est d'abord caractérisé par l'instauration de l'objet (O_1) cognitif « réchauffement climatique » qui bouleverse et sémantise le sujet (S_1) passif « secteur énergétique », puis par la réaction du sujet (S_1) d'action « chacun des acteurs » qui peut choisir quoi faire face à l'objet (O_1) fragmenté « émissions de gaz à effet de serre ». Ces deux dimensions sont reliées entre elles par la traduction-réduction d'(O_1) en (O_1) qui d'une part *fait savoir* sa responsabilité à (S_1) et d'autre part *fait faire* des choix à (S_1) (*figure 2*). L'objet du choix ce sont les « modèles » (O_1). L'introduction de l'objet du choix (O_1) montre que pour agir sur les émissions de gaz à effet de serre (O_1) et *in fine* sur le réchauffement climatique (O_1), le sujet (S_1) doit d'abord choisir des « modèles » (O_1). Autrement dit, l'action de (S_1) est une action médiate qui ne saurait porter directement sur les objets (O_1) et (O_1).

Conclusion

Pour résumer, on peut dire que cette séquence narrative pose une alternative entre faire-le-réchauffement-climatique et ne-pas-faire-le-réchauffement climatique. Thématisé comme un objet de savoir, le réchauffement climatique produit une connaissance mais n'est pas manipulable en soi. Pour devenir manipulable, il doit être traduit successivement en « gaz à effet de serre » puis en « modèles ». Aussi, l'objet du choix qui permet de relever le défi du réchauffement climatique n'est pas le réchauffement climatique lui-même, mais les modèles. On verra en détail dans la deuxième audition que l'objet « modèles » est l'objet qui déclenche la capacité à agir et à relever le défi du réchauffement climatique.

- 2^e séquence narrative : construction de la scène de la transition énergétique

Résumé : La deuxième séquence, la plus longue des trois, poursuit la traduction de l'objet réchauffement climatique qui se transforme en un projet de transition énergétique. Le projet de transition énergétique est thématiqué comme un mouvement collectif, désirable et irréversible. On voit à l'œuvre dans cette séquence le travail d'assemblage d'une série d'actants qui peuplent et dessinent les contours de la scène de la transition énergétique.

Le premier moment, qui va de « C'est quand même (...) » à « (...) ce mouvement (...) est irréversible », débute par une phrase dont la première partie de la proposition est une récapitulation du défi et de son objet (O₁) qualifié par le déictique « ça » : « C'est quand même *ça* qui *traverse* notre secteur (...) » (je souligne). L'usage du verbe « traverser » dont le sujet est « ça » est une reprise dans la forme active de la proposition : « Le secteur de l'énergie (...) *est traversé* de très profonds changements » qui ouvre la première séquence narrative (je souligne). Cette reformulation sur un mode actif remplace (O₁) par un déictique qui ne vaut que comme structure de renvoi vers un référent qui est *montré* sans être *dit*.

Cette reformulation ouvre la voie à la deuxième partie de la proposition : « (...) et la *transition énergétique* elle a été amorcée partout dans le monde. » (je souligne). La conjonction de coordination « et » prolonge la première partie de la proposition pour constater un état de fait qui se donne comme sa reformulation complémentaire. Ainsi, en une phrase, (O₁) a été mis en équivalence avec l'objet (O₂) « transition énergétique » par l'entremise du déictique « ça » et du conjonctif « et ». L'opération de traduction d'(O₁) en (O₂) peut être formalisée comme suit :

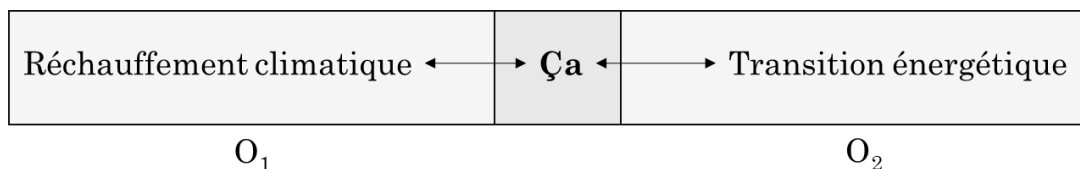


Figure 3 – Traduction du réchauffement climatique en transition énergétique

Contrairement à la traduction d'(O₁) en (O₁') qui repose sur une opération de spécification (le « réchauffement climatique » est générique là où les « gaz à effet de serre » sont spécifiques), la traduction d'(O₁) en (O₂) (*figure 3*) marque un

changement de valeur. En effet, (O₁) est un objet cognitif investi de la valeur de savoir – le réchauffement climatique est un fait scientifique – ce qui en fait un objet de certitude.

Quelle est la valeur investie dans (O₂) ? La deuxième phrase : « *Ma conviction* c'est qu'elle est irréversible » (je souligne), vient préciser cet aspect en qualifiant (O₂) d'objet de conviction, investissant l'objet d'une valeur de croire, ce qui en fait un objet vraisemblable. On passe donc de la certitude collective d'un objet de savoir à la conviction personnelle d'un objet de vraisemblance. Le débrayeur énonciatif « ma » marque la présence de l'énonciataire dans le texte – présence qui est déjà apparue dans cette séquence avec la mention dans la phrase précédente du pronom possessif « notre » – qui témoigne du caractère personnel de cette conviction, pointant l'enjeu rhétorique de l'élargissement de cette conviction aux destinataires de ce discours.

La construction d'une communauté de conviction est initiée par l'attribution du caractère d'irréversibilité à l'objet (O₂) « transition énergétique ». L'irréversibilité remotive en les déplaçant les « changements » – qualifiés tour à tour de « très profonds » et d'« initial » – utilisés pour lexicaliser l'objet (O₁) « réchauffement climatique ». En effet, les changements du réchauffement climatique, caractérisés dans la première séquence narrative par les émissions de gaz à effet de serre, sont au cœur du défi : si le climat continue de se réchauffer – de changer –, si les gaz à effet de serre continuent à être émis, si ces changements deviennent *irréversibles*, que le réchauffement climatique continue d'être *fait* alors cela signifie que le défi n'aura pas été relevé. Le changement dans la première séquence narrative est indésirable. Dans la deuxième séquence narrative l'irréversibilité d'(O₂) est une valeur méliorative recherchée qu'il s'agit d'attester. Aux changements indésirables du réchauffement climatique s'oppose donc l'irréversibilité désirable de la transition énergétique.

La traduction d'(O₁) en (O₂) (*figure 3*) permet d'ouvrir la voie à un *faire affirmatif*. La première séquence narrative a posé le défi en des termes de *faire négatif* : le sujet (S₁) est défié, c'est-à-dire appelé à faire ne-pas-faire-le-réchauffement-climatique (O₁). La deuxième séquence narrative, en traduisant (O₁) par (O₂) (*figure 3*), convertit la proposition faire ne-pas-faire-le-réchauffement-

climatique par faire la transition énergétique. Cette requalification d'un faire négatif en un faire affirmatif demeure pourtant fragile, car l'objet (O_2) du faire est un objet de conviction qui est investi d'une valeur de vraisemblance. Là où (O_1) est déjà fait – c'est une certitude scientifique –, (O_2) reste à *faire* comme l'indique la proposition « a été amorcée ».

Les deux dernières phrases clôturant le premier moment de cette deuxième séquence narrative visent à étayer la légitimité de ce faire en *prouvant* que l'objet (O_2) « transition énergétique » est un objet désirable pour un sujet de faire collectif le plus élargi possible. Le mouvement discursif accompli par ces deux dernières phases vise à transformer la position individuelle de l'énonciataire débrayée par le pronom personnel « ma » en une position commune et partagée par un collectif.

Il s'agit donc de préparer la jonction entre un objet rendu désirable par l'exposition de ses qualités et d'un sujet rendu collectif par l'agrégation des membres le composant. L'attribution de la qualité d'irréversibilité (Q_1) à (O_2) est précisée par l'attribution de la qualité « effets positifs » (Q_2), qui est présentée comme une conséquence logique de l'irréversibilité : « elle est irréversible *parce qu'elle a des effets positifs* » (je souligne). Et c'est cette attribution d'« effets positifs » qui détermine l'agrégation d'un collectif capable d'agir autour d'(O_2) : « et *comme elle a des effets positifs (...)* les forces en puissance la promeuvent » (je souligne). L'expression « forces en puissance » renvoie à un sujet collectif (S_2) qui est défini par sa capacité à agir. L'agrégation du sujet collectif (S_2) autour de l'objet (O_2) entraîne sa requalification en « mouvement ». Le terme « mouvement », contrairement au terme « changement » employé dans la première séquence narrative, signale ici une action collective volontaire qui *réalise* (O_2).

Au terme du premier moment de la deuxième séquence narrative, (O_2) est donc qualifié comme un objet de faire collectif en voie d'accomplissement par un sujet de faire collectif (S_2). L'explication de la qualité (Q_1) d'irréversibilité qui détermine l'objet (O_2) « transition énergétique » est d'abord une propriété d'(O_2) pour devenir le résultat de l'action de (S_2), témoignant du caractère circulaire de l'argument d'irréversibilité. En effet, c'est parce que la transition énergétique est irréversible qu'elle agrège de nombreux sujets d'action autour d'elle, et inversement, c'est parce que de nombreux sujets d'action engagent leur action qu'elle devient irréversible.

Cette deuxième partie de l'argument est rendue évidente par la mention d'acteurs réfractaires au « faire la transition énergétique » – la référence aux Etats-Unis étant ici une référence à la volonté du président Donald Trump de sortir des Accords de Paris de 2015 – dont le geste est réduit à une « réaction » qui ne peut rien contre le « mouvement » irréversible d'(O₂). Ainsi, l'irréversibilité est, à ce moment du texte, aussi bien une propriété formelle d'(O₂) que le résultat de l'action de (S₂).

Le second moment de la deuxième séquence narrative, qui va de « Une seconde quand même (...) » à « (...) tout le monde », vient détailler la relation de conjonction entre les impacts positifs de la transition énergétique et l'action collective de (S₂) qui est mobilisée indirectement par la mention d'une capacité à agir collectivement : « la convergence des efforts ». Le discours qui détaille la conjonction entre (O₂) et (S₂) s'appuie sur la qualité (Q₂) « impacts positifs », présentée comme cause déterminante de la qualité (Q₁) « irréversible ».

Pour enclencher l'opération consistant à détailler le contenu de la qualité (Q₂) « impacts positifs » de l'objet (O₂) « transition énergétique », (O₂) est traduit en (O₃) : « technologies décarbonées ». Si (Q₂) est une qualité d'(O₂), c'est (O₃) qui va permettre d'en définir le contenu. (O₃) permet d'engager le récit de l'acquisition d'une compétence (C₁) : la compétitivité économique. Comment cette compétence est-elle acquise ?

Le récit de l'acquisition de cette compétence débute par le constat d'une privation de cette compétence : « l'apparition des technologies décarbonées qui au départ étaient *extrêmement coûteuses, absolument pas compétitives, tellement coûteuses* » (je souligne). L'objet (O₃) est donc défini initialement par l'absence de la compétence (C₁). Sans cette compétence économique, l'objet (O₃) est dépossédé du statut d'objet de conviction d'(O₂) : « au départ *aucun acteur n'y a vraiment cru* » (je souligne). Cela signifie que sans la compétence (C₁) de compétitivité, il est impossible d'y investir une valeur de conviction. C'est ce que précise la proposition : « d'un point de vue purement rationnel, économique, c'était extrêmement coûteux ». La correction qui opère le passage de « rationnel » à « économique » caractérise le critère définissant l'investissement de la valeur de conviction.

Autrement dit, pour qu' (O_3) soit crédible, il faut d'abord qu' (O_3) soit compétitif *économiquement parlant*.

L'acquisition de la compétence (C_1) est débloquée par les « pays » qui ont mobilisé des « subventions » : « les subventions qui ont été décidées par beaucoup de pays du monde ont provoqué la maturation très rapide de ces technologies ». Ici, le sujet « pays » se distingue du sujet « grands énergéticiens du monde ». Les « pays » ont la capacité de subventionner (O_3) , ce qui n'est pas le cas des « grands énergéticiens ». Et c'est l'action de subventionner qui va rendre (O_3) compétitif, liant l'action des « pays » à celle des « grands énergéticiens ».

Pour distinguer l'action de subvention des pays, je propose de nommer investissement l'action des grands énergéticiens. Cette distinction entre l'action de subvention et l'action d'investissement permet de caractériser les sujet spécifiques – le sujet (S_2) « les pays » et le sujet (S_2') « grands énergéticiens » – composant le sujet collectif (S_2) . Il est important de rappeler que le sujet collectif (S_2) est défini d'abord par une relation de disjonction avec (O_3) , comme le rappelle la mention « aucun acteur n'y a vraiment cru ». C'est la décomposition des actions des différents sujets – (S_2) et (S_2') – agrégés dans le sujet collectif (S_2) qui va permettre de retracer l'acquisition de la compétence (C_1) et de passer de la relation initiale de disjonction entre (S_2) et (O_3) à une relation de conjonction.

Cette décomposition montre que l'objet (O_3) acquiert progressivement la compétence (C_1) , par la combinaison de différentes actions qui s'agrègent au fur et à mesure, composant symétriquement le sujet (S_2) . La compétence (C_1) d' (O_3) n'est donc pas acquise d'un coup, à l'issue d'une épreuve unique et qualifiante, mais est le résultat d'une agrégation d'actions de différents sujets qui renforcent et fortifient (O_3) . Et c'est parce que l'objet (O_3) « technologies décarbonées » devient compétitif qu'il regagne en conviction, que d'autres acteurs y croient.

La qualification de ce processus d'agrégation est exemplifiée dans le discours par la spécification de l'objet (O_3) « technologies décarbonées » en deux objets : l'objet (O_3') « énergie solaire » et l'objet (O_3'') « domaine éolien ». Le discours structuré autour de chacun de ces deux objets (O_3') et (O_3'') répète le discours d'acquisition de la compétence (C_1) d' (O_3) . Les technologies solaires et éoliennes acquièrent la compétence (C) de compétitivité grâce à la « massification des

investissements » qui entraîne une baisse des « coûts de production ». (O_3) et (O_3'') servent donc l'un et l'autre de preuve que la non-compétitivité de l'objet (O_3) « technologies décarbonées » est un état dépassé. L'argument est renforcé par une comparaison entre (O_3) et (O_3''), où (O_3) est rattaché à la dynamique des « technologies du silicium », quand (O_3'') est considéré comme un ensemble de « technologies plus traditionnelles ». Autrement dit, si les coûts de production d'(O_3) baissent c'est en raison de facteurs exogènes, et en l'occurrence du dynamisme d'un secteur d'activité qui dépasse le seul périmètre des technologies de l'énergie. A l'inverse, l'objet (O_3'') « domaine éolien » ne bénéficie d'aucun facteur exogène et doit l'acquisition de la compétence (C_1) de compétitivité à ses qualités propres. En cela, (O_3'') constitue dans le discours la preuve par excellence, la preuve « malgré tout », que la compétence (C_1) est acquise.

Le récit de l'acquisition de (C_1) repose sur la décomposition de (S_2) et d'(O_3), faisant apparaître le caractère collectif et agencé de ce sujet et de cet objet. Et c'est la décomposition narrative de ces deux entités qui permet d'explicitier la logique d'agrégation des « forces » constituant (S_2) et de rendre compte du « mouvement » de l'objet (O_2) « transition énergétique ». Ainsi, la preuve de la qualité (Q_1) d'« irréversibilité » de l'objet (O_2) « transition énergétique » repose sur la monstration d'un phénomène d'agrégation obtenu discursivement par la décomposition de (S_2) et d'(O_3).

Les deux dernières phrases clôturant cette séquence narrative achèvent le mouvement de décomposition en opérant une montée en généralité, qui délaisse les objets (O_3) et (O_3'') au profit d'(O_3), puis d'(O_2). La recomposition d'(O_3) est produite par la proposition : « Il y a désormais des *technologies décarbonées* efficaces, qui vont continuer à progresser (...) » (je souligne). Et la retraduction d'(O_3) en (O_2) est effectuée par la dernière phrase : « Tout ça fait que *cette transition* est adoptée par tout le monde. » (je souligne). L'ensemble de la trajectoire de traduction-retraduction d'(O_2) en (O_3) et d'(O_3) en (O_2) à l'œuvre dans cette séquence narrative peut être synthétisé comme suit :

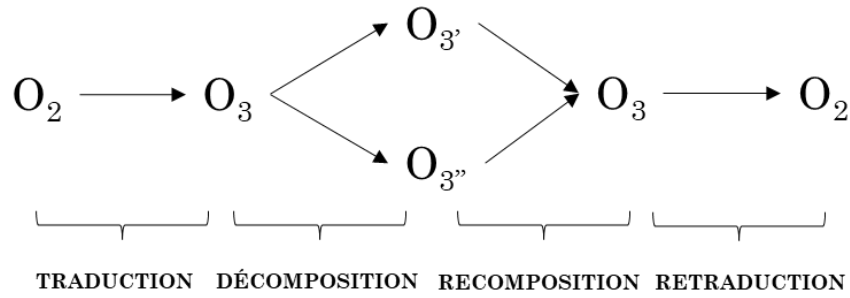


Figure 4 – Traduction, décomposition, recombinaison et retraduction de l’objet transition énergétique

Conclusion

L’objet « transition énergétique » n’a pas la même signification au début et à la fin de cette séquence narrative. En effet, au départ, il s’agit d’un objet investi par la conviction personnelle de l’énonciataire : « Ma conviction c’est qu’elle [la transition] est irréversible ». Avant que ne débutent les opérations de traduction-décomposition de l’objet « transition énergétique » qui mettent au jour les processus d’agrégation des « forces » du sujet collectif « les forces en puissance », la « transition énergétique » relève d’une croyance individuelle qui n’est étayée par aucun fait.

Le processus sémiotique de traduction-décomposition, qui se conclut par la proposition : « Tout ça fait que cette transition est adoptée par tout le monde. », généralise la position singulière exprimée au départ pour en faire un objet de croyance collective. « Tout le monde » se substitue à « ma conviction », marquant le passage du singulier au collectif, et le passage d’un objet de conviction à un projet collectif en cours de réalisation. Les opérations de traduction-décomposition remotivent la transition énergétique en résultat provisoire de l’action combinée d’une multiplicité de « forces » qui subventionnent, qui investissent, qui croient tout en même temps, faisant de la transition énergétique un projet, c’est-à-dire ce vers quoi l’action d’un ou de plusieurs sujets est projetée.

- 3^e séquence narrative : position d'ENGIE sur cette scène

Résumé : La troisième séquence narrative est celle qui marque l'entrée d'ENGIE comme sujet d'action capable de relever le défi que pose l'objet de défi réchauffement climatique établi dans la première séquence narrative et de porter le projet de la transition énergétique défini dans la deuxième séquence narrative.

La première phrase qui articule le projet (O₂) au sujet d'action indéfini « chaque acteur » rappelle le sujet (S₁) « chacun des acteurs » qui est apparu dans la première séquence narrative. Le parallèle entre les deux phrases fait apparaître une reformulation positive où « chaque acteur » n'est plus un sujet de faire factitif, c'est-à-dire un sujet auquel quelque chose – en l'occurrence les « émissions de gaz à effet de serre » (O₁) – fait faire autre chose, mais un sujet de faire transitif, c'est-à-dire un sujet qui fait être quelque chose – en l'occurrence la « transition énergétique » (O₂).

Entre la première et la troisième séquence narrative, les traductions successives d'(O₁) en (O₂) ont profondément transformé les modalités d'action du sujet de faire indéfini (S₁). L'objet (O₁) « réchauffement climatique » qui produit le défi fait (ré)agir le sujet (S₁) « chacun des acteurs ». Cette modalité factitive disparaît tout à fait dans la troisième séquence narrative où l'objet (O₂) « transition énergétique » n'est plus un objet de défi *déjà fait*, mais un objet/projet collectif *en train d'être fait*. Le passage d'un faire factitif à un faire transitif par la succession de traductions d'(O₁) en (O₂), puis d'(O₃) en (O₂), modifie l'espace d'action du sujet qui n'est plus contraint par une situation, mais qui se redéfinit par sa capacité à bâtir une nouvelle situation.

Et c'est une fois que toutes ces transformations ont été effectuées qu'il devient possible de mobiliser ENGIE comme sujet d'action dont le faire est un faire *transitif* – ENGIE fait la transition – et *projectif* – ENGIE projette son action vers la transition énergétique qui est en train d'être accomplie. Tant que le faire est *factitif* – le réchauffement climatique fait faire des choix aux acteurs du secteur de l'énergie – et *rétrospectif* – c'est l'action passée des acteurs du secteur de l'énergie qui a engendré le réchauffement climatique – le sujet ENGIE est invisibilisé dans

le discours au profit du sujet indéfini (S₁) « chacun des acteurs ». Ce point me permet de mettre en lumière les caractérisations du faire à partir desquelles ENGIE peut être mobilisée dans le discours :

	Sujet indéfini (chaque acteur)	Sujet défini (ENGIE)
Modalité	Faire factitif (faire-faire)	Faire transitif (faire-être)
Temporalité	Faire rétrospectif (a fait)	Faire projectif (fera)

Tableau 2 – Synthèse des différentes modalités et temporalités du faire employées

La requalification du faire factitif et rétrospectif utilisée pour installer le défi en faire transitif et projectif simplifie et linéarise la structure de la relation sujet-objet. La relation sujet-objet caractérisée par un faire factitif et rétrospectif est une relation bouclée où le sujet a fait un objet qui, en retour, fait faire le sujet. Cette relation peut être formalisée ainsi :

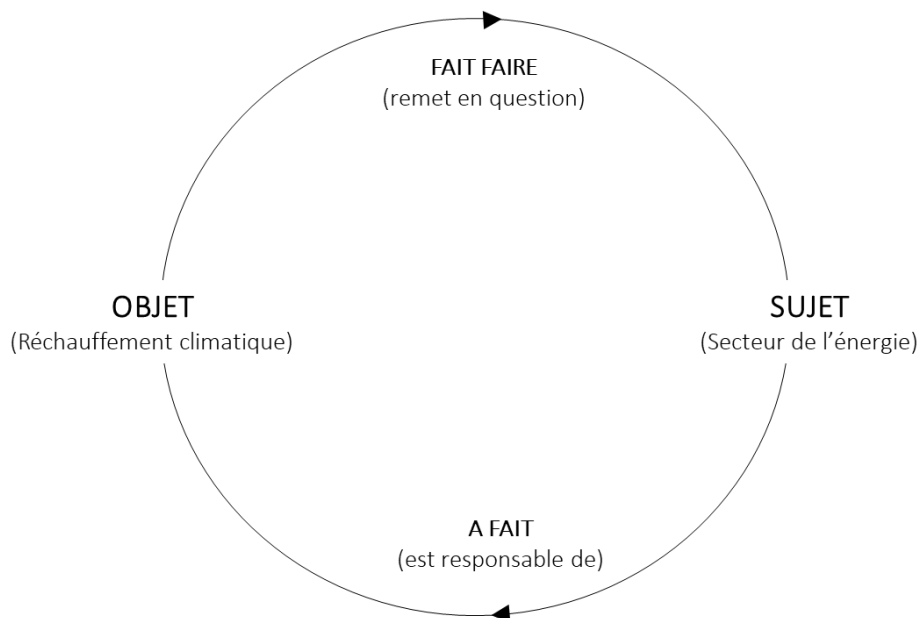


Figure 5 – Le défi du réchauffement climatique entre faire factitif et faire transitif

Au terme des opérations de traduction des entités (O) et (S) réalisées dans ce discours, la configuration d'un faire transitif et projectif permet de structurer comme suit la relation sujet-objet :



Figure 6 – Le faire transitif et projectif de la transition énergétique

La mise en place de cette structure où le faire est modalisé dans un sens unique (du sujet vers l'objet) rend possible la spécification de l'acteur indéfini (S₁) « chacun des acteurs », qui est remplacé dans la deuxième phrase par « ENGIE ». Ce passage est donc celui de l'indéfini au défini, mais aussi du sujet collectif (S₂) à un sujet singulier (S₃).

La proposition : « ENGIE abordait cette période avec un certain nombre d'éléments en main » introduit le sujet (S₃) de faire « ENGIE » en tant que sujet doté de compétences – « un certain nombre d'éléments en main » – qui font d'ENGIE un *sujet compétent* pour faire la transition énergétique. Les modalités de ces compétences sont précisées par les propositions : « nous étions capables de devenir un leader » et « nous étions capables de le faire ». Ces deux propositions mettent en lumière une capacité à faire et une capacité à devenir, l'une et l'autre marquant l'appartenance des compétences d'ENGIE à la modalité « être capable de », qui, parmi les quatre « surdéterminations modales » (Greimas, [1983] 2012b, p. 76) de la compétence définies par Algirdas Greimas⁷², se rapproche le plus de la modalité « pouvoir ». La compétence d'ENGIE est régie par la modalité du pouvoir : pouvoir (être capable de)-faire et pouvoir (être capable d')-être : pouvoir-faire la

⁷² Algirdas Greimas a listé quatre modalités : vouloir, devoir, pouvoir, savoir, qui « sont susceptibles de moduler l'état potentiel appelé compétence » (Greimas, [1983] 2012b, p. 77).

transition énergétique et pouvoir-être le leader de la transition énergétique. Cette double détermination du sujet (S₃) de compétence « ENGIE » fait apparaître une spécificité de l'objet (O₂) « transition énergétique » qui est à la fois ce vers quoi le sujet projette son action – pouvoir-faire la transition énergétique – et une « scène » sur laquelle le sujet (S₃) « ENGIE » se place : « (...) c'était le *positionnement* le plus intéressant, le plus durable aussi, et le plus créateur de valeur pour l'entreprise » (je souligne). Parce que c'est aussi une « scène » sur laquelle le sujet (S₃) se positionne, l'objet (O₂) « transition énergétique » perd son statut de simple objet de faire dépendant d'un unique sujet.

Conclusion

L'objet « transition énergétique » est instancié au terme du discours comme la scène annoncée sur laquelle « chacun des acteurs » se positionne. La particularité de cette scène est qu'elle n'est pas *déjà-là*, mais en construction, comme projet collectif agrégeant le faire de toutes les « forces en puissance », et où ENGIE, en tant que sujet spécifié appartenant à ce groupe d'acteurs, a la compétence pour se positionner comme « leader ».

Comment ce geste de positionnement s'est-il trouvé par la suite prolongé et précisé ? L'analyse de l'audition d'Isabelle Kocher par la Commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale va permettre de souligner la permanence de la chaîne de traductions transformant le réchauffement climatique en transition énergétique. Nous allons voir également que d'une audition à l'autre émergent des incertitudes quant à l'accomplissement du programme d'action consistant à *faire la transition*. C'est cette montée des incertitudes que je vais m'employer à souligner, afin de montrer qu'il s'agit de l'ajout d'une nouvelle détermination au monde qu'ENGIE façonne et déploie.

1.2.2 Essayer de faire exister la scène de la transition énergétique

Commission des Affaires économiques de l'Assemblée nationale

20 novembre 2019

Monsieur le président merci pour ces mots d'introduction (...) tous les sujets dont nous allons parler ce matin sont évidemment des sujets très importants. Ces sujets de transition énergétique sont des sujets sur lesquels nos expertises sont complémentaires (...)

[Exposition du défi climatique]

{Je pense que} nous vivons une époque très particulière, qui est à la fois extraordinairement risquée et sans doute aussi l'occasion d'une forme de réinvention de {nos} **modèles**. Extraordinairement risquée, {je n'ai pas besoin de développer} beaucoup, le **risque climatique** est **un risque extrêmement sérieux**. (...) Alors {je reviens} au **climat** puisque {je vais en faire} un peu au fond un élément fondamental de mon intervention, {on sait bien qu'on n'est pas du tout sur **la courbe des 2 degrés**, on est encore moins **sur la courbe des 1,5 degrés**, pourtant le diagnostic est très largement partagé}, mais voilà, **les émissions de CO₂** continuent d'augmenter sur tous les continents, c'est vrai aussi en Europe et elles ont augmenté en Europe en 2018 encore plus vite qu'en 2017, donc on n'y est pas. **La tendance** n'est pas la bonne et il faut l'inverser.

[Construction de la scène de la transition énergétique]

{Moi je voudrais partager avec vous une conviction} (...), c'est que {je ne crois pas qu'on puisse} inverser cette tendance sans changer de **modèle**, et tout particulièrement sans changer de **modèle de consommation**. Cette **transition énergétique** elle doit s'opérer dans un champ de contraintes qui est considérable, et notamment un champ de contraintes économiques considérables. Il s'agit d'investir dans une génération de nouvelles **centrales de production d'énergie**, mais il faut le faire sans augmenter la **facture d'énergie** ni pour les clients particuliers, ni pour les entreprises. Et pourtant il faut investir dans de la **production d'énergies renouvelables, électriques et également gazières**. Et {je crois} que la seule façon de compenser le coût de ces investissements qui vont forcément conduire à une augmentation du prix de l'énergie à l'unité, pour au moins 10 ans - 15 ans le temps qu'on amortisse toutes **ces nouvelles centrales** qu'il faut bâtir, la seule façon de compenser sur **la facture** cela et de sorte qu'il n'y ait pas d'augmentation des factures eh bien c'est de revoir fondamentalement la **consommation** en volume. (...)

[Position d'Engie sur cette scène]

Alors, {je vais venir maintenant à [ce qu'un groupe comme Engie tente de faire]} pour se mettre au diapason de {ce que je viens de dire}. {Ce que je viens de dire au fond}, c'est qu'il y a ***d'autres formes de croissance possibles*** qui reposent massivement sur la ***sobriété***, qui sont économiquement accessibles et à grande échelle. Et {à mon avis} se trouve devant {nous}, {je pourrais vous le dire comme ça aussi}, se trouve devant {nous} ***une nouvelle étape de croissance*** qui repose sur ***un nouveau modèle qui est plus sobre et qui est plus inclusif***.

Alors un mot sur [ENGIE] même si j'imagine qu'on y reviendra dans le jeu des question réponses. {Nous avons fait évoluer} notre ***modèle*** de groupe assez profondément pour {nous mettre en cohérence} avec {ce que je viens de dire}. {Je vais souligner} trois points. {Nous avons fait évoluer nos activités} d'une part. {Nous avons renforcé très fortement nos capacités} technologiques et digitales (...). Et puis troisièmement {nous faisons évoluer notre modèle social}. Alors {nos activités} d'abord : {nous sommes un groupe} qui a décidé de s'attaquer à très grande échelle à la ***sobriété énergétique***, et plus généralement d'ailleurs puisque les approches sont similaires, à la ***sobriété en ressources naturelles***. (...)

Analyse des séquences narratives de l'audition 2

- 1^{ère} séquence narrative : exposition du défi climatique

Résumé : La première séquence narrative qualifie l'objet « l'époque » et le spécifie en deux objets distincts « époque risquée » et « modèles » qui forment l'alternative du défi structurant l'ensemble de l'audition.

La première séquence narrative de cette audition est centrée sur les métamorphoses de l'objet (O₁) « [époque] extrêmement risquée ». La deuxième phrase traduit l'objet (O₁) « [époque] extrêmement risquée » en l'objet (O₂) « risque climatique ». D'abord adjectif définissant une des qualifications de l'objet (O₁) « époque », le terme « risqué » est substantivé et lui est adjoint l'adjectif « climatique ». La troisième phrase répète cette opération de substantivation de l'adjectif « climatique » qui devient l'objet (O₃) « climat » qui est subdivisé en trois :

(O_{3'}) « la courbe des 2 degrés », (O_{3''}) « la courbe des 1,5 degrés » et (O_{3'''}) « les émissions de CO₂ ». Au terme de la séquence narrative, (O₃) devient l'objet (O₄) « la tendance » dans la phrase : « La tendance n'est pas la bonne il faut l'inverser ». Cette succession de traductions peut être représentée comme suit :

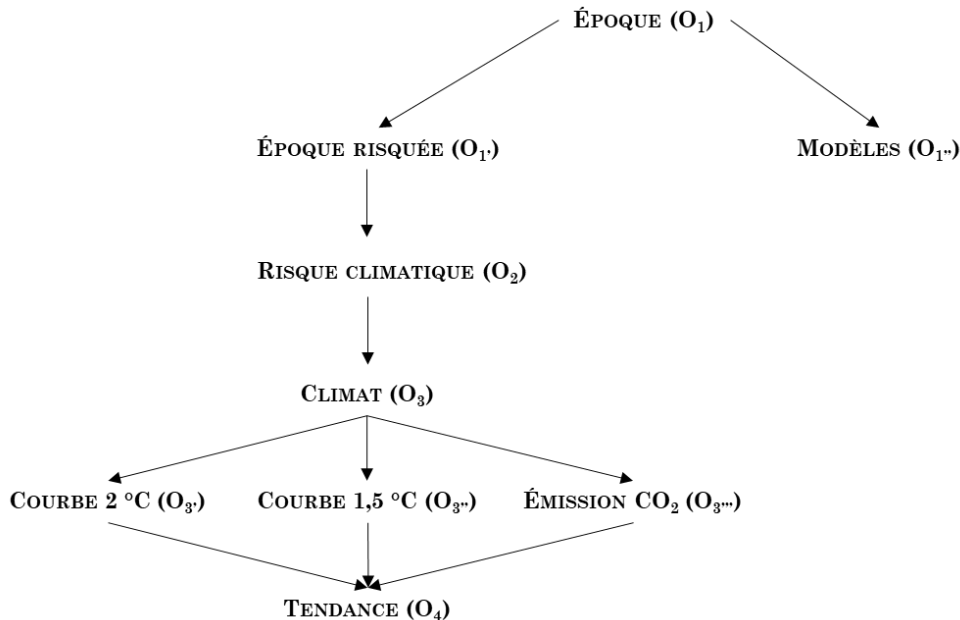


Figure 7 – Chaîne de traductions de l'objet *époque* à l'objet *tendance*

L'objet (O₄) « tendance » traduit et agrège les objets (O_{3'}) « courbe des 2 degrés », (O_{3''}) « courbe des 1,5 degrés » et (O_{3'''}) « émissions de CO₂ ». Les objets (O_{3'}) et (O_{3''}) sont présentés comme des objets de consensus : consensus sur ce qu'il faudrait faire – « le diagnostic est très largement partagé » – et consensus sur ce qui n'est pas fait – « on sait bien qu'on n'est pas du tout sur la courbe ».

Comme dans la première audition, c'est la réduction de l'objet (O₃) « climat » à l'une de ses composantes (O_{3'''}) « émissions de CO₂ » qui va offrir une prise à l'action et qui va permettre de traduire pragmatiquement l'objet du défi. L'objet (O_{3'''}) « émissions de CO₂ » est caractérisé par sa dynamique : « les émissions de CO₂ continuent d'augmenter » et « elles ont augmenté en Europe en 2018 encore plus vite qu'en 2017 ».

L'augmentation d'(O_{3'''}), retraduite en l'objet (O₄) « tendance », engage l'impératif d'action établi par la dernière proposition « il faut l'inverser ». La formulation impersonnelle « il faut » signale un devoir-faire auquel aucun sujet

d'action – défini ou indéfini – n'est assigné à l'issue de la première séquence narrative. Contrairement à la première audition, l'exposition de l'objet du défi n'engage aucun sujet directement, laissant la place à un impératif générique et impersonnel.

Conclusion

Comme dans la première audition, on retrouve un défi et une alternative. Mais ici, l'alternative est posée directement, dès la première phrase qui oppose l'objet « époque risquée » à l'objet « modèles ». Et contrairement à la première audition, le processus de traduction est recentré sur le « risque climatique » qui est détaillé avec plus de précisions. En concentrant le processus de traduction sur l'objet « époque risquée », cette séquence rend tangible le fait qu'il y a un monde du réchauffement climatique qui est en train de se construire, et dont la « tendance » doit être inversée. On comprend ainsi que le monde de la transition énergétique qu'ENGIE entend se donner se construit sur la base d'un autre monde, risqué et indésirable.

- 2^e séquence narrative : construction de la scène de la transition énergétique

Résumé : La deuxième séquence narrative introduit l'objet « transition énergétique » retraduit de nombreuses fois sans jamais être clairement stabilisé, témoignant de la difficulté à le circonscrire. Comme dans la première audition, la transition énergétique est le projet à partir duquel un programme d'action est engagé, mais il est caractérisé dans cette audition par une série de contraintes qui compliquent sa réalisation.

Aux opérations de traduction verticales déployant l'objet (O_{1'}) « époque risquée » se substitue une opération de traduction horizontale qui permet de passer d'un constat – l'époque est risquée – à un programme d'action – il faut réinventer les modèles. Réalisée dans la première phrase de la deuxième séquence narrative, l'association d'(O₄) à (O_{1'}) se transforme dans la deuxième phrase en l'objet (O₅) qui

est présenté comme un objet déjà présent, comme l'indique le pronom démonstratif « cette » : « cette transition énergétique ». L'introduction de l'objet (O₅) « transition énergétique » par la translation de l'objet (O₁) à l'objet (O_{1'}) peut être formalisée comme suit :

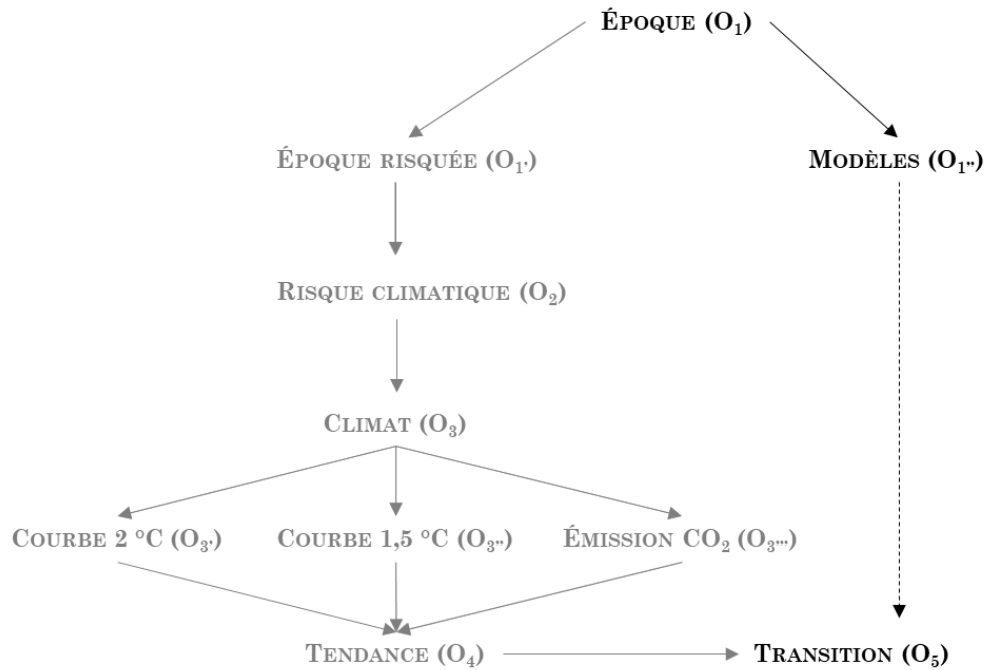


Figure 8 – Chaîne de traductions de l'objet *époque* à l'objet *transition énergétique*

L'objet (O₅) « transition énergétique » est une traduction pragmatique de l'objet (O₄) « tendance » qui est rendu disponible à l'action en étant traduit préalablement en modèle. Ainsi, inverser la tendance – réduire les émissions de CO₂ – c'est changer de modèle, et changer de modèle, c'est faire la transition énergétique. Qui fait la transition énergétique ? Contrairement à la première audition qui mobilisait différents sujets agissant sur l'objet « transition énergétique », ici (O₅) « transition énergétique » est à la fois objet et sujet : « elle [la transition énergétique] *doit s'opérer* dans un champ de contraintes ». L'utilisation de la forme pronominale du verbe « opérer » instancie l'objet (O₅) « transition énergétique » en sujet (S₁) réflexif qui se réalise lui-même en tant qu'objet. L'usage du verbe devoir qui précède le verbe « s'opérer » marque la répétition du devoir-faire introduit dans la première séquence narrative par la proposition « il faut l'inverser ». Le sujet-objet réflexif

(S₁) est abandonné dès la phrase suivante pour laisser la place à l'impératif impersonnel : « Il s'agit de (...) », renforcé un peu plus loin dans la même phrase par une formule similaire : « il faut le faire (...) ». La phrase : « Et pourtant il faut investir (...) » réitère l'instanciation de l'impératif impersonnel où domine le devoir-faire.

Ainsi, la deuxième séquence narrative répète et amplifie la formulation impérative et impersonnelle du devoir-faire qui clôture la première séquence narrative. Cette formulation rend impossible la (dis)jonction entre un sujet et un objet – au mieux l'objet est provisoirement réinstancié en sujet – et *virtualise* le faire en accolant aux verbes d'action les verbes modalisateurs falloir, devoir et s'agir. Grammaticalement, l'action est dépersonnalisée et virtualisée. Thématiquement, elle est contrainte : « elle [la transition énergétique] doit s'opérer dans (...) un champ de contraintes économiques considérables ». L'exposition de la contrainte qui enserme l'objet-sujet (O₅) « transition énergétique » éclaire le recours à une modalité virtualisante du faire.

La décomposition d'(O₅) en l'objet (O₅) « centrales de production d'énergie » et l'objet (O₅^{ne}) « facture d'énergie » soulève le problème qui contraint la réalisation d'(O₅) : faire l'un c'est empêcher l'autre, et inversement. Le programme d'action d'(O₅) – « il faut investir » – est incompatible avec le programme d'inaction d'(O₅^{ne}) – « sans augmenter ». Au faire d'(O₅) répond le ne-pas-faire d'(O₅^{ne}). Le problème est que faire la transition énergétique (O₅), c'est réaliser *en même temps* le programme d'action d'(O₅) et le programme d'inaction d'(O₅^{ne}). Ainsi, la réalisation du programme d'action d'(O₅) suppose de concilier un faire avec un ne-pas-faire inconciliables entre eux. C'est ce conflit entre le programme d'action d'(O₅) et le programme d'inaction d'(O₅^{ne}) qu'exprime la phrase : « Et pourtant il faut investir dans la production d'énergies renouvelables et gazières. » La locution adverbiale « Et pourtant (...) » marque la nécessité de maintenir le premier programme d'action, ici répété, malgré le fait que le programme d'inaction l'empêche. Cette incompatibilité virtualise la réalisation de la transition énergétique qui est écartelée entre des impératifs contradictoires entre eux.

Contrairement à la première audition, le faire de la transition énergétique est ici un faire virtualisé, contradictoire et rendu difficile à réaliser. La dernière phrase

de la deuxième séquence récapitule le problème de la réalisation de la transition énergétique et ouvre une voie de résolution en traduisant l'objet (O₅) « facture d'énergie » par l'objet (O₆) « consommation ». Cette traduction associe l'objet (O₆) « consommation » au faire « revoir », par opposition au ne-pas-faire « sans augmenter » d'(O₅). Or, avant cela, il n'y a qu'un seul faire – « investir » – qui détermine affirmativement (O₅) et à la fois indirectement et négativement (O₅) en contrevenant à l'impératif « sans augmenter ». La traduction d'(O₅) en (O₆) permet de redéterminer (O₆) affirmativement par le verbe de faire « revoir ». Le programme d'action *revoir la consommation*, s'il est réalisé en même temps que l'autre programme d'action *investir dans la production*, doit ainsi permettre de réaliser le contre-programme « sans augmenter ».

Dans cette perspective, l'objet (O₅) « facture » apparaît comme un objet biface, résultat de l'action d'investissement dans la production et résultat de l'action de révision de la consommation, qu'il faut immobiliser, c'est-à-dire qui ne doit pas augmenter et qui ne peut pas diminuer. Cet équilibrage de l'objet (O₅) « facture » par la révision de la consommation met en exergue le fait que celle-ci correspond à l'action de *diminuer* ce que l'investissement a augmenté. Ainsi, la traduction d'(O₅) en (O₆) permet de passer d'un ne-pas-faire à un faire qui complète le faire d'(O₅).

C'est donc l'engagement d'un programme d'action ayant pour objet (O₆) « consommation » qui rend possible la réalisation de la transition énergétique en résolvant la contradiction entre l'impératif d'augmentation des investissements dans la production d'énergies renouvelables et l'impératif de non-augmentation de la facture énergétique pour les particuliers et les entreprises. Il est nécessaire de remarquer que si le terme de « consommation » est atteint au terme d'une chaîne de traductions dépliant l'objet (O₅) « transition énergétique », il est également accolé, dès la première phrase de la deuxième séquence narrative, à l'objet (O₁) « modèles » dans l'expression « modèles de consommation ». La décomposition de l'objet (O₅) « transition énergétique » permet d'expliquer la formation de l'expression « modèles de consommation » et justifie le programme d'action qui consiste à *changer de modèle de consommation*. Il apparaît ainsi que *changer de modèle de consommation*, c'est résoudre la contradiction entre des impératifs

inconciliables qui empêchent la réalisation de la transition énergétique, c'est donc *faire la transition*.

Ainsi, au terme de la deuxième séquence narrative, l'objet (O₇) « modèle de consommation », posé dès la première phrase, est activé discursivement comme la prise opérationnelle grâce à laquelle la transition énergétique devient réalisable. Le schéma d'activation de l'objet (O₇) « modèle de consommation » par la série de traductions de l'objet (O₄) « tendance » effectuée dans cette séquence peut être représenté tel que dans la figure 9.

Conclusion

Contrairement à la première séquence narrative où l'objet « transition énergétique » est thématiqué comme une scène ouverte, comme un projet collectif irréversible articulant une diversité de technologies de production d'énergie, l'objet « transition énergétique » apparaît ici comme une scène contrainte prise entre des impératifs contraires qui rendent le faire moins évident, plus difficile à réaliser.

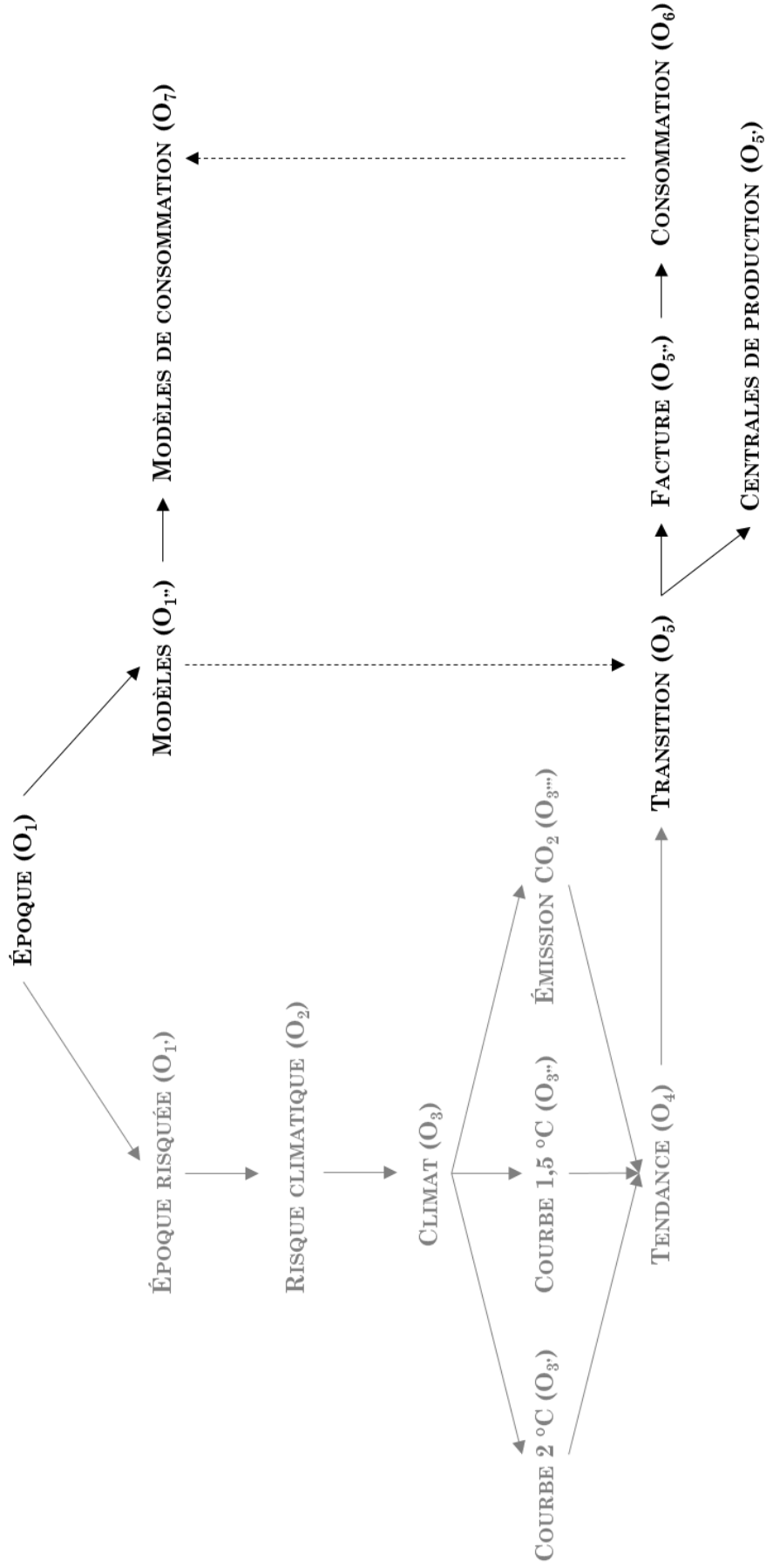


Figure 9 – Chaîne de traductions de l'objet époque à l'objet modèle de consommation

- 3^e séquence narrative : position d'ENGIE sur cette scène

Résumé : La troisième séquence narrative positionne ENGIE comme sujet de faire. A la différence de la première audition, le positionnement d'ENGIE est grevé de difficultés qui rendent sa capacité à agir incertaine.

Le sujet (S₂) « ENGIE » est introduit dans la première phrase comme sujet de faire : « (...) ce qu'un groupe comme Engie *tente de faire* pour se mettre au diapason de ce que je viens de dire (...) » (je souligne). Modulé par le verbe tenter, le faire d'ENGIE apparaît teinté d'incertitude. Au regard de la première audition, le faire d'ENGIE n'est plus caractérisé de la même manière. Là où le faire était solidaire d'un geste de positionnement à l'avant d'une dynamique collective, sans que sa réalisation soit interrogée, ici, le faire est rabattu vers le caractère hypothétique de sa réalisation. Si faire, c'est tenter, c'est que la réussite n'est pas acquise, et donc que l'échec est une possibilité. Je vais revenir à la fin de cette section sur l'inflexion du faire du sujet ENGIE entre la première et la deuxième audition.

Pour le moment, ce qui m'intéresse, c'est l'objet de cette tentative, à savoir, « (...) se mettre au diapason avec (...) ». Un peu plus loin dans le texte, une expression similaire apparaît : « (...) nous mettre en cohérence avec (...) ». Ces deux expressions qualifient le mode de relation entre le sujet (S₂) « ENGIE » et l'objet (O₅) « transition énergétique ». Elles sont les opérateurs discursifs qui créent la jonction sujet-objet et qui qualifient le faire d'ENGIE. Si le sujet relié par ces opérateurs est relativement stable – le sujet (S₂) « ENGIE » est remplacé par le sujet (S₃) « nous » qui marque la superposition et l'équivalence entre l'instance d'énonciation débrayée par le « nous » et l'entreprise ENGIE – l'objet (O), lui, l'est moins. J'ai montré dans l'analyse des précédentes séquences narratives les multiples traductions d'(O), débutant avec l'objet (O₁) « époque risquée » et aboutissant avec l'objet (O₇) « modèle de consommation ».

L'ensemble de ce processus de transformation est résumé à deux reprises par l'expression « ce que je viens de dire », et soulignant la difficulté à le condenser en une notion claire et précise. L'insuffisance de cette expression est ainsi corrigée

lors de sa première occurrence, réenclenchant le processus de traduction : « Ce que je viens de dire au fond, *c'est qu'il y a d'autres formes de croissance possibles qui reposent massivement sur la sobriété (...)* » (je souligne). L'objet (O₇) « modèle de consommation » est retraduit par l'objet (O₈) « formes de croissance » caractérisé par la « sobriété ». A peine cette nouvelle traduction établie, elle doit laisser place à une autre traduction introduite dans la phrase suivante par l'incise : « (...) je pourrais vous le dire comme ça aussi (...) ». La nouvelle traduction reprend l'objet (O₈) « formes de croissance » pour le mettre en équivalence avec l'objet (O₉) « (...) un nouveau modèle qui est plus sobre et qui est plus inclusif (...) ». La reprise du terme modèle, associé à l'adjectif sobre, précise l'objet (O₇) « modèle de consommation » en traduisant l'action investie dans cet objet – baisser la consommation – par la notion de sobriété. Le modèle (O₁) annoncé dans la première séquence narrative devient dans la troisième séquence l'objet (O₉) 'modèle de sobriété'. La trajectoire de traduction de l'objet (O₁) « modèles » peut être représentée tel que dans la figure 10.

L'aboutissement de la trajectoire de traduction se clôture ici par le recours à la notion de modèle, spécifiée pour la troisième fois dans ce discours. Ainsi, on comprend que le sujet (S₂) « ENGIE » doit *se mettre au diapason* d'un modèle, et, en l'occurrence de l'objet (O₉) *modèle de sobriété*. Comment ENGIE se met-elle au diapason ? Ou encore, pour reprendre une formulation utilisée dans le discours : qu'est-ce qu'ENGIE tente de faire ?

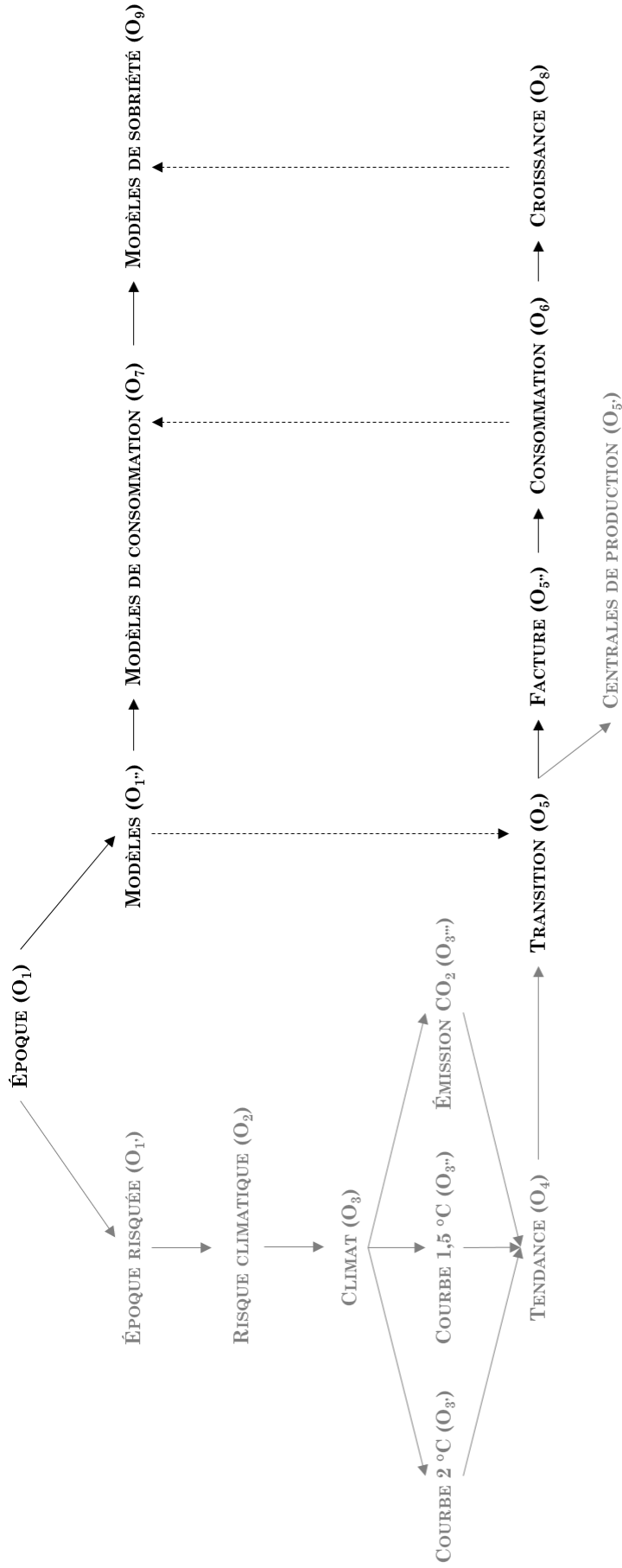


Figure 10 – Chaîne de traductions de l'objet époque à l'objet modèle de sobriété

L'explication de l'action *mettre au diapason* qui sous-tend le sujet de faire (S₂) « ENGIE » est donnée dans cette phrase : « Nous avons *fait évoluer notre modèle* de groupe assez profondément pour nous mettre en cohérence avec ce que je viens de dire » (je souligne). Pour se « mettre en cohérence avec » l'objet (O₉) *modèle de sobriété* – qualifié ici par la périphrase « ce que je viens de dire » – le sujet de faire (S₂) « ENGIE », retraduit ici par le débrayage à la première personne du pluriel de l'instance d'énonciation, « fait évoluer [son] modèle ».

Le recours à la notion de « modèle » est surprenant, et je vais m'arrêter un moment sur ce que dit son utilisation. La jonction sujet-objet opérée par cette phrase place face à face la transformation du modèle de l'entreprise ENGIE et la réalisation d'un nouveau modèle de consommation fondé sur la sobriété. L'utilisation du mot modèle qualifie donc d'une part le programme d'action annoncé dans cette audition – le « changer de modèle » formulé dans la deuxième séquence narrative – et le faire d'ENGIE qui se révèle être réflexif. Autrement dit, pour changer de modèle de consommation, ENGIE change de modèle d'entreprise. Et c'est en changeant de modèle d'entreprise qu'ENGIE change plus largement le modèle de consommation d'énergie et fait la transition.

Le terme « modèle » révèle un principe d'équivalence entre le sujet (S) et l'objet (O), clarifiant l'appel à réinventer et à « changer de modèle » formulé successivement dans la première et la deuxième séquence narratives. La prise d'action sur le *modèle* de consommation fondé sur la sobriété (O₇) et (O₉) est dans le *modèle* de l'entreprise ENGIE elle-même (S₂). La description de ce que fait ENGIE est donc la description d'un faire réflexif : « Nous avons fait évoluer nos activités (...) ». L'objet du sujet d'action (S₂) « ENGIE » est « nos activités », c'est-à-dire ce qui compose le sujet (S₂). Et c'est cette transformation engagée par la mise en œuvre d'un faire réflexif qui rend possible *in fine* la jonction avec l'objet (O₉) « modèle de sobriété ». C'est après la description de la transformation des activités d'ENGIE (partiellement passée sous ellipse dans la retranscription ci-dessus) qu'il devient possible d'affirmer : « (...) *nous sommes un groupe* qui a décidé de s'attaquer à très grande échelle à la sobriété énergétique (...) » (je souligne).

Le résultat du faire réflexif transformant le sujet (S₂) « ENGIE » est la capacité à affirmer une nouvelle identité – indiquée ici par la proposition « nous sommes »

– c'est-à-dire un sujet de faire qui est doté des compétences nécessaires pour agir sur le modèle de consommation fondé sur la sobriété (O₇) et (O₉). Le faire réflexif du sujet (S₂) transforme ENGIE qui, après avoir changé de modèle, peut alors déployer un faire transitif et « s'attaquer à très grande échelle à la sobriété énergétique ». On comprend qu'il y a donc deux sujets de faire qui se succèdent dans cette séquence narrative. Un premier sujet (S₂) « ENGIE » caractérisé par un faire réflexif et un deuxième sujet (S₂) « nous sommes un groupe » caractérisé par un faire transitif. Si, comme dans la première audition, le procès discursif révèle le passage d'un faire à un autre, cette audition déploie pleinement la part du *faire réflexif* – ce que le sujet (S₂) se fait à lui-même.

Ce point est d'autant plus important que dans cette audition, et ce contrairement à la première, le faire transitif⁷³ est un faire grevé par l'incertitude et la possibilité de son échec, comme l'indique la proposition « (...) ce qu'un groupe comme ENGIE *tente de faire* (...) » (je souligne) ou encore « (...) nous sommes un groupe qui a *décidé de s'attaquer* (...) » (je souligne). Ces propositions illustrent la virtualisation du faire, réduit à une tentative, ou encore à une offensive, le verbe « s'attaquer » contrastant fortement avec l'idée avancée dans la première audition d'une transition « irréversible », accentuant l'effort du sujet d'action et réduisant la certitude de son accomplissement. A cette virtualisation du faire transitif s'oppose l'actualité du faire réflexif, en cours de réalisation et en voie d'accomplissement, comme l'indiquent les propositions : « Nous avons fait évoluer (...) », « Nous avons renforcé (...) » et « (...) nous faisons évoluer (...) ». Cette différence entre la virtualité du faire transitif et l'actualité du faire réflexif est intéressante, car elle désigne le faire réflexif comme le résultat accompli du faire factitif, le faire transitif demeurant, lui, à l'état de potentialité.

Conclusion

La dernière séquence de cette audition dessine l'entremêlement de différents types de faire qui se nouent dans le geste de positionnement d'ENGIE sur la scène de la transition énergétique. Les incertitudes qui entourent le fait de faire advenir la

⁷³ Que l'on peut résumer dans les deux auditions par *ENGIE fait la transition énergétique*.

transition énergétique laissent la place à la fin de cette séquence à un faire recentré sur l'organisation de l'entreprise et ses récentes transformations. Si faire la transition énergétique est un projet incertain qui reste encore à venir, la transformation d'ENGIE, elle, a déjà été faite et se présente comme une certitude. La distinction entre ces deux « faire », un faire transitif et un faire réflexif, illustre la multidirectionnalité de l'action d'ENGIE qui d'une part se projette et d'autre part se réfléchit, ces deux mouvements se complétant et se poursuivant l'un l'autre. ENGIE fait la transition énergétique, et pour faire cette transition, ENGIE se transforme, et en se transformant, ENGIE contribue à faire la transition énergétique.

Ce mouvement bouclé est à mettre en relation avec l'autre mouvement bouclé qui clôture la dernière séquence de la première audition, où j'ai montré que le réchauffement climatique fait faire à ENGIE la transition énergétique, en distinguant le faire factitif, c'est-à-dire provoqué par une cause extérieure – en l'occurrence le réchauffement climatique –, du faire transitif, qui a vocation à faire advenir la transition énergétique.

Au terme de ces deux auditions, on voit ainsi se dégager trois types de « faire » connectés entre eux : un faire factitif – ce que le réchauffement climatique pousse ENGIE à faire – un faire transitif – le projet de transition énergétique qu'ENGIE essaye de faire – et un faire réflexif – ce qu'ENGIE se fait à elle-même en se transformant.

1.2.3 Le monde de la transition énergétique

Dans la précédente section je me suis demandé : *quel monde ENGIE configure-t-elle lorsqu'elle fait référence au réchauffement climatique ?* L'analyse des deux auditions parlementaires d'Isabelle Kocher m'a permis de mettre en évidence la chaîne de traductions qui transforme le réchauffement climatique en transition énergétique.

Nous avons vu que ces deux entités sont structurellement indissociables et que le sens de l'entité *transition énergétique* émerge par traductions successives de l'entité *réchauffement climatique*. Constater cela éclaire le fait que la référence au

réchauffement climatique dans les textes étudiés ci-dessus est traversée par des opérations de traduction qui la métamorphosent et démultiplient les voies de sa référence. Faire référence au réchauffement climatique, ici, c'est amener par une série de traductions la référence à la transition énergétique. Cette labilité référentielle complique la réponse à la question interrogeant quel monde est configuré lorsqu'il est fait référence au réchauffement climatique, car il n'est jamais fait référence uniquement au réchauffement climatique dans le discours de positionnement d'ENGIE.

De plus, si les entités réchauffement climatique et transition énergétique sont reliées entre elles par une chaîne de traductions, elles s'opposent thématiquement et s'excluent mutuellement. C'est ce que j'ai montré en explicitant la structure du défi posé par la première séquence narrative : faire le réchauffement climatique, c'est ne pas faire la transition énergétique ; et inversement. L'analyse sémiotique met au jour une situation contradictoire qui rend impossible la configuration d'un unique monde réunissant des entités qui s'opposent et s'annulent, un monde qui serait à la fois le monde du réchauffement climatique et le monde de la transition énergétique.

Pour expliquer quelle configuration mondaine est déployée autour de la référence labile au réchauffement climatique dans le discours de positionnement d'ENGIE, je vais préciser l'opération ontologique à l'œuvre dans la chaîne de traduction en la comparant à celle du ferment lactique étudiée par Bruno Latour et déjà mobilisée dans la première section.

Avant de devenir une « splendide levure » (Latour, 2007c), le ferment lactique est une « substance indéterminée », une « impureté indésirable » (Latour, 2007b). Tout le travail de Louis Pasteur éclairé par Bruno Latour est de métamorphoser ce qui, au départ, est un non-être informe en une entité consistante. L'opération ontologique sous-tendue par la chaîne de traductions déployée dans le texte de Louis Pasteur repose sur le passage du néant à l'être.

Dans le cas qui nous occupe, la situation est tout autre, car l'entité stabilisée au terme de la chaîne de traductions, à savoir la transition énergétique, est dérivée d'une autre entité déjà formée, en l'occurrence le réchauffement climatique.

Ontologiquement, la transition énergétique est amenée à l'être relativement à quelque chose qui lui préexiste et dont elle tire, par opposition, sa substance.

Souligner cette dualité et cette relation d'antériorité clarifie la configuration mondaine qui est à l'œuvre dans le discours d'ENGIE. À partir des travaux de Bruno Latour, j'ai insisté sur l'idée selon laquelle l'instanciation sémiotique d'une entité engage plus largement le déploiement d'un monde capable de l'accueillir et de la faire tenir. Je viens de montrer que dans le discours d'ENGIE, la chaîne de traductions articule non pas une mais deux entités, ce qui signifie qu'il n'y a pas un mais deux mondes, antagonistes et opposés, qui sont engagés. Le monde du réchauffement climatique d'une part et le monde de la transition énergétique d'autre part.

En décortiquant les chaînes de traductions, on voit apparaître les positions d'origine et de terme qu'occupent chacun de ces deux mondes dans l'économie générale du discours, ainsi que la relation de traduction qui les relie et la relation d'exclusion thématique qui les oppose. À cette première lecture positionnelle et relationnelle, une deuxième lecture centrée sur les champs lexicaux mobilisés pour qualifier le réchauffement climatique et la transition énergétique permet de détailler les qualités attribuées à ces mondes et, partant, ce qui les différencie.

La principale différence tient à l'effectivité de leur existence. Contrairement au monde du réchauffement climatique, le monde de la transition énergétique n'est pas déjà fait. La première audition évoque ainsi l'idée que la transition énergétique est « amorcée », et elle est assimilée à un « mouvement » qui débute. Autrement dit, le monde de la transition énergétique est un monde qui *reste à faire*. La deuxième audition renforce ce constat et « ajoute » (Asdal, 2012) au contexte établi par la première audition que ce monde est *difficile à faire*. La première raison à cela est que la transition énergétique « doit s'opérer dans un champ de contraintes (...) considérables ». La deuxième raison est due à la persistance et à l'insistance du monde du réchauffement climatique dont « les émissions de CO₂ continuent d'augmenter sur tous les continents », rendant d'autant plus complexe l'émergence du monde de la transition énergétique.

Les mondes mis en jeu n'ont donc pas le même degré de réalisation. D'un côté, à l'origine de la chaîne de traduction, on trouve un monde du réchauffement climatique consistant et déjà fait. De l'autre côté, au terme de la chaîne de traduction, on trouve un monde de la transition énergétique évanescant qui reste à faire et qui est de surcroît difficile à faire. Autrement dit, face au monde déjà réalisé du réchauffement climatique, il y a le monde inachevé de la transition énergétique.

À nouveau, une comparaison avec la chaîne de traductions du ferment lactique est instructive pour comprendre ce que cet inachèvement du monde de la transition énergétique met en jeu. Je propose de regarder non plus l'origine mais le terme de ces chaînes de traductions.

Comme l'écrit Bruno Latour, à la fin du mémoire sur la fermentation appelée lactique de Louis Pasteur, le ferment lactique est devenu une « nouvelle entité à part entière »⁷⁴ (Latour, 1993b). L'ensemble des opérations de traduction et des épreuves déployées dans le texte ont réalisé le ferment lactique qui n'a plus d'autres preuves à donner pour se mettre à exister pleinement.

On ne peut pas en dire autant de la transition énergétique dans le discours de positionnement d'ENGIE. La chaîne de traductions déployée dans ce discours n'aboutit pas à la réalisation de la transition énergétique. Elle est ébauchée, étoffée de « technologies décarbonées », de « technologies du silicium », de « solaire », d'« éolien », de « centrales de production d'énergie », de « facture d'énergie », mais cela ne suffit pas à accomplir sa pleine réalisation.

Cela tient bien sûr au type de document considéré : le discours de positionnement d'une entreprise n'est pas un mémoire scientifique. Mais plus encore qu'une distinction typologique, l'écart constaté entre une chaîne de traductions aboutissant à la réalisation d'une nouvelle entité et celle se clôturant sur l'inachèvement de l'entité qu'elle propose de faire venir à l'existence illustre différentes modalités de fabrication d'un monde par un discours, ainsi que différentes conditions présidant à sa réalisation. Contrairement à la fabrication du

⁷⁴ Je traduis.

Chapitre 1

monde du ferment lactique réalisée en l'espace d'un unique texte que décrit et analyse Bruno Latour, nous sommes ici face à la fabrication lente et laborieuse d'un monde incertain.

L'analyse sémiotique du discours de positionnement a fait émerger les linéaments du monde de la transition énergétique qu'ENGIE essaye de fabriquer. Élaboré à partir du monde du réchauffement climatique auquel il est opposé, ce monde est caractérisé dans les deux auditions par son inachèvement. C'est donc un monde en projet qui est configuré par le discours de positionnement. En l'état, les deux auditions retranscrites dans cette section ne nous disent rien d'autre que la difficulté à faire exister ce monde.

Comment le monde de la transition énergétique peut-il être amené à se réaliser ? Dans la dernière section de ce chapitre, je me penche sur son processus de fabrication et sur ses conditions de réalisation.

1.3 La fabrication laborieuse d'un monde

La dernière section est consacrée à l'étude de ce qu'il en coûte pour ENGIE de faire un monde de la transition énergétique. À rebours d'une certaine théorie de la performativité qui a pu se développer dans le courant de recherche de la *communicative constitution of organization*, je montre qu'il est nécessaire de concevoir le faire non pas comme ce qui est immédiatement instancié par un énoncé, mais comme un processus de fabrication laborieux. Pour expliciter ce processus, je m'appuie sur la distinction proposée en langue anglaise par le philosophe Nelson Goodman entre les verbes *to do* et *to make* afin de caractériser la faillibilité et la difficulté qui entourent la fabrication d'un monde (Goodman, 1984a).

À partir de l'analyse d'un article publié par Isabelle Kocher sur un réseau social, je montre que le monde de la transition énergétique qu'ENGIE essaye de fabriquer se concrétise narrativement par l'accumulation d'exemples. La mise au jour de ce critère de réalisation est rendue possible grâce à la méthode développée par Michel Foucault dans *L'archéologie du savoir* (Foucault, [1969] 2017a) ; méthode qui consiste à repérer dans un document les changements de niveaux trahissant l'hétérogénéité de sa genèse, et qui invite à reconstituer la série des assemblages le composant. Je me penche plus particulièrement sur l'articulation entre deux niveaux discursifs : le niveau du contexte où le réchauffement climatique est traduit en transition énergétique, et le niveau des exemples dont la fonction est d'illustrer et d'incarner ce contexte. Ce chapitre s'achève en questionnant les conditions d'articulation de ces deux niveaux discursifs et sur la manière dont le récit d'un projet se transforme en un exemple du discours de positionnement.

1.3.1 La performativité en question

« (...) the performative condition includes performing badly and, most crucially, performing nothing. »

Fabian Muniesa, *You must fall down the rabbit hole*

Le discours de positionnement analysé dans la section précédente a mis en évidence le projet de fabrication du monde de la transition énergétique. Peut-on dire pour autant que ce monde a été *performé* par ce discours ? Est-il possible de dire que ce monde a été *constitué* au travers des deux auditions parlementaires ? Ces questions font écho aux interrogations théoriques documentées dans la première section au sujet de ce que *font* les discours organisationnels. Je vais montrer ici qu'il est nécessaire de débarrasser ce genre d'analyse de la thèse de la performativité, afin de saisir les modalités du faire à l'œuvre dans la fabrication du monde de la transition énergétique.

Plusieurs travaux de recherche s'inscrivant dans le courant de la *communicative constitution of organization* (CCO) ont montré que les organisations, au travers de discours, de discussions, de textes, etc., dimensionnent spatialement et temporellement⁷⁵ le cadre de leur action (Cooren & Fairhurst, 2004 ; Putnam & Nicotera, 2009) au sein d'un « chronotope » (Lorino, 2009 ; Pedersen, 2009 ; Lorino & Tricard, 2012 ; Musca, Rouleau & Fauré, 2014), ce terme servant à souligner la singularité des coordonnées spatio-temporelles que les organisations se donnent pour agir et qui donnent leur sens à l'action qu'elles engagent (Lorino, 2009).

L'analyse effectuée dans la précédente section documentant l'ébauche du monde de la transition énergétique au sein duquel ENGIE cherche à se positionner s'apparente à bien des égards à ce que ces travaux de recherche qualifient de chronotope. Ainsi, il est tout à fait possible de lire dans les auditions

⁷⁵ L'expression employée en anglais par François Cooren et Gail Fairhurst est « speech timing and spacing » (Cooren & Fairhurst, 2004).

parlementaires l'élaboration d'un cadre spatio-temporel définissant le monde de la transition énergétique au sein duquel ENGIE se positionne et donne un sens déterminé à l'action générique qu'elle projette, à savoir *faire la transition*.

Et pourtant, concevoir l'opération sémiotique de fabrication du monde de la transition énergétique comme la définition d'un chronotope organisationnel est insatisfaisant. J'ai montré que ce qui est en jeu dans le discours de positionnement d'ENGIE, c'est la fabrication laborieuse d'un monde qui *reste à réaliser*. Autrement dit, le monde décrit dans ce discours de positionnement est ontologiquement évanescent et n'est en rien institué par le seul fait d'être déployé à l'intérieur d'un discours. Or, la notion de chronotope n'a pas les moyens de saisir ce problème de la difficulté à faire être un monde.

En tant que catégorie d'analyse destinée à mettre en évidence le cadre d'action qu'une organisation se donne, le chronotope se met à exister directement et sans médiation, à la manière d'une didascalie, par le seul fait d'être énoncé. À ce titre, on peut dire que le chronotope est performé. L'étude du discours de positionnement d'ENGIE montre à l'inverse qu'il ne suffit pas de se donner un cadre pour que celui-ci se mette à exister instantanément.

Arrêtons-nous un instant sur la situation paradoxale qui émerge de cette discussion théorique. Si l'on reprend le vocabulaire du chronotope, on peut dire qu'ENGIE se donne un cadre qui « détermine l'unité pratique » (Lorino, 2009) de son action, mais, comme je l'ai montré, ce cadre n'existe pas encore et reste à réaliser. Ce qui est frappant dans cette façon de dire les choses, c'est le décalage topique entre le cadre dans lequel l'entreprise se projette et le fait qu'elle ne peut s'y situer car celui-ci n'existe pas encore.

Constater ce décalage porte le regard d'une part vers le monde à venir de la transition énergétique, et d'autre part vers ENGIE qui se projette dans ce monde sans y être. D'une certaine façon, on peut dire qu'ENGIE est hors cadre ou encore, entre deux mondes. Et pour s'insérer dans ce nouveau cadre, pour se positionner dans ce nouveau monde, ENGIE se transforme. Prendre au sérieux cette situation de flottement et d'entre-deux donne à voir une entreprise qui essaye de fabriquer un monde de la transition énergétique et qui, en essayant de fabriquer ce monde,

est amenée à se transformer. Rien n'est fait – ni le monde de la transition énergétique, ni ENGIE – et tout reste à réaliser.

L'argument que j'avance ici repose sur l'idée que ce qui est en jeu dans le discours de positionnement d'ENGIE, ce n'est pas la définition d'un chronotope organisationnel, mais la monstration du mouvement croisé de co-production par lequel ENGIE se-fait-en-faisant-un-monde-à-partir-d'un-autre-monde-pour-faire-la-transition. En écrivant cette formule hérissée de traits d'union, j'agrège dans un style volontairement amphigourique différentes modalités d'action dépliées tout au long de ce chapitre afin de rendre audible le poids et le coût du *faire*. Lesté aussi lourdement, emmêlé dans réseau aussi épais de co-production, le *faire* à l'œuvre dans le discours de positionnement d'ENGIE apparaît comme l'amorce d'un processus long et complexe.

Pour toutes ces raisons, ce *faire* n'a rien à voir avec le *faire* théorisé par les travaux de recherche apparentés au tournant performatif qui associent automatiquement et instantanément l'énonciation discursive à l'instanciation ontologique (Muniesa, 2016). En ce sens, il est possible de dire que le discours de positionnement d'ENGIE ne performe rien. Au mieux, ce discours – et c'est déjà beaucoup – désigne le feuilleté complexe entrelaçant différentes opérations de faire imbriquées dans le processus de fabrication difficile et laborieux du monde de la transition énergétique.

Face au tournant performatif, il me semble plus sage de ne pas bifurquer et d'emprunter avec Fabian Muniesa ce chemin de traverse où l'on se garde de « l'hypertrophie du fantasme de la réalisation »⁷⁶ et où l'on reconnaît que, parfois, un discours performe mal, voire ne performe rien (Muniesa, 2016). Mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille abandonner l'idée que le discours fait quelque chose. C'est cette piste, celle d'un faire qui n'est pas une performance, que je vais maintenant éclairer en m'appuyant sur la philosophie du *worldmaking* de Nelson Goodman.

⁷⁶ Je traduis.

Dans son article « Notes on the Well-Made World », Nelson Goodman a intitulé une de ses sections « How to Make Things with Words? » surmontée d'un renvoi en bas de page où l'on peut lire : « With apologies to J.L. Austin, who did not explicitly include making things in what we do with words » (Goodman, 1984a, p. 34). Il y a d'évidence de l'ironie dans cette note de bas de page et une charge contre la théorie de la performativité telle qu'elle a été initialement définie par John Austin dans son ouvrage *Quand dire, c'est faire* (Austin, [1962] 1991). Il y a également une distinction conceptuelle entre « to make » et « to do » qui va me permettre de clarifier ce que peut être un faire discursif qui ne soit pas une performance.

Il serait bien trop long d'exposer le détail et les subtilités de la philosophie du *worldmaking* développée initialement par Nelson Goodman dans son ouvrage *Manières de faire des mondes* (Goodman, [1978] 1992). Je vais me contenter de mentionner l'idée selon laquelle, dans un monde, tout est fait au sens où tout est le résultat d'un « making ».

Bien sûr, formulé ainsi, on pourrait croire que je troque la théorie de la performativité – où finalement tout n'est pas tout le temps performé ; où, par exemple, déclarer le mariage entre deux personnes peut échouer si l'on n'est pas maire ou prêtre – contre une théorie encore plus performative. Il n'en est rien. La différence que pose Nelson Goodman entre le « do » et le « make » tient précisément à l'immense difficulté qu'il y a à faire un monde et aux très nombreuses opérations qui sont nécessaires à son instanciation.

Pour qualifier cette différence, je vais commenter une courte phrase de Nelson Goodman tirée de son article « On starmaking » qui met en vis-à-vis deux manières de tenir le soleil immobile avec des mots :

We can make the sun stand still, not in the manner of Joshua but in the manner of Bruno. (Goodman, 1984a, p. 42)

Expliciter ce qu'est la manière de Josué et ce qu'est la manière de Bruno va me permettre d'expliquer ce qui sépare le *do* et le *make*, ce qui sépare la théorie de la performativité et celle du *worldmaking* :

- La manière de Josué est une évocation de l'épisode biblique « Le secours d'en-haut » durant lequel Josué ordonne au soleil de s'arrêter :

« Soleil, arrête-toi sur Gabaôn, et toi, lune, sur la vallée d'Ayyalôn ! » Et le soleil s'arrêta et la lune se tint immobile. (La Sainte Bible, 1955, p. 296)

Aussitôt dit, aussitôt fait. On est là face à un pur exemple de performatif biblique, où l'énonciation d'une phrase suffit à faire exister une situation.

- La manière de Bruno est une évocation de l'œuvre du savant italien Giordano Bruno (1548-1600) qui a bâti un système cosmologique à travers plusieurs ouvrages défendant la thèse de l'héliocentrisme et récusant celle du géocentrisme.

En comparant le faire du discours de Josué et le faire du discours de Giordano Bruno, Nelson Goodman oppose un énoncé à un système cosmologique, un ordre à une argumentation, un faire qui s'exécute instantanément dans l'acte de son énonciation à un faire dont l'exécution est le terme d'un lent et laborieux processus.

Ce sont deux modes de réalisation du même état de fait – l'immobilité du soleil – qui divergent radicalement. Ce que nous apprend *a minima* cette comparaison, c'est que le faire du *worldmaking* est textuellement extensif et que sa force exécutoire est à chercher non pas dans une occurrence énonciative unique, mais au sein d'une longue série d'opérations symboliques. Autrement dit, un nouveau monde ne se réalise pas immédiatement, il se fabrique au fur et à mesure d'une série de médiations.

De quelle manière le monde de la transition énergétique présenté dans les auditions parlementaires se réalise-t-il ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire de prolonger l'enquête au-delà des deux textes qui ont servi d'appui

jusqu'ici. Je vais montrer dans la dernière partie de cette section que le monde de la transition énergétique projeté par ENGIE se réalise au travers d'exemples.

1.3.2 Fabriquer un monde exemples par exemples

Considérons l'extrait suivant de l'article intitulé « Un cap pour la révolution énergétique »⁷⁷ publié par Isabelle Kocher sur le réseau social LinkedIn le 25 janvier 2019 :

(...)

Je suis convaincue que le mouvement vers un monde zéro carbone est irréversible. C'est pourquoi chez ENGIE nous avons voulu nous positionner à l'avant de la vague. Le plan de transformation que nous avons mis en œuvre entre 2016 et 2018 nous a permis de nous concentrer sur les activités alignées avec ce nouveau monde. Nous avons choisi de nous désengager du charbon - depuis 2015, nous avons réduit de deux tiers nos capacités de production d'électricité à partir de charbon. Nous continuons de nous développer dans les énergies renouvelables : en Belgique, nous sommes déjà le premier producteur d'électricité renouvelable du pays. Nous aidons nos clients à optimiser leur consommation d'énergie et à améliorer leur confort. Comme à Liège, où nous déployons les solutions d'ENGIE Cofely dans 40 bâtiments scolaires pour en améliorer l'efficacité énergétique. Ou à Knokke, où nous utilisons 60 capteurs IoT (des capteurs connectés à l'Internet) pour avoir une vue globale en temps réel du trafic, optimiser le ramassage des déchets, contrôler le bruit, la qualité de l'air et le niveau des eaux.

(...)

On y retrouve, de manière condensée, les éléments structurels du discours de positionnement analysés préalablement dans les auditions parlementaires. La scène de la transition énergétique – ici retraduite en « monde zéro carbone » – est posée par l'affirmation : « Je suis convaincue que le mouvement vers un monde zéro carbone est irréversible » qui calque la phrase « Ma conviction c'est qu'elle [la transition énergétique] est irréversible » de la première audition. Puis ENGIE est positionnée sur la scène de ce nouveau monde : « C'est pourquoi chez ENGIE nous avons voulu nous positionner à l'avant de la vague. » qui reprend en la déclinant

⁷⁷ <https://www.linkedin.com/pulse/un-cap-pour-la-revolution-energetique-isabelle-kocher/>, page web consultée le 20 mai 2019.

la proposition « (...) nous [ENGIE] étions capable de devenir un leader de ce mouvement-là (...) » formulée dans la première audition.

Outre ces éléments structurels caractérisant le discours de positionnement d'ENGIE, on trouve dans cet article un autre niveau discursif qui est celui où est mobilisée une série de projets spécifiques.

Découper un texte en niveaux, repérer les éléments qu'il met en série, étudier ce que produit leur juxtaposition sont autant de gestes d'analyse d'un *document* qui appartiennent à la méthodologie développée par Michel Foucault dans son ouvrage *L'archéologie du savoir* (Foucault, [1969] 2017a). L'objectif que poursuit Michel Foucault dans cet ouvrage est « l'effacement systématique des unités toutes données » (Foucault, [1969] 2017a, p. 43) – que ce soit celle de l'œuvre, du livre, du genre, de l'auteur, etc. – afin de se rendre sensible aux formes de « discontinuité, de coupure, de seuil ou de limite » (Foucault, [1969] 2017a, p. 47) qui permettent d'interroger la composition et l'articulation des événements discursifs qui peuplent un texte. Je répète ici ce geste consistant à casser l'unité de l'article « Un cap pour la révolution énergétique », c'est-à-dire que je ne réduis le texte considéré à aucun « opérateur de synthèse » (Foucault, [1969] 2017a, p. 44) – son titre, son genre, son autrice, l'intention qui le sous-tendrait, etc. –, afin de donner toute sa mesure à la coupure constatée entre le niveau du discours de positionnement et le niveau du récit de deux projets en Belgique. Insister sur cette discontinuité va me permettre en retour de montrer ce que produit l'unification de ces niveaux discursifs.

Qu'est-ce qui se joue dans le passage du discours de positionnement générique aux récits de projets spécifiques ? On passe d'un monde abstrait de la transition énergétique à des lieux identifiés – ici Liège et Knokke. On passe d'un discours de conviction à des récits descriptifs – ici un projet d'efficacité énergétique dans des bâtiments publics et là un projet d'optimisation des services urbains. On passe d'un monde virtuel qui reste à venir à un monde actuel en train de se faire. Dans l'économie générale du texte, le récit d'un cas particulier provoque un changement de niveau : du global au local, du générique au spécifique, du virtuel à l'actuel. Ce changement de niveau exprime, plus profondément, une séparation entre le

discours de positionnement structurellement invariable et les multiples récits, divers et variés des projets qui s'y rattachent. Pour bien comprendre ce qui est en jeu ici, il est nécessaire de tenir ces niveaux séparés entre eux afin de comprendre ce que produit leur articulation.

Si l'on regarde uniquement le niveau du discours de positionnement, on voit qu'il se répète d'auditions en articles et qu'il demeure structurellement le même. Toutefois, si l'on s'en tient à ce seul niveau, on voit aussi que le monde qu'il dimensionne demeure une pure virtualité dont aucune preuve d'existence ne peut être fournie. Si l'on regarde maintenant le niveau des récits, on voit différentes histoires qui décrivent des projets singuliers. Mais si l'on s'en tient à ce seul niveau, il est difficile de comprendre ce qui relie ces récits entre eux.

C'est l'articulation entre ces deux niveaux qui va conférer au discours de positionnement d'ENGIE les preuves de sa réalisation, et qui va permettre d'unifier les récits de projets dans un seul et même discours. On peut donc dire que le monde de la transition énergétique se réalise à Liège et à Knokke dans un projet d'efficacité énergétique et un projet de gestion des services urbains ; mais on peut aussi dire que les projets à Liège et à Knokke se réalisent chacun individuellement et réalisent de surcroît le monde de la transition énergétique lorsque le récit de leur projet est articulé au discours de positionnement d'ENGIE. Cette manière de dire les choses me permet de souligner le fait que le monde de la transition énergétique se réalise dans l'articulation entre ces deux niveaux discursifs.

La notion d'exemple est l'opérateur rhétorique qui explicite cette articulation entre un niveau général et un niveau particulier et qui, dans l'article d'Isabelle Kocher, permet de passer du « monde zéro carbone » à Liège et Knokke sans effet de rupture. Rhétoriquement parlant, l'exemple vient déplier et illustrer spécifiquement ce qui a été énoncé génériquement, il fait découler du discours de positionnement ses réalisations comme autant de consécutions naturelles de ce qui a été dit précédemment. Il est intéressant de noter que les exemples sont mobilisés sans effort, par les simples mentions « Comme à Liège (...) » et « Ou à Knokke (...) », laissant entendre qu'ils ont été piochés au hasard au sein d'une vaste liste et qu'ils ne sont, justement, que des exemples parmi d'autres.

Cet effet « je-pioche-dans-la-liste » est manifeste à un autre moment dans l'article, lorsqu'Isabelle Kocher procède à une énumération qui démultiplie les points d'existence du monde de la transition énergétique :

À Lommel, nos équipes construisent le plus grand parc solaire du Benelux. À Zeebrugge, avec GreenPorts, nous étudions la conversion de l'électricité produite par les parcs éoliens en mer du Nord en hydrogène. À Namur nous travaillons sur un plan de mobilité ambitieux. Je l'ai vu aussi lorsque j'ai inauguré, cette année, des parcs solaires en Inde ou au Chili, le premier démonstrateur Power-to-Gas, qui produira de l'hydrogène renouvelable à Dunkerque, ou encore une unité de biométhanisation dans la région Centre-Val de Loire en France.

Que nous dit cette énumération ? La répétition des prépositions de lieu « à » et « en » – « À Lommel (...) » ; « À Zeebrugge (...) » ; « À Namur (...) » ; « (...) en Inde (...) » ; « (...) au Chili (...) » ; « (...) à Dunkerque (...) » ; « (...) en France (...) » – densifie la consistance du monde de la transition énergétique en démultipliant ses positions. Ce que montre cette énumération, c'est que plus il y a d'exemples, plus ce monde gagne en densité ontologique, plus il y a de preuves de son existence.

À partir de combien d'exemples peut-on dire que le monde de la transition énergétique est réalisé ? S'il suffit d'un seul exemple pour montrer que ce monde est en train de se réaliser, un seul exemple ne suffit pas pour autant à dire que ce monde est réalisé. On est là face à une déclinaison intéressante du paradoxe sorite (Tiercelin, 2011b) qui questionne le nombre de grains de sable nécessaire à l'obtention d'un tas de sable. Le problème du paradoxe sorite est que le tas est un concept flou et qu'il est impossible de fixer un critère qui permettrait de départager ce qui fait un tas et ce qui fait un non-tas. C'est le même problème qui se pose ici, à savoir la qualification d'un critère d'achèvement grâce auquel il serait possible de dire que le monde de la transition énergétique a été réalisé. J'ai montré ci-dessus que le mode de réalisation du monde de la transition énergétique est l'accumulation d'exemples. Ce monde est donc en cours de fabrication. Mais rien ne dit que ce monde va être effectivement réalisé.

L'absence de critère d'achèvement grâce auquel il serait possible de tester si ce monde est réalisé ou irréalisé, si c'est un succès ou un échec, éclaire sous un autre

angle le processus de *worldmaking*. Reprenons, pour illustrer cette spécificité, le cas déjà mobilisé de la fermentation lactique pastorienne. Contrairement au monde de la fermentation lactique qui se réalise pleinement une fois l'existence de l'actant ferment lactique reconnue par la communauté scientifique après lecture du mémoire de Louis Pasteur (Latour, 2007a), le *worldmaking* du monde de la transition énergétique est un processus radicalement ouvert au sens où l'événement qui provoquerait sa réalisation pleine et entière n'est pas connu. Dans le premier cas, le monde est réalisé par une rupture ontologique : le ferment lactique se met à exister, et avec lui, un nouveau monde. Dans le cas qui m'occupe, il n'y a pas de rupture ontologique, mais un monde dont la croissance ontologique s'enrichit progressivement par l'accumulation d'exemples. L'horizon hypothétique d'achèvement de ce mode de croissance est la saturation, c'est-à-dire l'impossibilité d'ajouter un nouvel exemple à tous ceux déjà accumulés.

Ce point est crucial pour saisir la dynamique de fabrication d'un monde : son existence précaire repose sur la multiplication continue d'exemples qui ont pour charge de poursuivre le processus de sa densification ontologique jusqu'à saturation.

L'exposition du paradoxe qui traverse le *worldmaking* du monde de la transition énergétique révèle le fait que si ce monde semble ne jamais pouvoir être pleinement réalisé, il ne peut pas cesser son travail de densification ontologique par la démultiplication de ses exemples sans risquer de se désubstantialiser. C'est en maintenant la production continue d'exemples que ce monde se perpétue comme monde en train de se réaliser – sans qu'aucune certitude quant à la possibilité de son achèvement ne puisse être établie pour autant.

Constater cela concentre l'attention sur le processus de formation des exemples comme lieu privilégié d'observation où se joue la fabrication du monde de la transition énergétique. J'ai expliqué un peu plus haut que l'exemple, en tant qu'opérateur rhétorique, articule deux niveaux discursifs : celui du discours de positionnement et celui des récits de projets. En m'appuyant sur l'analyse de deux auditions et d'un article, j'ai montré que le niveau du discours de positionnement se caractérise par son invariance structurelle. Pour le dire de manière figurée, il

joue le rôle de contenant, vide au départ, que des récits de projets vont venir peu à peu « remplir » en lui étant rattachés sous la forme d'exemples. Et c'est la répétition de l'articulation entre ces deux niveaux qui, d'une part, densifie ontologiquement le monde de la transition énergétique et qui, d'autre part, maintient actif le processus de sa réalisation vers un hypothétique état d'achèvement.

Pour conclure, on peut se demander : comment cette articulation entre deux niveaux discursifs est-elle effectuée ? comment un exemple prend-il forme et est-il intégré au discours de positionnement ? Dans les textes analysés au cours de ce chapitre, j'ai proposé de considérer des exemples déjà formés, où l'articulation entre part fixe – le discours de positionnement – et part variable – des récits de projets – a déjà été faite. Si ces textes peuvent montrer la différence des niveaux discursifs entre eux, ils ne permettent pas d'expliquer les opérations qui rendent possible le fait de les relier l'un à l'autre. Ce que je souhaite souligner ici, c'est que l'articulation entre ces deux niveaux n'a rien d'automatique.

On va le voir dans les prochains chapitres, il est erroné de considérer que tous les récits de projets se rattachent évidemment et naturellement au discours de positionnement. Au contraire, articuler ces niveaux entre eux est un travail considérable, souvent sujet à l'échec. Analyser ce processus de mise en forme du récit d'un projet et de qualification de sa valeur exemplaire nécessite de franchir l'écran du texte, c'est-à-dire descendre sur le terrain pour observer son élaboration narrative dans un site donné.

Le deuxième chapitre va nous conduire sur l'île de Lubang aux Philippines, afin de voir concrètement la manière dont un projet de centrale est mis en récit pour coller au positionnement stratégique d'ENGIE. À cette occasion, nous allons voir que situer la transition énergétique dans cette île ouvre une nouvelle perspective sur le travail de sa problématisation.

CHAPITRE 2

APPARITION ET DISPARITION D'UNE CENTRALE SUR L'ILE DE LUBANG

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que le monde de la transition énergétique qu'ENGIE cherche à fabriquer est amené à l'existence par l'accumulation d'exemples de projets dans le discours de positionnement. Ce chapitre franchit le seuil de l'analyse textuelle et redescend au niveau du terrain pour considérer un projet de centrale de production décentralisée d'énergies renouvelables dans l'île de Lubang aux Philippines. Je relate ma mission sur place auprès de Wallace, employé d'ENGIE Philippines chargé du développement de ce projet, et me penche sur le travail de sa « mise en site » (Yaneva & Mommersteeg, 2019) et de sa mise en récit. L'objectif est de montrer la manière dont un site est élaboré pour accueillir un projet d'infrastructure énergétique, et la manière dont la transition est reproblématisée au travers de ce site. J'utilise la notion de *site de transition* pour caractériser ce double mouvement.

Le chapitre est divisé en deux sections, dont l'une se déroule à Lubang et l'autre à La Défense. Dans la première section, on suit le travail de collection de signes paysagers et discursifs réalisé par Wallace afin de faire de Lubang un site de transition où ENGIE est susceptible de se reterritorialiser. Cela passe par l'assemblage d'éléments dispersés – une centrale vieillissante, un champ, une discussion avec la directrice d'une coopérative électrique, etc. –, qui, ensemble, forment le sol servant d'appui au récit du projet. La deuxième section suit la circulation narrative du projet entre la France et les Philippines. Je montre que, soumis à de multiples réécritures, il devient un temps *stratégique*, mais qu'une incertitude à Lubang va déstabiliser cette dynamique narrative jusqu'à provoquer son arrêt. Je conclus le chapitre par une mise en perspective de ce projet et souligne le fait qu'il participe plus largement de ce que j'appelle la stratégie du bourgeonnement d'ENGIE.

2.1 À Lubang, aux Philippines

« Pour changer de voix et passer un temps à un registre plus anthropologique, laissez-moi, imitant le style fameux « vent-dans-les-palmiers » de Malinowski, vous inviter à venir avec moi dans un village paysan (...) »

Clifford Geertz, *Savoir local, savoir global*

Le principal moyen pour accéder au groupe d'îles de Lubang depuis Manille est de se rendre à Batangas, à une centaine de kilomètres au sud, et de prendre un bateau au départ des ports de Catalagan ou de Nasugbu. Des quatre îles qui composent l'archipel, seules Lubang et Cabra ont un accès régulier à l'électricité assuré par LUBELCO (*Lubang Electric Cooperative*), la coopérative locale en charge de la distribution d'énergie.

Mon collègue Wallace discute depuis plusieurs mois avec la directrice générale de LUBELCO. Il souhaite remplacer les groupes électrogènes fonctionnant au diesel par une centrale alimentée en énergies renouvelables qui serait installée, exploitée et maintenue par ENGIE. Dans le cadre des travaux que je mène au centre de recherche de l'entreprise sur les conditions de développement des projets d'énergies renouvelables dans les zones dites *off-grid*, c'est-à-dire déconnectées d'un réseau d'énergie national et centralisé, j'ai été amené à rencontrer Wallace à Singapour lors d'un *workshop*. Intéressé à l'idée de participer à un projet au cœur de la stratégie de l'entreprise qui met en jeu une technologie décentralisée et décarbonée, je lui ai fait part de ma volonté de travailler avec lui. Il a été d'emblée favorable à l'idée que quelqu'un du *corporate*, c'est-à-dire des fonctions centrales de l'entreprise, se rende à Lubang : « come and see what is happening in Lubang ».

L'objectif est que je vienne « voir » le projet à Lubang en décembre 2017. Dire que je vais « voir » le projet ne va pas sans une certaine dose de paradoxe : en l'état, le projet est un récit que j'ai entendu à Singapour, et dont je sais qu'il est en phase de développement ; c'est-à-dire qu'il n'existe aucun dispositif dont je viendrais constater l'existence, le fonctionnement et les effets.

Chapitre 2

Comment rendre visible l'invisible ? En prolongeant le visible par des mots. À travers ce questionnement, je souhaite souligner dans cette section les mécanismes attentionnels et le processus narratif qui façonnent un site de transition. L'idée que je défends est qu'un site, pour exister, doit être élaboré à partir d'une diversité d'éléments matériels et paysagers constituant le sol d'un projet et sur lequel le récit d'une infrastructure nouvelle peut être enclenché. Je m'intéresse tout d'abord à la capacité sophistiquée déployée par Wallace pour amener à l'existence dans le paysage insulaire philippin une centrale biomasse. Dans un deuxième temps, je relate la scène de formulation de la promesse de verdissement de la production d'énergie exprimée par Wallace à la directrice générale de la coopérative électrique locale de Lubang LUBELCO. Enfin, dans un troisième temps, je montre de quelle manière l'écriture du rapport de mission vient tout à la fois réduire, prolonger et collectiviser le récit déjà engagé du projet afin de le faire remonter au sein de l'organisation vers le siège social d'ENGIE, en France, à La Défense, et l'exposer à un plus large public.

2.1.1 Donner à voir un système technique invisible

« (...) le paysage est devenu un
rêve diurne, statique et pétillant,
qui ne veut pas s'évanouir (...) »

Werner Herzog, *Le crépuscule du
monde*

Sur la façade d'un hangar blanc posé au milieu des champs, en lettres noires, l'inscription SPUG-LUBANG DPP. SPUG est l'acronyme de *small power utility group* – littéralement « petit service de production d'énergie ». Ce terme est utilisé par l'administration philippine pour désigner les capacités de production d'énergie installées sur les îles non connectées au réseau national et gérées par la National Power Corporation (NPC), surnommée Napocor. Auparavant entreprise nationale de service public monopolistique en charge de la génération, de la transmission et de la distribution d'électricité aux Philippines, la Napocor a vu son rôle refondu en 2001 lors de la promulgation de l'*Electric Power Industry Reform Act* (EPIRA), qui a marqué l'ouverture du marché de la génération d'énergie aux acteurs privés (Mouton, 2015). L'inflexion du système énergétique philippin vers un modèle orienté-marché (Roxas & Santiago, 2010) a cantonné le rôle de la Napocor à l'installation et l'opération de capacités de génération dans les zones rurales non raccordées au réseau national. Le nom officiel de cette fonction remplie par la Napocor est *missionary electrification*, soit « électrification missionnaire », qui a vocation à être déployée dans les « aires non viables » où les populations n'ont pas accès à l'électricité (*annexe 4*).

DPP signifie *diesel power plant* – littéralement « centrale diesel ». Il s'agit de la technologie utilisée majoritairement dans les zones de *missionary electrification* pour produire de l'électricité (Roxas & Santiago, 2016 ; Ocon & Bertheau, 2019) (*annexe 5*). SPUG-LUBANG DPP : nous sommes devant une de ces centrales diesel installées par une entreprise d'État réduite à une mission de service public minimum – garantir l'accès à l'électricité aux communautés rurales – dans les îles éloignées et difficilement accessibles de l'archipel philippin.

Wallace lance un signe de la main à une personne adossée à la façade en train de fumer une cigarette. Plus nous nous approchons, plus l'odeur âcre du gasoil s'intensifie. « Strong smell, isn't it ? » s'amuse-t-il. C'est la fin d'après-midi, le ciel est chargé, il fait humide et lourd. Le fumeur est un employé de la Napocor ; il nous invite à rentrer dans le hangar. À l'intérieur, des groupes électrogènes sont posés sur un sol en ciment (*annexe 6*). Wallace circule entre eux et commente :

All these NPC-SPUG that you find in remote islands are very old because they are second hand material. Before landing in these remote areas, all these gensets were used in mainland, and when they became too small or too old, Napocor sent them in areas with no access to electricity⁷⁸.

Du doigt, il désigne tour à tour un tuyau rouillé, un carton maculé d'un liquide noir et poisseux disposé sous un moteur, une cheminée d'évacuation des fumées trouée, des coulures huileuses qui suintent des vis et des écrous, une tranchée où flotte un liquide brunâtre. Il me fait toucher une sorte de ventilateur qui grince horriblement quand on appuie sur ses pales. L'un des groupes électrogènes est couvert d'une bâche. Wallace demande à ce qu'il soit découvert. L'employé de la Napocor s'exécute et s'engage dans une explication en tagalog. Il montre différentes parties de la machine – quelque chose s'est cassé, ils attendent depuis plusieurs semaines une pièce de rechange qui tarde à arriver. Wallace poursuit son commentaire :

Electricity production barely meets electricity demand in Lubang. So, when one genset fails, it jeopardizes all electricity-based activities in the island.

Alors que nous entamons une discussion sur les caractéristiques techniques de la centrale, je commence à me sentir moins bien. Mes yeux piquent, ma tête tourne.

⁷⁸ L'envoi de nouveaux groupes électrogènes par la Napocor dans les zones d'électrification missionnaire fait l'objet d'une mise en scène de l'action conjointe de l'État central philippin et des coopératives électriques locales – en charge de la distribution de l'électricité – pour équiper leurs territoires, documentée sur les réseaux sociaux (*annexe 6*). Le point culminant de cette mise en scène est la « cérémonie d'allumage » (*switching on ceremony*) qui rassemble élus locaux, personnel de la coopérative électrique et employés de la Napocor lors de la première mise en service du groupe électrogène sur l'île.

Je m'éclaircis la gorge bruyamment. Wallace ouvre une fenêtre située devant le groupe électrogène qui est en marche, échange en tagalog avec l'employé de la Napocor qui ouvre à son tour une autre fenêtre, créant un courant d'aération. L'odeur grasse et saturée des machines se dissipe, je respire un peu mieux. Après quelques remerciements et salutations, nous sortons de la centrale. Dehors, l'air me paraît frais, vivifiant, purifié des effluves et des fumées. À mesure que l'on s'éloigne en devisant, la centrale redevient un hangar blanc immaculé entouré de champs verdoyants, une boîte inerte, immobile et silencieuse sur laquelle on peut lire SPUG-LUBANG DPP.

En visitant la centrale où mon regard a suivi à la trace le doigt pointé de Wallace parcourant les signes visibles d'une décrépitude rehaussée de fumées nocives, je me suis retrouvé immergé dans un environnement sémiotique étonnamment dense. Durant le bref moment qu'a duré cette visite – tout au plus une dizaine de minutes – une collection hétéroclite de signes visuels, sonores, olfactifs est venue signifier le délabrement d'une machinerie hors d'âge et toxique. Et au cours de la formation du sens de ce délabrement, le discours entrecoupé de Wallace n'a représenté qu'une partie congrue de l'acte de signification. C'est l'articulation entre des flaques de gasoil, des coulures d'huile, des fumées entêtantes, un groupe électrogène en panne – autant de signes émanant de la centrale et des machines elles-mêmes – qui a rendu tangible et épaisse la signification de ce que j'appelle le délabrement.

La conception plurielle du processus de signification que je mobilise – où la parole de Wallace signifie autant, si ce n'est moins, que les signes de la centrale elle-même – s'inscrit dans le programme d'élargissement de la sémiotique aux non-humains formulé initialement par Eduardo Kohn (Kohn, [2013] 2017) et renforcé par Philippe Descola (Descola, 2014). La proposition d'Eduardo Kohn est d'apprendre à se rendre sensible aux processus de « sémiose »⁷⁹ non-humains et trans-spécifiques ; ce parti pris, élaboré à partir d'un travail ethnographique dans

⁷⁹ Eduardo Kohn définit la sémiose comme suit : « La sémiose (la production et l'interprétation de signes) traverse et constitue le monde vivant (...) » (Kohn, [2013] 2017, p. 30).

la partie équatorienne de la forêt amazonienne, suppose de « provincialiser le langage » (Kohn, [2013] 2017, p. 68) humain au profit d'une plus grande attention donnée aux signes non-linguistiques produits par les entités non-humaines. Dans sa critique de *Comment pensent les forêts*, Philippe Descola relève le fait que la proposition sémiotique d'Eduardo Kohn est limitée aux non-humains vivants, laissant hors champ les non-humains non-vivants qu'il appelle à intégrer à leur tour dans la perspective d'une « anthropologie au-delà l'humain » (Descola, 2014).

Prendre au sérieux ces propositions, c'est recalibrer les procédures de signification en donnant une place aux signes non linguistiques des non-humains et des non-vivants dans la trame de ce qui arrive et de ce dont il est fait sens. Sous cet angle, la description aux accents phénoménologiques que je donne de la visite de la centrale laisse sourdre, par-delà l'expérience singulière et nauséuse que j'ai pu avoir de ce moment, l'expression d'une série de signes émise par les groupes électrogènes et par la centrale elles-mêmes. Que disent et que font ces signes ? Comme l'ont montré Jérôme Denis et David Pontille dans leur ethnographie des gestes de maintenance, l'attention à la fragilité des choses implique, pour les humains, de « se rendre sensibles à leurs appels » (Denis & Pontille, 2022, p. 129)⁸⁰. Il faut entendre par là la capacité qu'ont les choses à faire foisonner les signes de leur existence, de leur vie, comme autant d'appels lancés à qui sait les entendre. La centrale fume, la centrale suinte, la centrale grince : que faire de ces appels ?

Une interprétation possible de ces signes eût été de chercher à remplacer le tuyau troué d'évacuation des fumées, de prévoir l'installation d'un système d'aération, de planifier le nettoyage des groupes électrogènes ; en somme d'engager la réparation et la maintenance d'une centrale exprimant son délabrement et sa déréliction. Cette interprétation pourrait être celle d'un employé du ministère de l'énergie ou encore d'une personne de la Napocor. Pour Wallace, employé d'ENGIE,

⁸⁰ On retrouve une idée similaire chez Umberto Eco qui, commentant le concept peircéen d'« Objet Dynamique » écrit : « L'Objet Dynamique est pourtant cela même qui nous pousse à produire la sémiose. Nous produisons des signes parce que quelque chose exige d'être dit. Pour l'exprimer d'une façon bien peu philosophique mais relativement efficace, l'Objet Dynamique est Quelque-chose-qui-nous-tire-par-le-col et nous dit « parle ! » – ou « parle de moi ! », ou encore, « prends-moi en considération ». » (Eco, [1997] 1999, p. 25).

la signification est tout autre. Il y a bien un délabrement, celui-ci a été désigné et souligné tout le long de la visite, mais ce délabrement n'appelle pas la restauration de meilleures conditions d'exploitation. Pour lui, c'est un autre futur pour la centrale qu'il faut mettre en jeu. En reprenant le chemin vers l'hôtel, nous tombons sur un panneau « LUBELCO NPC-SPUG » (*annexe 8*). Nous nous arrêtons devant et Wallace lance à mon adresse :

You see, I don't think we should keep the old NPC-SPUG diesel-based generators for the new power plant. There are always problems with these machines because they are way too old. My idea is to send back the old machines to the mainland, erase NPC-SPUG on the road sign to replace it with the ENGIE logo, and install a new capabilities.

Le délabrement de la centrale appelle le renouvellement de ses groupes électrogènes vieillissants. L'essentiel est déjà en place : il suffit juste de débarrasser le hangar des moteurs diesel obsolètes et d'effacer l'inscription NPC-SPUG du panneau routier. En commentant ce qui est sous nos yeux, Wallace rend les choses souples et mutables – elles ne sont plus exactement ce qu'elles paraissent, elles vont devenir ce qu'il dit d'elles. Elles sont repotentialisées et dotées d'une nouvelle trajectoire. Au regard de ce que dit Wallace, la centrale ne saurait demeurer dans l'état dans lequel elle est. Il légende ce que je vois afin de rendre visible ce qui ne pourrait l'être autrement.

L'économie du signe à l'œuvre dans cet exercice discursif rappelle ce que Barbara Cassin a appelé l'« effet sophistique » d'un dire qui ne « commémore » pas l'être mais qui fait que « le dehors se conforme au dire »⁸¹ (Cassin, 1995, p. 74). L'indication LUBELCO NPC-SPUG s'efface sur le panneau routier, les vieux groupes électrogènes sont remplacés, rien de ce qui est ne l'est vraiment, ce qui est étant ce que Wallace en dit ; et j'écoute les choses se transformer. C'est l'apparent

⁸¹ C'est la différence que Barbara Cassin explicite par son étude détaillée des écrits des sophistes grecs, allant à l'encontre d'une histoire de la philosophie crispée sur le double héritage platonicien et aristotélicien, en distinguant l'ontologie de la logologie : « Onto-logie : le discours commémore l'être, il a pour tâche de le dire. Logologie : le discours fait être, l'être est un effet du dire. » (Cassin, 1995, p. 73). En exhumant la tradition sophistique des textes grecs, Barbara Cassin a rendu possible une nouvelle généalogie de la notion de performativité (Cassin, 1995, 2018).

paradoxe de ce qui se déroule sous mes yeux, où ce que je vois est corrigé par un discours qui, au fur et à mesure, amène à l'existence une autre configuration de ce qui est.

Wallace, un sophiste ? À coup sûr si l'on veut indiquer par là une utilisation du langage émancipée de la commémoration de l'adéquation entre les mots et les choses. Par son discours, il dédouble la scène de ce qui est, ouvrant une marge dans un état de fait, et ébauchant un fait de dit. La mutation sophistique de la centrale dans le discours de Wallace trafique les contours d'un futur possible formulant une réponse aux signes constatés de délabrement lors de la visite. A partir de la propension de la centrale à exprimer son état de dégradation, le discours de Wallace prolonge le processus de sémiose en projetant le programme de sa transformation à venir. C'est en saisissant cette séquence dans l'ordre et dans son ensemble que l'invitation à « venir voir » le projet Lubang commence à prendre corps et à faire sens.

Afin de rendre compte de l'importance de l'enchâssement de ces deux moments – la visite de la centrale existante et le discours formulant le projet d'une nouvelle centrale – et de la façon dont le dernier prolonge le premier, imaginons-les un instant séparément. Imaginons par exemple que l'invitation à venir voir se cantonne à la visite de la centrale : cela reviendrait à me faire venir de l'autre bout du monde pour me montrer des groupes électrogènes. Imaginons maintenant que l'invitation à venir voir se résume à un simple exposé du projet, comme j'ai pu l'entendre lors du *workshop* organisé à Singapour : le choix du lieu devient relatif – pourquoi Lubang ? pourquoi pas une autre île aux Philippines ? pourquoi pas un autre pays ? – face à un équipement standardisé, universel, qui pourrait être implanté virtuellement dans n'importe quel endroit.

D'une part il y a une centrale dont les signes de délabrement peuvent être interprétés de multiples façons et d'autre part le discours d'une infrastructure qui peut s'incarner dans de multiples lieux. Il y a d'un côté l'objet concret qu'est la centrale diesel, de l'autre le projet virtuel d'une centrale biomasse. Quel est le rapport entre cet objet et ce projet ? Tant que l'on tient séparés les moments que sont la visite et le discours sur la nouvelle centrale, il est impossible de voir le rapport entre cet objet et ce projet. Dans ce régime de séparation, on peut voir la

centrale mais jamais le projet de centrale. Le voir est pour ainsi dire tautologique : ne peut être vu que ce qui est effectivement visible.

En déployant le discours du projet à partir de la visite de l'objet, Wallace instaure une continuité dans le visible qui passe transitivement de l'objet au projet. À partir du hangar, à partir des groupes électrogènes, à partir d'un panneau routier, à partir d'une collection de points d'existence qui signifient activement quelque chose, il fait éclore par touches successives la transformation de la centrale existante et la possibilité d'une nouvelle centrale à Lubang. Je vois ce que dit Wallace, c'est-à-dire que mon regard peut être porté au-delà de ce qui est directement visible, car ce qu'il dit est enchâssé dans ce dont j'ai fait l'expérience préalablement. L'invisible devient visible à partir d'un processus de sémiologie déjà engagé que Wallace vient prolonger. Venir voir, c'est très précisément constater ce mouvement de prolongation d'une sémiologie qui ne dépend en rien du seul discours de Wallace, et au sein de laquelle son discours ne peut qu'être un moment tardif du processus de signification.

De ce geste emmêlé de signes se dégage l'activité quotidienne d'un employé en train de chercher à faire « atterrir » (Latour, 2017) ENGIE sur une île reculée des Philippines. À même le sol, Wallace collecte une série d'accroches qui servent de fondations matérielles au récit du projet. Aussi petites et insignifiantes qu'elles semblent être, ces accroches situent le récit et lui donnent un point d'ancrage. Sans ce sol que Wallace concrétise sous mes yeux, le projet ne repose sur rien. Le travail de « transfert attentionnel » (Denis & Pontille, 2022) auquel il se livre pour que je puisse voir à mon tour ces accroches – autrement invisibles – apparaît comme un moyen d'affermir ce sol et de lui donner la consistance d'un site de transition où ENGIE va pouvoir se déployer.

À l'arrière du camion qui nous ramène à l'hôtel, nous regardons défiler un paysage composé de champs assombris par de lourdes masses nuageuses, régulièrement balayées par des coups de vent.

You see all this green land? We can grow a lot of *Melia Dubia* here. It's an extraordinary tree: you plant a seed and three years after you get a 60 kilos tree. Better than the napier I first considered.

Le *Melia Dubia* est la plante que Wallace prévoit d'utiliser comme combustible pour alimenter la centrale biomasse. Il demande au chauffeur de s'arrêter devant une parcelle et me raconte qu'il a déjà contacté le propriétaire pour pouvoir y faire pousser du *Melia Dubia*. Pour bien se représenter ce qui est en jeu ici, il faut se figurer un camion arrêté au bord d'une route déserte et deux personnes, un Philippin et un Français, discutant en anglais face à un champ (*annexe 9*). Et si l'on se rapproche un peu plus, on se rend compte qu'il ne s'agit pas exactement d'une discussion, mais plutôt d'une démonstration. Wallace entreprend de me démontrer ce que ce champ va devenir dans le cadre du projet.

Je vais m'arrêter un instant sur la description de cette situation de démonstration, afin d'explicitier ce qu'elle dit de la relation entre Wallace et moi.

Le premier point que je souhaite relever est le fait que cette situation où Wallace se lance dans une démonstration dont je suis le public est récurrente. Lorsque j'ai rencontré Wallace à Singapour, il faisait la démonstration de la viabilité technique et économique de son projet face à un public dont je faisais partie et qui était, par ailleurs, composé essentiellement d'ingénieurs. L'échange s'était concentré sur le degré de robustesse des modélisations des courbes de charge qu'il proposait, ainsi que sur le scénario de retour sur investissement. À Lubang, Wallace me démontre la vétusté de la centrale diesel, et, on va le voir, qu'un champ peut se transformer en forêt. D'un lieu à l'autre, on ne parle plus des mêmes choses.

On touche là le deuxième point que je souhaite souligner : Wallace change de régime de démonstration entre Singapour et Lubang. À Singapour, la démonstration est technique et économique. À Lubang, la démonstration est paysagère. Comme l'a montré Claude Rosental, le recours à divers « arsenaux » démonstratifs témoigne de la plasticité de cette pratique utilisée pour médiatiser un projet, un prototype, une hypothèse, etc. auprès de différents types d'audiences (Rosental, 2009). En changeant de régime de démonstration, Wallace s'adapte à

son public et, dans le cas précis de notre mission, opte pour un mode de démonstration susceptible de me convaincre.

Cela m'amène à mon troisième point qui concerne le caractère limite de la situation de démonstration que je relate ici, où je suis le public unique des démonstrations de Wallace, public auquel il cherche à s'adapter. À Singapour, il m'a questionné sur mon rôle. Je lui ai expliqué que j'étais engagé dans un travail de recherche portant sur les conditions d'ancrage local des systèmes de production décentralisée d'énergies renouvelables et que pour ce faire, j'étais en relation avec les équipes du Siège chargées de coordonner le développement de ces technologies pour le Groupe. N'étant ni ingénieur ni commercial, je suis un public inhabituel pour Wallace et, en même temps, un allié puissant car j'ai la faculté de venir le voir à Lubang et de témoigner de l'intérêt de ce projet directement à La Défense – je reviendrai en détail sur ce point plus bas.

L'exposition de ces trois points permet de préciser le fait que Wallace s'engage dans une forme de démonstration qui a vocation à m' enrôler comme messenger du projet à La Défense en me révélant la présence de l'infrastructure en projet dans le paysage de l'île de Lubang. Je vais continuer à creuser l'idée qu'il s'agit d'une démonstration « sophistiquée » – distincte de celle employée à Singapour qui reposait sur un *PowerPoint*, des figures modélisées, des calculs et des scénarisations – jouant sur des sémioses hybrides ménageant une place aux signes non-humains (Kohn, [2013] 2017 ; Descola, 2014).

Revenons maintenant à la scène du champ, là où nous l'avons laissée. Wallace trace des signes en l'air pour me donner une idée de la superficie du terrain, qui sert actuellement de pâturage à de rares animaux d'élevage. Des arbustes parsèment le champ : ils vont être tous coupés et Wallace m'indique qu'il projette de planter des allées de *Melia Dubia*. Il sort son téléphone portable et me montre des photos des différents stades de croissance de l'arbre. Entre le moment où l'arbre est une simple graine germée et le moment où c'est un arbre développé, avec un tronc épais, une écorce solide et une hauteur significative, il ne se passe que trois ans. Wallace balaye l'espace devant lui du revers de la main :

In three years, you will see just here, a human-made forest with hundreds of *Melia Dubia* trees, ready to be used for the biomass power plant. You will hear the wind blowing in the canopy, *frrrrschhhhhhhh*.

Avec une économie de moyens remarquable, Wallace a fait apparaître devant moi une forêt en vidant un champ de ses arbustes et de ses ovins et en le remplissant d'arbres à la croissance fantastique, à l'aide de sa main, de photos stockées dans son téléphone portable et d'une onomatopée. *Frrrrschhhhhhhh* imite le son du vent qui se perd dans les cimes, signifiant de cette manière l'étendue de la forêt que nous regardons. Pour aérer le tableau qu'il me propose, pour faire entendre la voix du vent, pour composer une écologie reliant le ciel et la terre, Wallace fait rentrer dans son discours une vibration sonore qui raconte la rencontre entre une masse d'air et une forêt.

L'onomatopée *frrrrschhhhhhhh* imprime dans le propos de Wallace la présence signifiante du vent dont l'expression sonore déborde le répertoire linguistique conventionnel et réverbère dans le langage humain des interactions qui ne lui appartiennent pas. Comme l'a relevé Jeffrey Jerome Cohen, les onomatopées font résonner dans le langage humain les sonorités des non-humains qui s'invitent continûment dans nos manières de faire sens⁸² (Cohen, 2017). En d'autres termes, le discours de Wallace n'est pas une saillie locutoire solitaire, autonome et performative qui organise le monde dans le silence des choses. Son style « vent-dans-les palmiers » (Geertz, [1983] 2006, p. 217) est une façon de signifier avec le vent en le laissant traverser la langue, en le laissant bruire en elle.

Et lorsque je dis que Wallace laisse le vent traverser son discours, ce n'est pas une image : depuis que nous sommes sortis de la centrale, le vent souffle et fait

⁸² L'attention croissante donnée aux onomatopées en anthropologie (Kohn, [2013] 2017) et dans les humanités environnementales (Cohen, 2017) esquisse l'hypothèse selon laquelle le langage humain est justiciable d'une analyse en tant que lieu d'expression de la foule des non-humains dont la présence à même la langue est riche d'informations sur ce qu'ils nous font faire et sur ce qu'ils nous font dire. J'y vois une proximité avec la démarche entamée par Sigmund Freud au début du 20^e siècle lorsque celui-ci a entrepris de démontrer que le langage n'est pas le seul fait de l'activité consciente, mais également le lieu d'expression de ce qu'il a appelé l'inconscient, en s'appuyant sur des manifestations langagières périphériques comme le lapsus et le rêve. La comparaison avec la théorie psychanalytique freudienne permet de faire ressortir l'idée qu'à partir des marges du langage que sont le lapsus, le rêve, les onomatopées, la charge in-consciente et in-humaine de nos activités de signification – ce par quoi nous sommes traversés – devient sensible et lisible.

ployer les palmiers (*annexe 8*). Son bruit nous accompagne, nous enveloppe, et Wallace, en l'imitant, l'amplifie et le projette dans la forêt virtuelle de *Melia Dubia* rendue visible. En faisant *frrrrschhhhhhhh*, Wallace répète ce geste de prolongation d'une sémiologie déjà engagée où le discours épouse et pousse l'acte de signification un cran plus loin, vers un possible qui n'existe pas encore, qui semble émerger de ce qui a lieu ici, à Lubang. Comme dans la re-description de la centrale, la forêt apparaît à partir d'une collection de points d'existence – à partir du champ, à partir du vent – composant « une chaîne sémiotique qui s'étend vers un futur possible » (Kohn, [2013] 2017, p. 61) et que vient compléter tardivement le discours de Wallace.

C'est par ce travail de prolongation de chaînes sémiotiques actives au sein desquelles il insère avec parcimonie des bribes de discours que Wallace fait émerger progressivement de différents endroits dans Lubang la vision d'une infrastructure en devenir. Une forêt commence à poindre depuis la surface plane d'un champ, des groupes électrogènes commencent à sombrer dans le sol en ciment d'un hangar blanc. Et en reliant ces différents points à partir desquels émerge le projet d'une nouvelle infrastructure énergétique, Wallace trace en retour les contours du site de cette infrastructure. Comme l'ont montré Albena Yaneva et Brett Mommersteeg à propos de la pratique architecturale, faire exister un projet de construction, c'est faire exister selon certaines modalités son site d'inscription (Yaneva & Mommersteeg, 2019). Critiquant le geste moderniste qui réduit le site à une *tabula rasa* Albena Yaneva et Brett Mommersteeg proposent de considérer le site comme le résultat d'un processus de « mise en site », ce qu'ils appellent en anglais le *site-ing*, qui connecte, ajoute, soustrait et entrelace une multiplicité d'entités en les situant les unes par rapport aux autres au sein d'une même trajectoire.

C'est cette prise de forme croisée du site et du projet qui se concrétise à mesure que nous circulons dans l'île. Au gré de nos déplacements, l'espace abstrait et sans qualité qu'était Lubang pour moi avant cette mission se transforme en un espace qui se parcourt et s'arpente. L'épaississement d'une texture sensible situant le projet et projetant le site du nouveau système énergétique de Lubang me permet

de me représenter spatialement ses différents éléments. Ici la centrale diesel qui sera vidée de ses groupes électrogènes, là le champ où poussera la forêt de *Melia Dubia*.

À chaque fois que Wallace attire mon attention sur un nouvel élément du paysage, il prolonge le geste d'aménagement du site de transition et consolide le sol sur lequel faire atterrir ENGIE. Son activité sophistiquée⁸³ met en évidence le fait que la transition projetée par ENGIE est conditionnée par ce geste préalable de mise en site. Sous cet angle, on comprend que le mouvement de reterritorialisation de l'entreprise contribue à façonner les territoires sur lesquelles elle se projette. Ainsi, faire la transition, c'est recomposer localement les éléments d'un paysage afin de dégager une terre ferme où ENGIE peut atterrir et s'ancrer. Comme le relève Brice Laurent à propos des sites de problématisation, les sites de transition ne sont pas des « scènes passives »⁸⁴ (Laurent, 2011, p. 499) qui servent de décors interchangeable au déploiement de la transition. Au contraire, ce sont les particularités de ces sites qui façonnent et problématisent la transition qu'ambitionne de faire ENGIE.

En reparcourant le trajet parcouru jusqu'ici mentalement, je me rends compte que je ne sais pas où sera la centrale biomasse, que ce point pourtant crucial manque à la carte qui est en train d'être composée. Nous sommes remontés dans le camion qui peine à redémarrer. Je demande à Wallace où sera installée la centrale biomasse. Il me répond laconiquement :

Just behind the *Melia Dubia* plantation.

Au moment où le camion redémarre, au moment où nous nous apprêtons à aller la voir, juste derrière la forêt que Wallace vient de légèrer dans le champ, la pluie

⁸³ Je reprends la connotation méliorative que Barbara Cassin donne à ce terme.

⁸⁴ Je traduis.

éclate. Une pluie tropicale, torrentielle, qui tombe d'un bloc sur le paysage. Soudain, il n'y a plus rien à voir. Par son irruption, la pluie interrompt notre parcours, suspend le geste de prolongation sémiotique qui d'un endroit fait émerger la vision d'un de ses futurs possibles. En barrant l'accès au lieu, la pluie relègue la centrale biomasse dans son invisibilité principielle. La cabine du camion s'emplit d'un fracas torrentiel. Les vitres ne laissent plus distinguer rien d'autre qu'un mélange souple de formes grises. Wallace se penche vers moi et crie dans mon oreille :

The plant is just behind the Melia Dubia plantation, I will show it to you another day.

À l'instant de la révélation du clou du spectacle, cette centrale biomasse que je suis venu voir depuis Paris, celle-ci se dérobe et s'absente derrière un rideau de pluie. Et par une simple tournure de phrase, Wallace, à travers la pluie, à travers la forêt, la rend à nouveau présente. Je le disais plus haut, Wallace est un sophiste. Lorsqu'il dit que la centrale est juste derrière la forêt, qu'il laisse entendre qu'elle est là, à portée de main, et qu'après tout, ce n'est pas bien grave, ce n'est qu'un peu de pluie, on reviendra demain pour la voir, il sait pertinemment qu'aucun objet n'est actuellement lié au mot qu'il prononce, qu'il n'existe pas, au moment et à l'endroit où nous nous trouvons, quelque chose dont on viendrait toucher les tôles, sentir les fumées, regarder les moteurs tourner en disant : c'est la centrale biomasse. En cela, le mot *centrale* n'est pas un signe « commémoratif » qui rappelle en son absence l'adéquation à une chose déjà-là, c'est le signe « indicatif » du sophiste dont Barbara Cassin explique qu'il « contient en lui toute la monstration, puisque ce qui est signifié est par nature non-observable en soi » (Cassin, 1995, p. 71).

En jouant la confusion entre signe commémoratif et signe indicatif – il fait *comme si* la centrale était déjà-là – Wallace promet l'ekphrasis⁸⁵ d'un objet qui n'est

⁸⁵ Je reprends ici la définition de Barbara Cassin : « (...) le terme même d'ekphrasis connote une exhaustion, l'insolence d'un jusqu'au bout : c'est une mise en phrases qui épuise son objet et désigne terminologiquement les descriptions, minutieuses et complètes, de choses ou de personnes (...) » (Cassin, 1995, p. 501).

justement amené à l'existence que par ce qui peut être dit de lui, mettant sur le même plan ontologique ce qui peut être montré du doigt et ce qui peut être invoqué par la parole, faisant de l'objet fictif « centrale » un objet justiciable d'une procédure déictique qui, parce qu'il est rendu indisponible visuellement par la pluie, ne peut plus être décrit tel qu'il est. En lieu et place de l'exhaustive ekphrasis, Wallace ébauche la possibilité de la centrale, se rapprochant ainsi d'un autre régime de description appelé l'hypotypose⁸⁶ en rhétorique. L'hypotypose se caractérise par la production d'un effet dynamique de synesthésie synthétisant la vue dans l'ouïe et dont le résultat est de « rendre présentes les choses absentes » (Fumaroli, 1994, p. 678), quand l'ekphrasis désigne une description exhaustive « qui épuise son objet » (Cassin, 1995, p. 501). La différence entre ces deux termes est une différence de moyens : l'hypotypose se définit, en dépit des moyens mobilisés, par l'épiphanie de ce qu'elle invoque, alors que l'ekphrasis se définit par la mobilisation d'un appareil descriptif conséquent qui creuse chaque détail de l'objet qu'elle regarde. En revenant à la source étymologique du terme, Barbara Cassin indique ainsi qu'hypotypose signifie : « tracer les grandes lignes » (Cassin, 1995, p. 609).

L'économie de moyens provoquant l'épiphanie d'un objet absent est au cœur du trope qu'est l'hypotypose, économie de moyens qui m'a déjà frappé lorsque Wallace a fait apparaître la forêt de Melia Dubia sous mes yeux et qui culmine lorsqu'il se contente de désigner une centrale dont il ne me dit rien de plus, mais qui, par cette simple mention, se met à exister derrière la forêt, malgré la pluie. Sans avoir besoin de se déplacer, à partir de tout ce qui est déjà apparu, depuis le hangar, les groupes électrogènes, le vent, le champ, la forêt, Wallace, dans un geste sophistiqué conclusif, prolonge d'une dernière pièce le spectacle d'une infrastructure possible émergeant du site Lubang.

⁸⁶ J'emploie ici différentes figures rhétoriques afin d'opérer des distinctions à l'intérieur de la notion, trop large, de description.

Dans le deuxième chapitre de la troisième partie de son ouvrage *Du mode d'existence des objets techniques*, Gilbert Simondon s'interroge sur ce qui fait qu'une valeur esthétique peut être conférée à un objet technique. Le point central de son raisonnement est que la valeur esthétique d'un objet, quel qu'il soit, tient à sa capacité à s'insérer⁸⁷ en un endroit précis du monde, contribuant ainsi à faire « bourgeonner l'univers » (Simondon, [1958] 2012, p. 254). Le problème que pose l'objet technique est justement qu'il ne s'insère dans aucun endroit particulier, car « il peut agir partout, fonctionner partout » (Simondon, [1958] 2012, p. 253).

À ce constat général, Gilbert Simondon apporte une précision en expliquant que dans certains cas et sous certaines conditions, l'objet technique peut « avoir son épiphanie esthétique, dans la mesure où il prolonge le monde et s'insère en lui. » (Simondon, [1958] 2012, p. 255). Pour illustrer son propos, il évoque le bateau qui s'emporte lorsque sa voile se gonfle sous l'effet du vent, ou encore le tracteur qui s'incline sur le sillon du labour.

En lisant ces pages, j'ai été frappé par l'idée d'une « épiphanie esthétique » de l'objet technique, cette expression nommant précisément mon sentiment lorsque s'est stabilisé le mirage d'infrastructure qui a miroité devant moi. Comme je le disais un peu plus haut, pour que je puisse voir apparaître l'infrastructure, Wallace a prolongé ce qui se tramait en différents lieux de Lubang dans une suite de légendes et d'hypotyposes qui ont étiré le visible au-delà de ses limites.

Et de ces différents prolongements s'est formée en mon esprit la vision synthétique et condensée d'une centrale dont les lignes orthogonales se devineraient derrière le treillis des branches de *Melia Dubia* – quelque chose qui ressemblerait à la composition paysagère du tableau *Concrete Cabin II* de Peter Doig (*annexe 10*). Cette image, c'est l'épiphanie esthétique anticipée d'une infrastructure rendue au visible, c'est l'apparition et la révélation de ce que Wallace m'a invité à venir voir.

⁸⁷ À rebours d'une tradition philosophique qui définit l'objet esthétique à partir du concept d'imitation, Gilbert Simondon propose de redéfinir l'objet esthétique à partir du concept d'insertion, et de considérer la perception esthétique comme un appel du monde à être prolongé, à être complété.

2.1.2 Promettre une infrastructure, positionner une multinationale

Une nouvelle centrale est apparue. Comment faire pour l'installer ? comment faire pour l'opérer ? comment faire pour la relier au réseau de distribution d'électricité ? et avec qui traiter toutes ces questions ? L'évidence esthétique de l'infrastructure révélée est brouillée par une foule d'interrogations mettant en jeu le positionnement d'ENGIE dans l'organisation existante du système énergétique de Lubang. J'ai vu de quelle façon la centrale biomasse s'insérerait dans le paysage de l'île, mais je ne vois pas bien de quelle manière elle va s'insérer dans son tissu administratif et industriel. La composition paysagère du site de transition doit être renforcée de nouveaux éléments pour rendre possible l'atterrissage d'ENGIE à Lubang. Comment fait-on rentrer une multinationale de l'énergie française dans une île isolée de l'archipel philippin ? Quel est le truc qui permet de faire passer pareil chameau par le chas d'une si petite aiguille ?

Je ne pense pas décevoir les critiques du capitalisme mondialisé en expliquant ici qu'un tel tour de force est rendu possible par l'effort continu de privatisation du système énergétique philippin entamé depuis la promulgation en 2001 de l'*Electric Power Industry Reform Act* (EPIRA).

Dans la foulée de l'EPIRA, en 2004, le ministère de l'énergie des Philippines a émis une circulaire (*annexe 11*) qui pousse un cran plus loin l'effort de privatisation impulsé en 2001 en ouvrant toutes les zones opérées par des *small power utility groups* (SPUG) à la participation privée⁸⁸ : « All existing NPC-SPUG areas are hereby declared open for private sector participation » (DOE, 2004). Non seulement cette circulaire ouvre aux acteurs privés la possibilité de participer à la production d'énergie dans les îles reculées, mais elle encourage leur intervention : « NPC-SPUG shall endeavor to privatize its power generation facilities and associated power delivery systems. » (DOE, 2004). Et lorsque quelques années plus tard, en

⁸⁸ Le cadre de privatisation des zones SPUG a été défini par l'*International Finance Corporation* (IFC) qui est une organisation affiliée à la Banque Mondiale (Grewal *et al.*, 2006).

2008, la branche législative du gouvernement publie le *Renewable Act (annexe 12)* dans lequel sont détaillées les mesures supportant le développement des énergies renouvelables aux Philippines, c'est encore le secteur privé qui est identifié comme le moteur de la transition du système de production d'énergie aux Philippines (Roxas & Santiago, 2016).

Le jeu de rôles sous-jacent à cette logique de privatisation est explicité par le *Power Development Plan 2016-2040* que le ministère de l'énergie a fait paraître en 2016 (DOE, 2016). On retrouve en tête des priorités l'objectif réaffirmé de privatisation des actifs de génération formulé dans un style lapidaire : « Monitor and enhance the implementation of the privatization of the remaining NPC-SPUG generating assets. » (DOE, 2016, p. 56). L'intérêt de ce document est de montrer que concrètement, derrière cet objectif, l'organisation de la privatisation des capacités de génération dans les zones SPUG est déléguée aux coopératives électriques locales, en charge du réseau de distribution d'électricité. Autrement dit, l'acteur privé qui souhaite installer et opérer un système décentralisé de production d'énergies renouvelables ne négocie pas avec la Napocor, mais avec la coopérative électrique locale. Pour sa part, la Napocor est cantonnée à sa fonction d'électrification missionnaire dans les zones qui ne possèdent pas encore de capacités de génération. La figure 11 schématise ce double mouvement de privatisation des capacités installées de génération d'une part, et d'électrification des zones déconnectées d'autre part, tel que décrit par le ministère de l'énergie philippin.

Comme le montre le deuxième temps (T2) de la figure 11, le gouvernement central philippin ouvre le rôle de production d'électricité aux acteurs privés, facilitant ainsi leur positionnement dans les systèmes énergétiques décentralisés en leur réservant une place d'office.

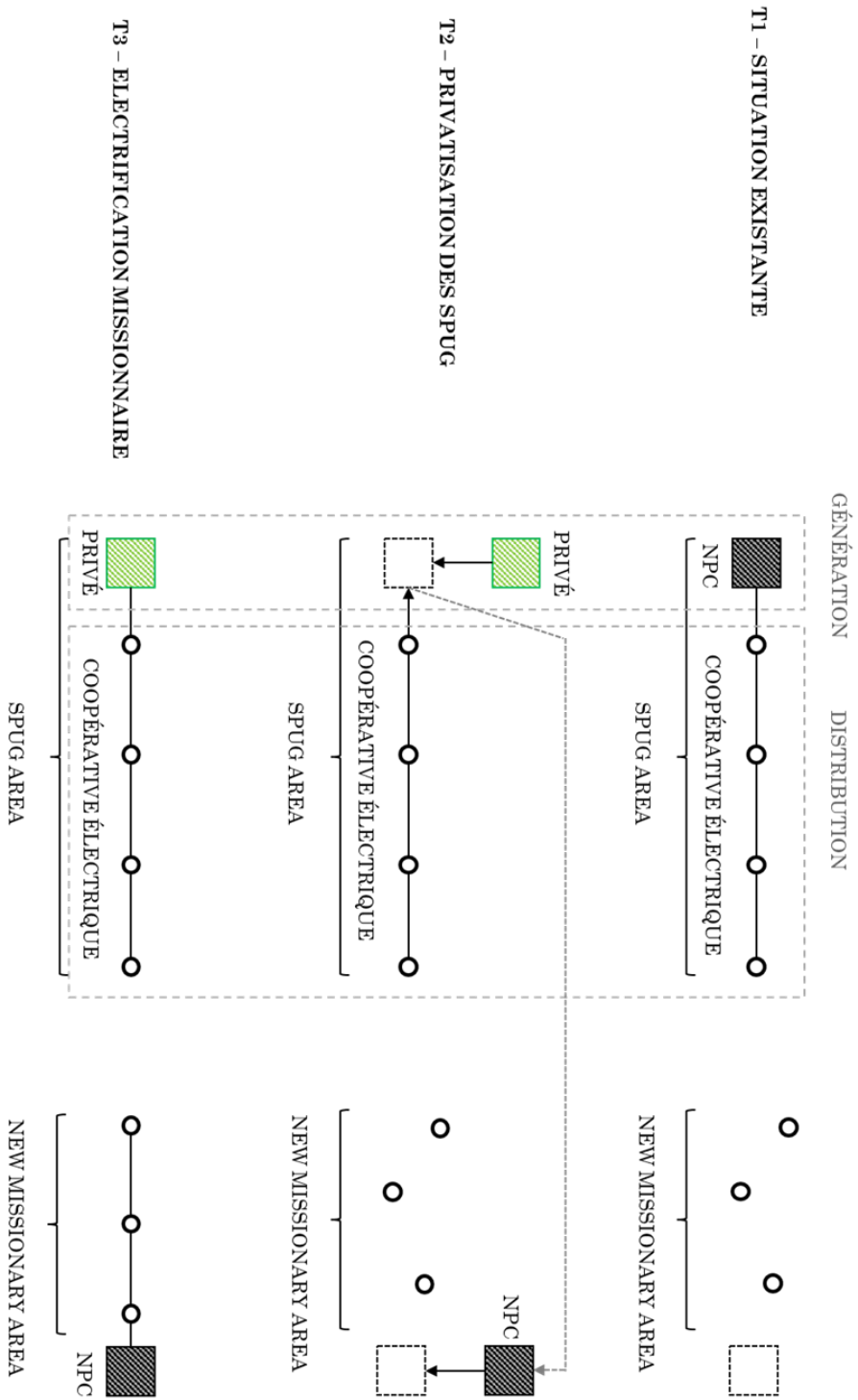


Figure 11 – Plan de privatisation des SPUG et d'électrification des zones déconnectées en trois temps (adapté de DOE, 2016)

Ce dispositif est destiné à attirer les acteurs privés et à leur déléguer la « promesse » (Anand *et al.*, 2018) de transition des infrastructures énergétiques. Les récents travaux sur la « promesse des infrastructures » (Anand *et al.*, 2018) ont souligné les trahisons, les inégalités et les déceptions qui se nouent en même temps que les espoirs et les rêves de modernisation soulevés par le développement de nouvelles infrastructures (Appel, 2018).

Poursuivant l'effort initié par ces travaux, je souhaite attirer l'attention ici sur les modalités de formulation de la promesse infrastructurelle. À qui est-elle adressée ? comment se formule-t-elle ?

Le principal interlocuteur des acteurs privés dans les zones SPUG n'est pas le gouvernement central – qui serait représenté par son ministère, ses agences ou ses entreprises – mais les coopératives électriques locales. Les coopératives électriques sont des petites structures détenues par leurs clientes et clients – les *members-consumers-owners* – dont les missions premières sont d'opérer et maintenir les capacités de distribution ainsi que de facturer l'électricité aux consommateurs finaux dans des zones de franchise restreintes (Bertheau *et al.*, 2020).

Il y a 121 coopératives électriques réparties sur l'ensemble de l'archipel philippin (NEA, 2020). L'extrême fragmentation du secteur de la distribution d'électricité, son mode d'organisation en coopératives dont les équipes dirigeantes sont élues par les *members-consumers-owners* (CDA, 2011), les différences de taille et de fonctionnement variant d'une coopérative à l'autre (Galang *et al.*, 2020) fracturent en autant de situations et de problématiques locales le plan général de développement défini par le gouvernement central et schématisé dans la figure 1. Comme l'a remarqué Jens Marquardt, le haut degré de décentralisation et de morcellement du paysage énergétique philippin induit un décrochage entre les directives du gouvernement central et ce qui se joue au niveau local (Marquardt, 2017).

Une conséquence directe de ce décrochage est qu'en dépit des efforts répétés du ministère de l'énergie et de ses agences pour encourager la privatisation de la production d'énergies renouvelables dans les zones SPUG, la participation du secteur privé n'a jamais vraiment décollé (Bertheau *et al.*, 2020). À ce premier

constat, il faut ajouter le fait que l'organisation de la participation du secteur privé dans la génération d'énergies renouvelables est un rôle nouveau et inconnu pour ces coopératives électriques (Bertheau *et al.*, 2020). Et si le ministère de l'énergie a assuré les coopératives électriques de son soutien dans la prise en main de ce nouveau rôle – le *Power Development Plan 2016-2040* évoque par exemple la « capacitation » des coopératives par la formation : « (...) ECs [electric cooperatives] will be capacitated through various trainings to ensure their preparedness in contracting power supply for their franchise area. » (DOE, 2016, p. 56) – cela signale en creux le manque d'expérience et de compétence nécessaires à la gestion d'une procédure d'appel d'offre.

Ces différents éléments indiquent les nombreuses limites contraignant la formulation locale de la promesse de transition infrastructurelle que le gouvernement central a délégués aux acteurs privés. C'est précisément la formulation d'une telle promesse qui est en jeu lorsque Wallace me propose d'aller rencontrer la directrice générale de la coopérative électrique de Lubang, LUBELCO. Je vais montrer de quelle façon Wallace déplace et reformule la promesse infrastructurelle de transition pour capter l'intérêt de LUBELCO et positionner ENGIE à Lubang.

Les locaux de LUBELCO sont à quelques kilomètres de l'hôtel où nous logeons. La pluie a duré toute la nuit et a laissé place, le matin venu, à un temps plus clément qui nous décide à marcher. Nous longeons la route carrossable qui relie les *barangays*⁸⁹ Tagbac au Nord-Ouest et Looc au Sud-Est. La route borde le littoral nord de l'île. Pendant que nous marchons sur le bas-côté, Wallace m'explique que l'essentiel de l'activité de l'île est concentré dans sa partie nord, la partie sud étant moins accessible en raison de son relief. Il me demande si je connais les *Japanese holdouts*, et me raconte l'histoire du soldat Hirō Onoda qui a vécu dans les montagnes de Lubang jusqu'en 1974, persuadé que la Seconde Guerre mondiale continuait d'avoir lieu et qui, pendant des années, a brûlé les

⁸⁹ Le *barangay* est la plus petite division administrative aux Philippines. Le groupe d'îles de Lubang est composé de 25 *barangays*.

moissons et tiré sur les habitants de Lubang⁹⁰. Amusé, Wallace me fait remarquer que Lubang est déconnectée du reste du monde, car c'est un endroit où la Seconde Guerre mondiale s'est arrêtée en 1974.

Il poursuit en m'expliquant que les nombreux cyclones qui balayent cette zone interrompent régulièrement les connexions maritimes et aériennes, rompant la chaîne d'approvisionnement de l'île en gasoil. Les bateaux qui assurent la liaison sont de petits ferries comme celui que nous avons emprunté pour venir (*annexe 13*), sur lesquels sont embarqués indistinctement des biens et des personnes, et dont le trafic est stoppé au moindre signe d'altération de la météo. L'instabilité des connexions engendre ce que Wallace appelle une « pénurie intermittente » (*intermittent shortage*) qui rappelle matériellement les habitantes et les habitants à leur condition insulaire. Alors que nous arrivons devant les locaux de LUBELCO (*annexe 14*), Wallace conclut la discussion par ces mots : « It's an island, don't forget it. »

Une fois rentrés, nous sommes reçus par une secrétaire qui nous propose de patienter dans le hall. Elle nous offre un café que nous buvons lentement et silencieusement. L'attente se prolonge, Wallace m'adresse quelques mots rassurants pour me dire qu'il est normal d'attendre. Il demande s'il peut avoir un

⁹⁰ Le cinéaste français Arthur Harari a mis en scène la guérilla de 30 ans qu'Hirō Onoda a menée à Lubang dans son film *Onoda*, sorti le 21 juillet 2021. De nombreuses scènes montrent les soldats japonais en train de cartographier et d'arpenter l'île afin de s'assurer d'une forme de maîtrise militaire du territoire, territoire à défendre contre les Américains et leurs alliés philippins, territoire qui dans la géographie mentale d'Onoda occupe une place stratégique pour permettre à l'armée japonaise de maîtriser la zone Pacifique. Tous ses gestes – se cacher, terroriser la population, décrypter des messages, survivre dans la forêt, faire des cartes, etc. – font de Lubang un territoire pris dans une guerre qui n'en finit pas. La tension dramatique du film culmine lorsque l'instructeur d'Onoda vient lui lire l'ordre de démobilisation formulé en 1945, coupant le fil d'un projet guerrier que rien ni personne n'avait réussi à rompre. Si la déclaration de guerre est, selon John Austin, un énoncé performatif exemplaire (Austin, [1962] 1991), l'ordre de démobilisation est ici encore plus incroyable non par ce qu'il fait, mais par ce qu'il défait. Dire ce n'est plus faire, mais défaire. Tous les gestes de la guerre, tous les gestes pour la guerre, tous les gestes qui font la guerre, tenus et soutenus par un ordre vieux de 30 ans, sont stoppés net et rendus impossible par l'énonciation d'un autre ordre. Au performatif inaugural qui amorce une série d'actions répond un performatif conclusif qui l'achève. L'histoire est rendue exceptionnelle par l'amplification temporelle démesurée et accidentelle de l'écart qui sépare les deux ordres, donnant à voir le caractère purement conventionnel, fictif et performatif de l'acte guerrier.

café supplémentaire. Plusieurs personnes passent dans le hall, nous saluent brièvement ; certaines d'entre elles semblent connaître Wallace.

Une employée de LUBELCO nous annonce que la directrice générale nous attend dans son bureau et nous y conduit. Nous lui serrons la main à tour de rôle et Wallace engage sans attendre la discussion en tagalog. Souriant et affable, il parle avec entrain, avec emphase, amplifiant son propos par des mouvements de mains. En face de lui, la directrice est parfaitement immobile, son regard est sans expression comme imperméable au discours de Wallace. La pièce est spacieuse. Il y a un portrait du président Rodrigo Duterte accroché au mur, et sur la table un porte-nom en pierre sculptée où est tracé en écriture cursive « Salvacion L. Cruz, General Manager, Lubang Cooperative »⁹¹. Aux longues tirades de Wallace, elle répond par des monosyllabes à la tonalité sèche. Avec un large sourire, Wallace se tourne vers moi et me résume la situation en anglais :

GM [general manager] Salvacion is 100% supportive to envisage the development and the installation of a new biomass power plant operated by ENGIE in Lubang to make the transition from fossil fuels to renewable energy.

La discussion en tagalog se poursuit. D'un signe de la main, la directrice générale coupe l'exposé de Wallace et me fait signe d'approcher. Elle sort de ses tiroirs un document intitulé *Information Memorandum. Private sector participation in power generation in the franchise area of Lubang electric cooperative*, elle l'ouvre, cherche une page, et me montre une phrase qu'elle souligne avec son doigt :

Rather than rely on expensive diesel power plants, LUBELCO wants cheaper sources of energy that come from renewable energy technologies.

Elle souligne précisément la proposition « (..) LUBELCO wants cheaper sources of energy (..) ». En anglais, elle demande :

What will be the price for my people ?

⁹¹ Le nom a été changé.

Wallace reprend la parole et poursuit en anglais :

Because of fuel prices' variations, your TCGR [True Cost of Generation Rate] is highly uncertain, and the difference with the SAGR [Subsidized Approved Generation Rate] will be covered by the UCME [Universal Charge for Missionary Electrification] that will impact the final price for your customers. With a renewable energy production asset, you will reduce the exposure of your energy price to these external factors and get a better TCGR. Towards the NEA [National Electrification Administration] you will demonstrate that you enhance the system of your island, and as a result, you will get a better rate at the end of the year. I cannot tell you what will be the exact price for your people right now, but I can assure you that you will get a cheaper price than the one you currently have with the diesel power plant.

La directrice générale hoche la tête et se tourne vers moi :

Is it true ?

J'approuve vigoureusement. Elle conclut la réunion par ces mots :

If we make sure that the final price will be cheaper, then I think we should launch a CSP [Competitive Selection Process] to select a new power producer in Lubang.

Au moment de nous dire au revoir, une employée vient prendre une photo de Salvacion, Wallace et moi, nous debout, elle assise, derrière son bureau.

La discussion que je relate ici montre de quelle façon la promesse est reformulée au cours de l'échange, explicitant l'écart de ce qui fait promesse pour ENGIE et ce qui fait promesse pour LUBELCO. Lorsqu'il résume les premiers moments de son échange avec GM Salvacion, Wallace ne parle que de faire la transition : « make the transition from fossil fuels to renewable energy ». Quand GM Salvacion prend la parole, elle recadre le propos en le focalisant sur le prix de l'énergie. Wallace veut promettre la transition énergétique, et GM Salvacion veut qu'on lui promette un meilleur prix.

Constater la différence entre ces horizons d'attente permet de comprendre le fait que la promesse n'a rien d'un accord évident *a priori* mais relève plutôt d'un compromis entre deux manières d'attendre quelque chose du développement d'une nouvelle infrastructure. D'une certaine façon, il est possible de dire que la promesse de transition formulée par ENGIE n'intéresse pas LUBELCO.

Dans l'*Information memorandum*, GM Salvacion a souligné la proposition « cheaper sources of energy », laissant de côté la mention « renewable energy technologies ». Au lieu de relever la proximité entre la promesse de transition formulée par Wallace et ce qui est inscrit dans l'*Information memorandum*, GM Salvacion déplace volontairement l'attention sur ce qui manque à la promesse qui lui est faite. En demandant à Wallace « What will be the price for my people ? », elle l'oblige à reformuler sa promesse en s'engageant sur la baisse des prix plutôt que sur la transition du système de production d'électricité.

Le discours sur la transition et la décarbonation – dont on verra un peu plus bas l'importance pour ENGIE – est abandonné au profit d'une démonstration technique mobilisant les mécanismes régulatoires de fixation des prix de l'électricité aux Philippines afin d'expliquer en quoi le choix des énergies renouvelables permet de formuler la promesse de prix plus bas. Cette promesse reformulée pour répondre aux attentes de GM Salvacion est improvisée, comme le montre l'incapacité de Wallace à s'engager « maintenant » sur le montant de la baisse des prix : « I cannot tell you what will be the exact price for your people *right now* (...) » (je souligne).

En retraçant ce mouvement de reformulation improvisé d'une promesse infrastructurelle, on voit apparaître le fait que la valeur de transition énoncée par ENGIE dans un premier temps ne correspond pas aux aspirations de LUBELCO et doit être déplacée pour rendre la promesse valable. Cette reformulation improvisée a-t-elle fonctionné ?

Sur le chemin du retour, Wallace reparcourt la discussion avec GM Salvacion, et me signale le fait que la situation à laquelle j'ai assisté manifeste la grande attention de LUBELCO au projet d'ENGIE. Comme pour me dessiller les yeux, il remet en forme l'échange en insistant sur plusieurs éléments qui, selon lui,

traduisent l'intérêt de la directrice générale. Il me fait remarquer qu'elle m'a montré l'*Information memorandum* sur la participation du secteur privé dans la génération d'électricité à Lubang, alors qu'il s'agit d'un document de travail interne de LUBELCO. Pour Wallace c'est à la fois un signe de confiance, mais aussi une indication tacite pointant le fait que le prix de l'énergie sera le critère clef sur lequel l'acteur privé qui prendra en charge la génération d'électricité est attendu.

Je fais remarquer que GM Salvacion n'avait pas l'air d'être enthousiasmée par ce que nous lui proposons. Wallace m'explique que nous sommes sur une petite île où tout se sait, que notre présence est connue et que la gestion de la production d'électricité met en jeu des intérêts locaux importants. En nous recevant, GM Salvacion fait un geste qui ne doit en aucun cas être perçu comme une faveur ou comme une relation privilégiée trahissant une quelconque influence d'ENGIE sur LUBELCO. C'est pour cela qu'elle nous a fait attendre dans le hall, pour montrer aux personnes qui nous ont vu que nous sommes traités comme n'importe qui.

Un soupçon quant à un éventuel conflit d'intérêt entre la direction d'une coopérative électrique et une entreprise de l'énergie peut entraîner le renvoi de sa dirigeante⁹². L'expression impassible de GM Salvacion est interprétée par Wallace comme la monstration nécessaire de son intégrité. Mais le plus important n'est pas là. En proposant de lancer un CSP, le *competitive selection process*, la directrice générale nous a dit qu'une procédure formelle d'appel d'offre allait être initiée pour engager la privatisation de la production d'électricité à Lubang :

It means that we move from the informal discussion phase to the bidding phase. It's a crucial information. This can be a key message for your report to the corporate.

Pour Wallace, c'est la nouvelle qu'il attendait depuis longtemps. Le lancement du CSP constituait le dernier obstacle à l'initiation du processus de privatisation des

⁹² Le critère de disqualification d'un ou d'une manager d'une coopérative électrique auquel Wallace fait référence est exprimé ainsi dans la circulaire du ministère de l'énergie datant de 2013 : « Such person is employed by or has financial interest in a competing enterprise or a business selling electric energy or electrical hardware to the cooperative or doing business with the EC [electric cooperative] including, but not limited to, the use or rental of poles. » (DOE, 2013, p. 13).

actifs de génération d'électricité. Une fois celui-ci levé, un planning et un agenda vont être mis en place afin de nommer le *New Power Producer* (NPP) – le nouveau producteur d'énergie – permettant à ENGIE de se positionner pour devenir ce nouveau producteur, pour s'ancrer durablement dans l'île.

2.1.3 Prolonger d'un rapport le récit du projet

En suivant Wallace dans Lubang, j'ai vu se dessiner les contours d'une nouvelle infrastructure, j'ai compris de quelle façon une multinationale pouvait se positionner dans une île isolée. Quand, au détour d'une conversation, Wallace me dit « This can be a key message for your report to the corporate », il éclaire l'autre partie de la relation restée jusque-là dans l'ombre, à savoir ENGIE et la manière dont elle s'organise pour se déployer aux Philippines, à Lubang. Que veut dire exactement Wallace lorsqu'il me dit « This can be a key message for your report to the corporate » ? Qu'est-ce que cette phrase raconte de la façon dont agit ENGIE ?

Lorsque Wallace prononce cette phrase, il m'indique ce qu'il faudrait écrire dans le rapport de mission. Le rapport de mission, c'est ce qui toujours revient au siège de l'entreprise, à La Défense, c'est le texte qui documente et publicise ce qui se passe *là-bas* et qui est adressé *ici*. On lit dans la phrase de Wallace le trajet d'adresse de ses mots qui, une fois encapsulés dans le rapport, peuvent transiter et venir dire *ici* ce qui s'est passé *là-bas* – LUBELCO va lancer un CSP.

Mais Wallace n'écrit pas le rapport de mission. C'est moi qui l'écris, et je suis censé écrire ce que je vois. Or ce que je vois, c'est ce qu'il me montre et me raconte. J'écris ce qu'il me dit. Ce qu'il me dicte ? Bien sûr, ce n'est pas aussi net qu'une pure situation de dictée. Ce rapport de mission, c'est mon rapport de mission – au sens où ce n'est pas celui de Wallace. Pour lui, ce qui compte c'est que quelqu'un d'autre que lui écrive la même chose que ce qu'il dit. Il ne faut pas que ce texte passe pour une parole écrite sous la dictée, ce doit être une écriture autonome qui renforce sa parole parce qu'elle coïncide avec elle. Aussi, il passe du temps à me raconter ce qui a lieu, élaborant un récit articulé à des visites où il souligne ce qu'il faut voir, où il indique ce qu'il faut écrire.

Il est à ce titre le « développeur du texte » (Torny, 2011), au sens que Didier Torny a donné à cette expression pour qualifier une étape et un rôle dans la distribution du travail d'écriture de production de circulaires administratives, mettant en exergue la séparation entre celles et ceux qui signent un texte et celles et ceux dont « les noms ne sont jamais apparents », mais qui « fournissent la matière et souvent la structure du texte » (Torny, 2011).

Il est important d'insister sur ce point pour introduire le fait que le travail d'écriture que je relate ici est un travail dont le résultat provisoire, à savoir le rapport de mission, s'il n'a qu'un seul auteur⁹³, est l'aboutissement d'un processus de composition collectif et d'une suite de prolongements sémiotiques qui trament le texte du rapport d'une diversité de signes. Considérer le collectif à l'œuvre dans l'écriture ainsi que l'hétérogénéité des signes dont il procède, c'est se donner les moyens de le resituer, c'est rendre appréhendable ce dans quoi il est pris, ce au sein de quoi il circule, le contexte qui lui fait faire sens.

La phrase : « This can be a key message for your report to the corporate » est symptomatique de cette dynamique plurielle de l'écriture en entreprise. Que se passe-t-il dans cette phrase ? Essayons de résumer la situation : Wallace s'adresse à moi pour s'adresser au siège, pour faire passer le message que lui a adressé GM

⁹³ L'emploi de cette notion ne doit pas laisser croire qu'il existe au sein d'ENGIE des personnes qui soient définies par la « fonction auteur » (Foucault, [1969] 2001, p. 827). Il n'y a pas d'auteur organisationnel au même titre qu'il y a des auteurs en littérature ou en sciences – la fonction, la distribution et la signification de l'*authorship* variant déjà grandement entre ces deux domaines, comme l'a montré David Pontille (Pontille, 2006). Pourquoi parler d'auteur en ce cas ? J'emploie ce terme car c'est celui qui est communément utilisé pour désigner celui ou celle qui a rédigé un rapport. On parle de « l'auteur du rapport ». Mais il ne s'agit jamais, lorsque ce terme est utilisé, de reconnaître une compétence singularisante qui permet à une personne d'être reconnue avant tout comme auteur. S'il y a des individus qui sont identifiés comme auteurs de livre en littérature, des individus qui sont identifiés comme auteurs d'articles en sciences, personne – à ma connaissance – n'est identifié comme auteur de rapport dans une firme. L'auteur est plutôt un *moment de contraction personnalisée* du processus d'écriture collective. Les travaux d'histoire médiévale sur l'organisation des travaux d'écriture avant l'avènement de l'« individu/auteur, socialement identifiable et professionnellement producteur unique d'une création originale » (Zimmerman, 2001, p. 8) fournissent un excellent point d'appui pour concevoir un cadre élargi de la production de l'écriture qui ne place plus l'auteur en son centre (Zimmerman, 2001). Roland Barthes, dans son article « L'ancienne rhétorique », rappelle à ce titre que la fonction *auctor* n'est, dans l'écriture médiévale, qu'une fonction parmi celles du *scriptor*, du *compiler* et du *commentator* et qu'elle n'est pas placée hiérarchiquement au-dessus des autres (Barthes, [1970] 2002c, p. 544). Cette vision distribuée, plurielle, non-moderne et collective du travail d'écriture est un héritage intéressant à mobiliser pour décrire ce qui se joue dans l'entreprise en utilisant le concept d'auteur sans hériter de l'effet de clôture individualisante que cette notion implique habituellement.

Salvacion – qui, au moment où elle l’a dit, s’adressait à moi, pour en fait s’adresser à Wallace. Nous sommes face à un carrefour d’adresses et d’écritures. Pour rendre sensible l’entremêlement d’écritures à l’œuvre dans cette phrase, je propose, en partant de l’objet mentionné ici qu’est le rapport de mission, de tirer les fils qu’il noue afin de faire apparaître la trajectoire d’écriture au sein de laquelle il est pris.

Remontons un peu dans le temps. Wallace est à Manille, je suis à La Défense. Nous discutons toutes les semaines au téléphone pour caler la mission. Il faut trouver des dates, réserver des places sur des bateaux, s’assurer que GM Salvacion sera bien disponible quand nous serons à Lubang, planifier des visites de site, des rencontres à Manille, etc. Wallace est à la manœuvre, il envoie des e-mails, des messages sur *WhatsApp*, sur *Skype*, en tagalog et en anglais, pour s’assurer de la disponibilité des uns et des autres, pour mettre au point le programme de ce qui va se passer. Reprenant un terme initialement développé par Madeleine Akrich (Akrich, 1997), Bruno Latour propose d’utiliser la notion de « script » pour décrire ces écritures intermédiaires qui balisent et organisent un « programme d’action » (Latour, 2012).

La singularité du script, remarque Bruno Latour, est d’être « un récit qui disparaît aussitôt quand il a réalisé le programme pour lequel il avait été écrit. » (Latour, 2012, p. 392). En effet, une fois que nous avons visité la centrale diesel de la Napocor, une fois que nous avons rencontré GM Salvacion dans les locaux de LUBELCO, le script de la mission s’évapore au profit du rapport de mission à venir. Or, pour que nous puissions nous poser la question de savoir quoi mettre dans le rapport de mission, il a fallu que celle-ci soit planifiée et programmée, il a fallu la « scripter ». Sans l’écriture de ce script, qui organise ce qui va se passer, qui planifie le déroulement des événements, qui engage les personnes à rencontrer, il ne peut pas y avoir de mission, il ne peut pas y avoir de rapport de mission.

La prise en compte de l’écriture intermédiaire et évanescence du script met en évidence le caractère scénarisé de la mission, sa circonscription à l’intérieur d’un programme rédigé de ce qu’il faut voir, de celles et ceux qu’il faut rencontrer. Le récit à venir de la mission possède dès ce moment-là ses principaux jalons, ses grandes étapes. Le script lui confère une première forme.

Lorsque le script se réalise, qu'il s'efface en tant que script, il est dans le même mouvement transformé, enrichi et amplifié par les légendes que Wallace énonce afin de me donner à voir, de me donner à entendre ce qui se passe devant nous. Étymologiquement, le mot légende vient de *legenda*, qui signifie « ce qui doit être lu » et a été utilisé à partir du 16^e siècle « avec sa valeur de "chose à lire", désignant l'inscription sur une monnaie, une médaille et s'étendant au texte accompagnant une image et lui donnant un sens. » (Rey, 2000).

Ce qui m'intéresse dans cette notion, c'est qu'elle ne peut fonctionner que par rapport à une image. Il ne peut pas y avoir de légende sans image. Wallace ne peut produire son discours sur la vétusté de la centrale diesel, sur l'intérêt de GM Salvacion pour la privatisation de la production d'électricité à Lubang qu'à partir de ce qui se passe devant nous, à partir d'images, à partir de scènes, qu'il légende pour leur conférer un sens.

Ce sous-texte qu'il déroule progressivement, à mesure que la mission se réalise, il le projette dans le rapport de mission sous la forme condensée de *key messages* – de messages clefs – qu'il m'adresse. Or, ces messages extraits des légendes sont projetés dans le rapport de mission à partir d'images, à partir de scènes, qui ont été préalablement cadrées et scénarisées par et dans le script. C'est le déroulement du script qui provoque la visite de la centrale diesel de Napocor, c'est le script qui provoque la scène dans les locaux de LUBELCO. Dans cette perspective, le travail de légendage effectué par Wallace pendant notre visite de Lubang est autant la transformation et l'enrichissement du script de la mission que la projection des messages clefs qu'il faut inscrire dans le rapport. Ainsi recadrée, la phrase « This can be a key message for your report to the corporate » fait apparaître une chaîne d'écritures et de paroles où le script est prolongé par la légende, qui est prolongée par le rapport.

En tirant les fils de cette chaîne d'écritures, il devient clair que le rapport n'est pas le texte unique d'une personne unique, indépendante et autonome, qui débarque quelque part pour observer et consigner les choses telles qu'elles sont là où elles sont et ensuite les déplacer et les rapporter en un autre lieu sous la forme

d'un texte. Le rapport prolonge en les textualisant les traces éphémères du script et des légendes.

Avançons maintenant un peu dans le temps. Je suis à La Défense, Wallace est à Manille. Par *Skype*, nous discutons de la liste des destinataires du rapport de mission. Wallace tient à ce qu'il soit adressé à un maximum de personnes. Définir une liste finie de destinataires est une tâche déterminée par la structure même du modèle de rapport fourni par l'entreprise (*image 1*) qui divise la situation d'énonciation grâce aux indicateurs *from/to*.



Image 1 – Structure d'énonciation « from/to » du rapport de mission © ENGIE

Lorsqu'à Lubang, Wallace dit « This can be a key message for your report to the corporate », il désigne le public cible que le rapport doit atteindre. Pour rendre le projet visible, pour que des moyens lui soient alloués, Wallace a besoin de toucher le public du *corporate*. Le problème, c'est qu'il ne peut pas faire venir le *corporate* à Lubang. Ce projet est un projet parmi tant d'autres, et difficile d'accès de surcroît. Comment rendre le projet Lubang accessible depuis La Défense ?

Si Wallace ne peut pas faire descendre le *corporate* à Lubang, il peut en revanche faire remonter le projet Lubang au *corporate*. C'est le but du rapport qui, littéralement, *rapporte* le projet à La Défense, qui rend compte *ici* de ce qui se passe *là-bas*, et qui fait rentrer dans l'espace réduit du texte la centrale diesel de la Napocor, ses groupes électrogènes vétustes, le réseau de distribution d'électricité de LUBELCO, la forêt de Melia Dubia, etc.

Au lieu d'amener les personnes du *corporate* à Lubang, les faire descendre au rythme des embouteillages jusqu'à Batangas, risquer de les perdre dans la foule du port de Nasugbu, les embarquer dans de petits ferries pour traverser le détroit de l'île Verde afin de leur montrer de quelle façon le projet de la centrale biomasse émerge progressivement du paysage de Lubang, c'est la centrale diesel de Napocor, LUBELCO, la forêt de *Melia Dubia* etc., qui se déplacent dans le rapport jusqu'à La Défense.

Le rapport permet de déplacer ce qui se passe à Lubang sans faire se déplacer les personnes travaillant au siège d'ENGIE à La Défense. Les contraintes et les limites du dispositif de témoignage direct qui rendent le projet Lubang difficilement accessible sont contournées par le recours à ce que Steven Shapin et Simon Schaffer ont appelé la « technologie littéraire » du « témoignage virtuel » (Shapin & Schaffer, [1985] 1993). Steven Shapin et Simon Schaffer ont utilisé l'expression de témoignage virtuel pour qualifier la manière dont Robert Boyle a massifié le public de ses expérimentations à l'aide de comptes rendus reproduisant dans un texte ce qui se passait dans son laboratoire, faisant ainsi sauter le verrou des restrictions d'accès imposées par les conditions de production d'une situation de témoignage oculaire direct de ses expérimentations. Un point important de la démonstration de Steven Shapin et Simon Schaffer est que le passage du témoignage direct au témoignage virtuel opéré par Robert Boyle repose sur la mise au point d'une technologie littéraire où le travail d'écriture de l'expérimentation est élaboré de façon à provoquer chez le lecteur son consensus et son adhésion aux faits exposés. A partir de l'analyse des *New Experiments*, ils montrent de quelle façon la procédure de textualisation du témoignage direct en témoignage virtuel est structurée par la recherche d'un effet de lecture qui est d'« être accepté par le lecteur comme un témoin digne de foi » (Shapin & Schaffer, [1985] 1993, p. 67). Autrement dit, la technologie littéraire du témoignage virtuel est contrainte stylistiquement par sa destination, à savoir la recherche d'un effet de lecture.

Quel effet de lecture le rapport de mission du projet Lubang cherche-t-il à susciter ? Saisie à l'aune de ce questionnement, l'analyse de la procédure de textualisation du témoignage direct en témoignage virtuel du projet Lubang fait apparaître la nécessité stylistique consistant à rendre le projet *stratégique*.

Dans l'avion qui me ramène à Paris, en débutant la rédaction du rapport je me rappelle les mots de Wallace : « Tell them what you saw here ». Sauf que ce n'est pas si simple. Personne ne lira un texte dans lequel je raconterais par le menu ce que j'ai vu à Lubang. Personne ne se donnera la peine de rentrer dans un texte débordant de détails, dans lequel je ferais sentir au lecteur la fragilité des groupes électrogènes et où je ferais apparaître depuis le sol d'un champ une centrale biomasse en devenir.

D'ailleurs, après avoir lu une première version du rapport, Wallace propose d'amender l'executive summary – le résumé – du rapport afin d'explicitier le fait que le projet s'inscrit pleinement dans le discours stratégique du groupe :

The project sticks to the Group's strategy. It's both decentralized and decarbonated, it means that it has 2D out of 3.

Ce qui est intéressant dans ce que dit Wallace, c'est que c'est l'executive summary qui doit *faire coller* le récit du projet Lubang avec la stratégie. Et pour que ça colle, il faut injecter dans le récit du projet des éléments du discours stratégique. L'executive summary doit faire résonner ses qualités décentralisées et décarbonées, ses « 2D » qui font entendre dans le rapport de mission du projet Lubang la stratégie d'ENGIE.

Il est important d'expliquer ici pourquoi les termes « décarboné » et « décentralisé » sont ceux qui peuvent faire résonner la stratégie dans le rapport de mission. Entre 2016 et 2020, la stratégie d'ENGIE a été régulièrement décrite à l'aide d'une formule, les « 3D », chaque D renvoyant aux termes décarbonisation, décentralisation, digitalisation, et qui est restée résumée en cet état de formule afin d'embrasser une très grande diversité de projets⁹⁴. C'est ce qu'explique Pierre Mongin – alors secrétaire général de l'entreprise – au comité de prospective de la commission de régulation de l'énergie (CRE) en 2017 :

⁹⁴ Je reviens en détail sur le rôle joué par la stratégie des 3D dans le chapitre 4.

Nous avons l'habitude chez ENGIE de considérer que notre action, notre dynamique, nos projets, pour accompagner et porter cette transition énergétique se résument autour de 3D. Le premier D c'est la décarbonisation de notre production énergétique pour aller dans le sens des objectifs qui permettront d'une certaine manière de sauver la planète, le deuxième D c'est celui de la décentralisation, parce qu'à partir des usages, à partir d'un consommateur qui devient acteur de sa propre production d'énergie, tout va changer, et c'est vrai aussi au niveau des communautés et des collectivités. Enfin, le troisième D c'est la digitalisation, c'est-à-dire que le numérique va être un très puissant moyen, d'abord de parler avec le consommateur, de lui donner exactement ce qu'il souhaite, mais aussi de rationaliser la production et d'optimiser la production.⁹⁵

Ce que met en évidence le propos de Pierre Mongin, c'est que les 3D forment la trame narrative qui encadre l'action d'ENGIE, où chaque D sert de réceptacle pour qualifier une multitude de projets. En retour, les projets qui signifient leur inscription dans une de ces trois dimensions se parent d'atouts stratégiques. Faire apparaître les qualités décentralisées et décarbonées du projet Lubang dans l'executive summary du rapport de mission, c'est signifier au lectorat ciblé que le projet est stratégique. Pour Wallace, l'enjeu du travail de rédaction du rapport est de faire apparaître dans le choix des mots la jointure entre le récit qui peut être fait du projet et le discours stratégique de l'entreprise. À l'issue de nos discussions, l'executive summary se présente ainsi :

Executive summary

- Lubang project will be the first micro-grid and the first biomass project in the Philippines for ENGIE
- Power generation tender will be released 1Q of 2018 through a CSP
- This project will give biomass capacities exposure, to counterbalance the predominance of solar solutions
- Massive replication potentiality in all off-grid islands/NPC-SPUG

Image 2 – Executive summary du rapport de mission Lubang

Les termes « micro-grid » et « off-grid » qualifient le caractère décentralisé du projet et le terme « biomass » son caractère décarboné, faisant ainsi coller par les mots et dans les mots le projet Lubang à la stratégie d'ENGIE. L'exposition de cette technique de collage explicite pleinement l'effet de lecture recherché, à savoir

⁹⁵ <https://www.acteurspublics.com/webtv/2017/11/02/pierre-mongin-porter-la-decarbonisation-la-decentralisation-et-la-digitalisation-de-lenergie?tag=13871>, consulté le 28 mars 2018.

la reconnaissance du caractère stratégique du projet Lubang par le lectorat du *corporate*. Contrairement aux lecteurs des comptes rendus des expérimentations pneumatiques de Robert Boyle, que, pour leur faire accepter ce qu'ils lisent comme un témoignage digne de foi, on abreuve de mille et un détails, le lectorat du *corporate* doit être convaincu par un texte minimaliste limité à quelques messages clefs.

Placé au début du rapport, l'executive summary constitue en cela le lieu d'écriture où se condense la recherche de l'effet de lecture fondé sur la reconnaissance du caractère stratégique du projet. Emprunté au format *PowerPoint*, le style « bullet point » de l'executive summary fragmente le texte en une série de propositions formant une liste dont l'ordre hiérarchise la valeur d'information. C'est dans ce format fragmenté et condensé limitant l'acte de lecture à un moment très bref que l'entremêlement entre le discours stratégique et le récit du projet doit prendre.

En tirant les fils qui trament le rapport du projet Lubang, j'ai montré que ce texte noue en son écriture une diversité d'éléments incluant notamment le script de mission, les légendes de Wallace et le discours stratégique de l'entreprise. Retracer ces réticulations m'a permis de montrer la série des prolongements sémiotiques qui façonnent collectivement le récit du projet Lubang et qui lui donnent une forme dans le mouvement d'aller-retour entre les Philippines et la France.

En considérant non pas le rapport de mission pour lui-même mais la trajectoire au sein de laquelle il s'inscrit, j'ai fait apparaître d'une part ce que Jérôme Denis a appelé son « infrastructure scripturale » (Denis, 2018) et d'autre part ce que Jasper Deuten et Arie Rip ont appelé son « infrastructure narrative » (Deuten & Rip, 2000).

À partir de la notion d'inscription développée par Bruno Latour et Steve Woolgar dans leur ouvrage *La vie de laboratoire* (Latour & Woolgar, [1979] 1996), Jérôme Denis montre de quelle manière la stabilisation d'un texte finalisé est rendue

possible grâce au travail continu de production et d'« effacement progressif » (Denis, 2018, p. 43) des inscriptions provisoires qui le constituent. L'intérêt de la notion d'infrastructure scripturale est de rendre visible le réseau d'accumulation de ces inscriptions, et, dans le même mouvement, de rendre visible leur disparition qui institue le texte finalisé comme une unité autonome. Sous cet éclairage, la surface lisse et unitaire du rapport de mission éclate en une cascade d'inscriptions formant l'échafaudage qui tient le texte. C'est la multiplicité de ces inscriptions provisoires et progressivement effacées qui mènent à la consolidation d'un texte que j'ai souhaité rendre sensible dans cette section.

L'expression connexe d'infrastructure narrative employée par Jasper Deuten et Arie Rip repose également sur l'idée selon laquelle l'unité du récit d'un projet est le résultat provisoire de l'assemblage d'une « mosaïque » de documents, discours, discussions, etc., produits par une organisation (Deuten & Rip, 2000). Cela étant dit, leur focalisation porte moins sur la matérialité des chaînes d'inscriptions qui instituent un texte que sur la manière dont un récit prend forme au sein d'une organisation. Ils montrent que ce récit ne repose pas sur une répartition fixe des rôles entre auteurs et lecteurs, mais sur un processus continu de conversion des rôles⁹⁶ – où celui qui lit devient celui qui écrit et inversement ; ce processus garantissant l'évolution et la progression du récit au sein d'une organisation.

Autrement dit, le récit d'un projet se poursuit si de nouveaux lecteurs sont recrutés et se mettent à leur tour à écrire le projet. La notion d'infrastructure narrative permet d'éclairer sous un nouvel angle ce qui est en jeu dans l'envoi au *corporate* du rapport de mission : l'objet est de recruter de nouveaux lecteurs pour

⁹⁶ Prendre au sérieux cette conversion systématique des rôles, c'est renoncer à la recherche d'un fondement des récits organisationnels, c'est se défaire de l'idée qu'il y a derrière tout récit un unique originateur qu'un travail d'enquête pourrait révéler. Comme l'a montré Jacques Derrida dans son ouvrage *La carte postale*, la distribution une-fois-pour-toutes des rôles dans un processus de signification ne peut que finir par provoquer le délire (Derrida, [1980] 2014). Obsédé par le frontispice de l'ouvrage *Prognostica Socratis Basilei* de Matthew Paris sur lequel figure Socrate à une table d'écriture et Platon en train de lui parler (*annexe 14*), le narrateur de *La carte postale* se met à délirer face à l'inversion de rôles distribués et fixés depuis des siècles par l'histoire de la philosophie. Le grand partage établi par la philosophie grecque entre l'oral et l'écrit, entre Socrate et Platon, est subverti. Si Socrate écrit aussi, c'est qu'il n'y a pas de séparation entre l'oral et l'écrit, que les deux sont toujours mêlés. Et si Platon dit aussi à Socrate quoi écrire, c'est qu'il ne s'est jamais simplement contenté d'écrire. Cette carte révèle qu'ils n'ont jamais cessé de suivre le mouvement de conversion des rôles que requiert la réalisation de l'acte de signification.

Chapitre 2

acquérir de nouveaux scripteurs, ce sans quoi le récit ne peut plus avancer et risque de périliter.

Est-ce que des personnes au *corporate* liront bien le rapport de mission que je vais envoyer ? Et qui me dit que leur lecture ne s'achèvera pas par un document froissé au fond d'une corbeille à papier ? Ces incertitudes et ces fragilités au cœur de l'infrastructure narrative montrent qu'ENGIE se déploie dans l'archipel de Lubang au gré des circonvolutions d'un récit en mosaïque, qui progresse pas à pas.

2.2 À La Défense, en France

La première section a mis en évidence la constitution narrative de Lubang en tant que site de transition composé d'une collection d'accroches matérielles, paysagères et discursives à partir desquelles le récit d'un projet de centrale a pu être élaboré, écrit et adressé au *corporate* d'ENGIE, à La Défense, en France. La deuxième section est consacrée à l'étude de la circulation de ce récit entre la France et les Philippines. Le but de cette section est de montrer que le mouvement de reterritorialisation d'ENGIE à Lubang se poursuit en se déplaçant hors du sol philippin, dans des laboratoires, dans des salles de réunion, auprès de comités, etc., qui transforment le récit du projet et son collectif d'écriture.

Je retrace la série de ses réécritures qui lui confèrent progressivement une forme stratégique, soulignant la façon dont le récit d'un projet se renforce et progresse au sein de l'entreprise. Si le projet est jugé et est rendu stratégique par les personnes du *corporate* engagées dans sa réécriture, je relate le fait qu'un événement, en l'occurrence l'émergence d'un projet de centrale solaire concurrençant le projet de centrale biomasse à Lubang, va venir désorganiser durablement ce processus. L'examen détaillé de ce moment de bascule va permettre d'éclairer le fait que Lubang n'est pas un simple support d'ancrage des activités d'ENGIE, mais un lieu traversé par de multiples projets de (re)territorialisation. L'apparition d'un projet concurrent redistribue sur place le jeu des alliances et oblige Wallace à se relancer dans la stabilisation du site de transition. Nous allons voir que malgré la dissipation de cette incertitude, l'« infrastructure narrative » (Deuten & Rip, 2000) soutenant le récit de ce projet va se gripper et provoquer un mouvement centrifuge de désintéressement au sein du *corporate*. L'extinction du collectif d'écriture qui en résulte paralyse le projet et finit par provoquer son arrêt définitif.

Comment un projet stratégique cesse-t-il de l'être ? Au terme de ce chapitre, je montre que la stratégie d'ENGIE consiste à multiplier et à expérimenter différents sites de transition à travers le monde, et ensuite, à laisser se mettre en place un processus de sélection discriminant ces sites entre eux. Je propose d'appeler cela la stratégie du bourgeonnement.

2.2.1 Réécrire le récit, éprouver le projet, renforcer le récit

À la suite de l'envoi du rapport de mission, j'ai reçu de la part de personnes des Key Programs « Biogas » et « Distributed Energies » des messages demandant la tenue d'une réunion de présentation des résultats de la mission. Les Key Programs sont des petites équipes d'une dizaine de personnes qui ont pour mission d'accélérer la transformation des activités d'ENGIE dans des domaines jugés stratégiques, et qui disposent, pour ce faire, de moyens humains et financiers mis à la disposition des gestionnaires de projets. La présentation des résultats de la mission auprès de ces différents publics permet de confirmer l'effet de lecture que le rapport a cherché à produire, à savoir la reconnaissance du caractère stratégique du projet Lubang. Une personne du Key Program « Biogas » explique que c'est exactement ce genre de projet qu'elle recherche afin de démontrer de quelle façon la biomasse va contribuer à la réalisation de la stratégie 3D d'ENGIE. Face à cette manifestation d'intérêt, Wallace propose une collaboration, concluant pendant la réunion un travail d'« enrôlement » (Callon, 1986) qu'il élargit aux personnes du Key Program « Distributed Energies » à l'occasion d'une autre réunion. En enrôlant ces personnes dans l'infrastructure narrative du projet, Wallace élargit la communauté d'écriture et donne au récit la possibilité de progresser et de se fortifier.

Mais dans le même temps, il expose le récit à une procédure de réécriture éprouvante. Les personnes des Key Programs qui ont lu le compte rendu de mission trouvent l'histoire intéressante mais veulent que celle-ci soit mieux fondée, qu'elle soit mieux informée. Ce qui est écrit dans le rapport ne suffit plus : il faut pousser le récit plus loin. Il est impossible pour les personnes nouvellement enrôlées d'engager des moyens sans obtenir préalablement certaines précisions et certains détails. Ainsi, toute la partie sur le Melia Dubia doit être révisée : il n'y a pas suffisamment d'informations justifiant le choix de cette ressource selon les personnes du Key Program « Biogas ». Pour leur part, les personnes du Key Program « Distributed Energies » s'inquiètent de ne pas avoir d'informations sur le plan national d'électrification des îles isolées et demandent à ce qu'un document précisant le plan du gouvernement philippin soit produit. Le récit raconté lors de

la réunion de janvier se met à buissonner vers les informations manquantes demandées par celles et ceux qui détiennent les moyens de pousser l'histoire un cran plus loin. Et l'histoire qui se construit alors n'est plus celle que raconte Wallace, n'est plus celle rédigée dans mon rapport de mission, c'est une nouvelle histoire, qui s'élève sur les deux premières, demandée par le nouveau public qui réclame de nouvelles écritures. D'intéressante, l'histoire est devenue insuffisante – elle doit être « renforcée » me glisse un collègue – engageant une procédure de réécriture qui met le projet à l'épreuve.

Comment réécrire la partie sur le *Melia Dubia* ? Wallace ne peut pas affirmer simplement que c'est le bon choix. De plus, personne ne viendra « voir » à Lubang la forêt d'arbres qu'il m'a révélée par un audacieux légendage de paysage. S'il ne peut pas faire apparaître cette forêt à distance, il n'est pas non plus autorisé à venir à La Défense avec la seule ambition de représenter et défendre cette plante. Il doit trouver un autre moyen pour la faire entendre, pour porter sa voix face à un public qui veut en savoir plus. Il est crucial de bien défendre le *Melia Dubia* car c'est un acteur clef du récit. Sans le *Melia Dubia*, il n'y a plus de forêt, plus de raison de construire une centrale biomasse. C'est tout le projet qui se retrouve déstabilisé si la valeur du *Melia Dubia* n'est pas prouvée. Mais quelle valeur mettre en avant ? Le fait que l'arbre a une croissance extraordinaire et atteint plusieurs mètres de hauteur en quelques années seulement ? Le fait que cette essence est particulièrement bien adaptée aux conditions tropicales de l'île ? Le fait que cet arbre nécessite peu d'entretien et est facile à cultiver ? Que faut-il montrer et par quel moyen ?

Wallace ne peut pas démontrer tout ça à la fois, cela lui prendrait beaucoup trop de temps. Réécrire le choix d'alliance avec l'acteur *Melia Dubia* soulève de nombreuses difficultés et il sait qu'il doit s'appuyer sur une autorité incontestable pour éviter que son arbre ne soit remis en cause. Faire écrire une étude par un cabinet d'étude indépendant est une solution séduisante, mais bien trop coûteuse. Quelle autorité convoquer pour prouver la valeur du *Melia Dubia* ? Comment faire parler le *Melia Dubia* ? Quelques semaines après que la demande du Key Program « Biogas » ait été formulée, Wallace envoie un mail auquel est joint un rapport de

Chapitre 2

laboratoire (*image 3*) listant les propriétés que présente le Melia Dubia durant son processus de combustion.

Test Report
Preliminary Report

SAMPLE NOT DRAWN BY SGS INDIA PVT. LTD.

Report No : [REDACTED]

Report Control No : [REDACTED]

Sample described by customer as : MELIA DUBIA 2 YEAR OLD TIMBER

[REDACTED]

[REDACTED]

Country : PHILIPPINES

Sample Type : MELIA DUBIA 2 YEAR OLD TIMBER

[REDACTED]

Sample Qty. Recd. : APPROX 2KG

Source : EBTI (P) LTD, NO.17, 5TH STREET, X-BLOCK, ANNA NAGAR, CHENNAI - 40

[REDACTED]

Test End Date : 30/12/1899

Test/Parameter	Method	Result	Unit
Ash (on dry basis)	ASTM D3174 : 12	0.90	% (w/w)
Ash (as received basis)	ASTM D3174 : 12	0.85	% (w/w)
Volatile matter (on dry basis)	ASTM D 3175 : 11	77.34	% (w/w)
Volatile matter (as received basis)	ASTM D 3175 : 11	72.76	% (w/w)
Fixed carbon (on dry basis)	ASTM D3172 : 13	21.76	% (w/w)
Fixed carbon (as received basis)	ASTM D3172 : 13	21.64	% (w/w)
Gross calorific value (on dry basis)	ASTM D6865 : 13	4563	kcal/kg
Gross calorific value (as received basis)	ASTM D6865 : 13	4311	kcal/kg

Image 3 – Extrait de l'analyse des propriétés physico-chimiques du Melia Dubia durant son cycle de combustion © ENGIE

Pour répondre à la demande qui lui a été faite, Wallace a choisi de mobiliser un laboratoire. Il n'est plus question de forêts hypothétiques, de photos de graines germées et de grands arbres robustes, il n'est plus question d'un simple nom latin qui n'évoque que peu de choses pour celles et ceux qui ne le connaissent pas. L'arbre, son nom, ses possibles positions dans un champ à Lubang sont transformés en une liste de paramètres :


- ash
- volatile matter
- fixed carbon
- gross calorific value
- net calorific value

- carbon
- hydrogen
- nitrogen
- oxygen
- silica
- aluminium
- iron
- calcium
- magnesium
- sodium
- potassium
- phosphorous
- titanium
- manganese
- sulphur trioxide
- total chlorine
- total moisture

Passé par le filtre du laboratoire, le Melia Dubia est transformé en une somme d'inscriptions au sens que Bruno Latour donne à ce terme, c'est-à-dire le résultat d'une opération qui transforme « de la matière en écrit (...) en un chiffre ou un diagramme directement utilisable par l'un de ceux qui appartiennent à l'espace "bureaux" » (Latour, [1979] 1996, p. 42). Obtenues en mobilisant des instruments, que Bruno Latour nomme « inscripteurs » (Latour, [1979] 1996, 1989), ces inscriptions exhibent les « propriétés de la substance » (Latour, [1979] 1996, p. 43) qui, par leur truchement, s'est écrite elle-même (Latour, 1989). Réduit à cette liste d'inscriptions, le Melia Dubia est méconnaissable et paraît bien éloigné du récit d'une plante à la croissance fantastique racontée par Wallace à Lubang. Nous sommes passés de la version philippine du conte anglais *Jack et le Haricot magique* au compte rendu de laboratoire d'un processus de combustion. Certes, en passant de l'un à l'autre, le Melia Dubia perd de son lustre littéraire, mais il gagne indéniablement en robustesse.

En mobilisant un laboratoire, Wallace a mobilisé « une immense accumulation de moyens d'enregistrement » (Latour, 1989, p. 169) qui confère aux inscriptions des propriétés du *Melia Dubia* un caractère difficilement contestable – à moins de mobiliser en retour pareils moyens – et la possibilité pour Wallace de représenter le *Melia Dubia* autrement. Au lieu de parler d'une plante dont personne ne sait rien, Wallace peut désormais parler pour une plante à qui une série d'opérations ont fait inscrire ses propriétés et ses compétences sur une feuille de papier. Wallace n'a plus à déployer des trésors rhétoriques pour faire apparaître le *Melia Dubia* à ses interlocuteurs, il lui suffit de pointer un chiffre inscrit sur le rapport en le commentant.

Lors de la réunion qui suit la réception de ce document, la discussion se concentre sur la « net calorific value » du *Melia Dubia*, valeur qui est estimée prometteuse par certains quand d'autres aimeraient pouvoir la comparer avec celle du napier, une autre plante qui a été plusieurs fois mentionnée dans la discussion comme une alternative possible au *Melia Dubia*. Si le *Melia Dubia* est désormais considéré sérieusement, il doit encore faire ses preuves en montrant que ses inscriptions sont plus intéressantes que celles du napier. Et pour cela, il faut faire passer le napier à son tour dans un laboratoire pour que l'on puisse voir ce qu'il a à dire. Deux semaines s'écourent avant que Wallace ne renvoie un nouveau document présentant les inscriptions du napier (*image 4*).



Wallace, Leary, 2014
[Redacted]

RESULTS OF ANALYSIS

=====

ADDRESS : [Redacted]

SAMPLE/S SUBMITTED AS : *Napier Grass*

[Redacted]

LABORATORY NO. : [Redacted]

[Redacted]

• PROXIMATE ANALYSIS

A N A L Y S I S	"AS DETERMINED" BASIS	"AS RECEIVED" BASIS	METHODOLOGY
% Air-drying Loss	-	69.4	ASTM D3302/ D3302M – 10
% Total Moisture	-	70.1	ASTM D3302/ D3302M – 10
% Moisture	2.2	-	ASTM D3173-11
% Volatile Matter	75.0	23.0	ASTM D3175 – 11
% A s h	3.5	1.1	ASTM D3174 – 11
% Fixed Carbon	19.2	5.9	ASTM D3172 – 07a
% Total Sulfur	0.112	0.034	ASTM D4239-11
Gross Calorific Value, BTU/lb	7859	2407	ASTM D5865-10a
Gross Calorific Value, kcal/kg	4366	1337	

Image 4 – Extrait de l’analyse des propriétés physico-chimiques du napier durant son cycle de combustion © ENGIE

À son tour transformé en une série de chiffres détaillant les paramètres « ash ; volatile matter ; fixed carbon ; gross calorific value, etc. », le napier prend la même forme que le Melia Dubia et devient comparable point à point. La différence qui sépare le napier, plante herbacée, du Melia Dubia, qui est un arbre, est réduite à un ensemble de valeurs comparables entre elles. Lors de la réunion qui se tient suite à l’envoi de ce document par Wallace, les valeurs respectives des deux plantes sont comparées, et il devient incontestable que la « net calorific value » du Melia Dubia est supérieure à celle du napier. De plus, l’interprétation des chiffres du napier révèle que les cendres produites durant le processus de combustion présentent une haute concentration d’alcali pouvant engendrer des scories et des réactions affectant le fonctionnement du gazéificateur. Le napier ne fait décidément pas le poids face au Melia Dubia.

À l’issue de la discussion, le Melia Dubia s’impose comme le meilleur choix et ressort renforcé par son passage dans un laboratoire. La valeur probante de ses inscriptions confirme ce qui avait été fixé dans les versions antérieures du récit. Mais pour arriver à un tel résultat, il a fallu que Wallace trouve la bonne médiation

pour faire parler la plante et il lui a fallu organiser une confrontation avec un concurrent pour faire de *Melia Dubia* un champion issu d'un processus de sélection. Maintenant que *Melia Dubia* est reconnu comme l'acteur compétent, les personnes représentant le Key Program « Biogas » annoncent qu'elles vont rédiger à leur tour une courte note attestant la reconnaissance des compétences de *Melia Dubia* et assurant leur soutien au projet par la mise à disposition d'expertises afin d'étudier la faisabilité de l'installation de la centrale biomasse à Lubang. La réécriture du choix du *Melia Dubia* sur demande du Key Program a été un processus qui a pris au bas mot un mois à Wallace.

Si le récit a gagné en légitimité sur ce point précis, un autre de ses aspects est remis en cause, faisant à nouveau chanceler l'histoire et ouvrant un nouveau front, une nouvelle brèche dans la narration. Jusqu'ici, l'histoire s'est déroulée à l'échelle du groupe d'îles de Lubang. Mais cette histoire, pour les personnes du Key Program « Distributed Energies », manque de contexte et ne dit rien sur un acteur dont le comportement pourrait tout bouleverser : le gouvernement philippin. Est mis en avant le fait que dans d'autres géographies, les programmes d'électrification rurale se sont accélérés et ont bouleversé la faisabilité de nombreux projets en développement. Qu'en est-il des Philippines ? Il est demandé à Wallace de décrire ce contexte, de qualifier les intentions du gouvernement pour s'assurer du fait que le projet ne va pas être remis en cause en raison d'une mauvaise compréhension du programme d'extension du réseau de transmission d'électricité aux Philippines. Quel est le tracé du projet de développement du réseau de transmission d'électricité ? Le groupe d'îles de Lubang va-t-il rester déconnecté ? Existe-t-il un projet d'interconnexion par câbles sous-marins ?

Ces interrogations génériques ne sont pas anodines : s'il est établi que le gouvernement philippin projette de connecter Lubang dans les prochaines années, c'en est fini du projet. Et de la même façon que pour la défense du *Melia Dubia*, Wallace ne peut pas se contenter d'évacuer les doutes de ses interlocuteurs par la seule force de sa voix. Il doit recueillir les déclarations programmatiques du

gouvernement philippin afin de faire parler celui-ci quant à ses intentions de connexion aux îles de Lubang.

Un premier enjeu est de clarifier quelles administrations représentent les positions du gouvernement philippin sur cette question et d'identifier quels documents explicitent les éventuels projets d'interconnexion insulaire par câblages sous-marins. Il ne s'agit plus de faire parler des inscriptions de laboratoire, mais de déchiffrer les documents de l'administration publique philippine pour donner à entendre et donner à voir de quelle façon l'infrastructure de transmission électrique va se développer dans les années à venir. Quelque temps après que la discussion sur cette question a été engagée, Wallace envoie un e-mail aux différentes personnes des Key Programs suivant le projet comprenant les cinq rapports suivants :

- *Philippine Energy Plan 2017-2040*, Department of Energy (DOE), 25 pages
- *Power Development Plan 2016-2040. Powering the Nation*, Department of Energy (DOE), 93 pages
- *Linking Power-Related Development Plans*, Department of Energy (DOE), 63 pages
- *Transmission Development Plan 2014-2016, "Major Network Development"*, Volume 1, National Grid Corporation of the Philippines (NGCP), 221 pages
- *Transmission Development Plan 2016-2040, "Major Network Development"*, Volume 1, National Grid Corporation of the Philippines (NGCP), 252 pages

L'ensemble totalise 654 pages. Selon Wallace, il s'agit là des principaux documents accessibles en anglais où les projets d'interconnexion entre les différentes îles des Philippines sont explicités. La réponse à la question qui est posée à Wallace est donc quelque part dans ces 654 pages. Maintenant que les documents sont identifiés et recueillis, il faut les réduire pour les rendre audibles, car personne ne prendra le temps de lire une telle documentation. Dans la foulée de cet envoi, Wallace envoie un document de synthèse qu'il propose de présenter et de commenter. La présentation débute par la projection d'une carte distinguant les zones *grid* des zones *off-grid*. Lubang est bien *off-grid*. Mais cela ne dit, pour le

moment, rien du plan d'interconnexion à venir dans les prochaines années. Une fois Lubang positionnée, Wallace passe à la diapositive suivante et présente le tracé des interconnexions à venir. Dans la zone de Lubang, il est indiqué « Batangas-Mindoro Interconnection (2021) ». Wallace explique qu'il s'agit du principal plan d'interconnexion à proximité de Lubang, et que ce plan prévoit de connecter l'île de Luzon, à partir du port de Batangas, à l'île de Mindoro qui est *off-grid*. Lubang n'est pas concernée. Pour Wallace, cela s'explique du fait de la différence de taille entre les deux îles. L'île de Mindoro a une surface de 10 570 km² et est peuplée de 845 000 habitants, alors que comparativement, Lubang ne fait que 125 km² pour un peu moins de 30 000 habitants. Il est clair aux yeux de chacun que Lubang est bien une zone *off-grid* qui ne sera pas connectée dans l'avenir, apaisant les doutes du Key Program et fortifiant le choix de cet archipel comme lieu d'implantation d'une centrale de production d'électricité décentralisée alimentée en biomasse.

Ayant résisté au doute – *le Melia Dubia est-il la bonne plante ? ; Lubang est-elle la bonne île ?* –, le récit se présente désormais comme une suite de choix judicieux et fondés. Réécrit, il sort renforcé de cette série d'épreuves, et gagne à la fois en solidité et en lisibilité. La chaîne des écritures prolonge le récit du projet : des rapports de synthèse intégrant ces nouveaux éléments permettent au projet Lubang d'être utilisé dans des présentations internes comme un des cas représentatifs de ce que l'entreprise projette de faire en matière de production décentralisée d'énergie et en matière de développement de l'énergie biomasse dans la zone Asie-Pacifique. Le projet Lubang rentre dans un processus d'écriture qui tend à le transformer en un exemple de la stratégie d'ENGIE, ce qui le fait coller toujours plus et d'autant mieux au discours stratégique. Cela étant, cette adhérence entre le récit du projet Lubang et le discours stratégique est une chose fragile qui n'est en rien acquise. Le projet est remonté au sein du *corporate*, il a cristallisé des intérêts variés, de nouveaux scripteurs ont été enrôlés, mais ce n'est pas pour autant que tout est joué. Encore faut-il que le projet se concrétise, que la centrale biomasse émerge effectivement du paysage de Lubang.

En d'autres termes, le récit ne peut pas poursuivre sans fin son processus de croissance et d'ascension au seul niveau du *corporate*, à La Défense. Il doit redescendre, revenir à Lubang pour poursuivre son processus de concrétisation. Parce qu'il a été reconnu comme stratégique par plusieurs personnes à La Défense, il ne redescend pas sans rien. Une mission engageant des personnes des Key Programs est en cours de préparation, afin de débiter des études de faisabilité. Cette mission sera l'occasion de produire un nouveau rapport, de rapporter au siège de l'entreprise de nouveaux éléments qui permettront au récit de remonter encore plus haut dans l'organisation et qui lui permettront d'enrôler encore plus de personnes.

Pour cette mission, Wallace n'aura pas besoin de provoquer l'épiphanie esthétique de la forêt de *Melia Dubia* et de la centrale qu'elle dissimule. Ces éléments ont déjà été fixés par le jeu d'écriture-réécriture exposé ci-dessus, ils n'ont pas besoin d'être répétés. Le but est de les prolonger à l'aide de nouveaux scripteurs et de nouveaux instruments, en procédant à l'aller-retour entre Lubang et La Défense, pour pousser leur concrétisation un cran plus loin.

Dans son ouvrage *La science en action*, Bruno Latour décrit ce que la logique d'accumulation des connaissances dans ce qu'il appelle des « centres de calcul » doit à la démultiplication d'allers-retours entre un centre – où la connaissance est capitalisée – et une périphérie – d'où la connaissance est rapportée (Latour, [1987] 2005). À partir de l'exemple des circumnavigations de La Pérouse, il montre qu'à chaque fois qu'un navire revient là où il a déjà été, il revient en étant « beaucoup plus fort » (Latour, [1987] 2005, p. 520), car son équipage connaît déjà, par voie de papier, ce qui se trouve sur place. La logique du renforcement dans l'aller-retour entre un centre – le siège de l'entreprise – et une périphérie – le lieu du projet – permet de saisir ce mouvement en spirale qu'amorce le projet d'une deuxième mission du *corporate* à Lubang, qui renforce, prolonge et amplifie ce que la première mission a fixé.

2.2.2 Maintenir actifs des intérêts pluriels

« Les acteurs, débandés, sont recrutés par d'autres scénaristes, dotés de nouveaux rôles, vêtus de nouveaux costumes, chargés de nouveaux scripts. »

Bruno Latour, *Aramis*

Après plusieurs mois d'absence passés à réécrire le récit du projet, Wallace est retourné à Lubang pour préparer la nouvelle mission du *corporate* sur place. À son retour, il sollicite une réunion urgente : tout a changé. Il s'est entretenu avec GM Salvacion, qui lui a annoncé que le maire de Looc⁹⁷ remet en cause sa gestion de la coopérative électrique, l'accusant de fournir une électricité trop chère pour un service peu performant. Cette tension entre le maire de Looc et la directrice de LUBELCO fait apparaître une problématique récurrente lié à la structure de gouvernance des coopératives électriques. Les coopératives électriques rurales des Philippines sont des organisations possédées par leurs consommateurs, les *members-consumers-owners*, dont le management est désigné par un *board of directors* lui-même élu par les consommateurs, cette élection étant ensuite validée et entérinée par la *National Electrification Administration* (NEA) (DOE, 2013) (*annexe 16*).

Cela signifie que les représentants élus par la population ont un rôle clef dans le processus de nomination des membres composant le management d'une coopérative électrique et tout particulièrement dans le choix de la personne occupant le rôle de general manager. Infrastructure critique des îles isolées, la gouvernance du système de génération et de distribution d'électricité cristallise des enjeux de pouvoir locaux (Hong & Abe, 2012) et peut être un lieu privilégié

⁹⁷ L'île principale, Lubang, est divisée en deux municipalités : la municipalité de Lubang qui couvre le nord-ouest, la municipalité de Looc qui couvre le sud-est.

d'expression des conflits entre les membres d'une communauté insulaire⁹⁸ (Galang *et al.*, 2020).

Selon Wallace, la critique du maire de Looc formulée à l'encontre de GM Salvacion dissimule en réalité la volonté du maire de soutenir un projet de génération d'énergie 100% solaire porté par Radiant Philippines⁹⁹, une entreprise créée au début des années 2010 par un jeune entrepreneur philippin, fils d'une puissante famille de Batangas. Celui-ci aurait assuré au maire de Looc que le prix de l'énergie payé par les habitants de Lubang est bien trop élevé et que la mise en place de solutions de génération solaire permettrait de diviser de moitié le prix facturé aux consommateurs. Armé de cette critique, d'un nouveau projet de génération d'électricité et d'une nouvelle promesse infrastructurelle le maire a lancé une campagne de déstabilisation de Salvacion visant à la remplacer pour prendre la main sur la coopérative électrique. Ces nouvelles informations révèlent un autre projet Lubang reposant sur un autre réseau d'acteurs, fragilisant considérablement l'alliée qu'est Salvacion.

L'autre projet Lubang, appelons-le le projet Radiant, concurrence directement le projet d'ENGIE en déstabilisant le jeu d'alliances composé sur place. *Via* Salvacion, Wallace a forgé une alliance avec la coopérative électrique LUBELCO, et à raison : elle en est la représentante légitime en tant que directrice générale. Pour dire les choses de façon caricaturale : Wallace n'a pas traité avec la personne Salvacion mais avec la fonction directrice générale qui représente la coopérative électrique dans son ensemble. En cela, et pour employer les termes de Bruno Latour et Michel Callon, le microacteur Salvacion incarne le macroacteur LUBELCO, ce qui en fait, à proprement parler, un acteur de taille (Callon &

⁹⁸ Lors d'une précédente mission aux Philippines sur l'île de Pamilacan au sud de Bohol, j'ai pu constater que le système de génération et de distribution d'électricité était au cœur d'un conflit opposant les habitants historiquement favorables à la chasse à la baleine et ceux qui ont lutté pour sa disparition. L'interdiction légale de la pêche à la baleine en 1997 aux Philippines et la transition d'une économie fondée sur la pêche à une économie fondée sur le tourisme a profondément divisé l'île de Pamilacan (Acebes, 2013), formant deux communautés distinctes réparties de part et d'autre de l'île et se disputant la gestion des ressources. La production et la distribution d'électricité étaient, au moment de ma venue, gérées par les opposants à la chasse à la baleine. Les partisans se plaignaient de cette situation, accusant les opposants à la chasse à la baleine de provoquer volontairement des coupures de courant dans la partie de l'île occupée par les partisans.

⁹⁹ Le nom a été changé.

Latour, 2006). Et c'est précisément la transaction qui institue Salvacion comme représentante du macroacteur LUBELCO que le projet Radiant remet en cause. C'est toute la procédure de choix de la représentation de LUBELCO que le maire de Looc entend remettre en marche, conduisant possiblement Salvacion à ne plus représenter d'autre personne qu'elle-même si cette procédure est déclenchée. Wallace nous met en garde : dans l'hypothèse où cette procédure aboutirait, il y a fort à parier que la nouvelle personne en charge de la direction générale préparerait un projet de transition du système de génération électrique de l'île orienté vers des solutions renouvelables 100% solaires.

Au moment même où tout semble consolidé en France, une incertitude émerge aux Philippines. Un jeune entrepreneur, des panneaux solaires et un maire, avec qui Wallace n'avait pas compté auparavant, deviennent incontournables et modifient le jeu d'acteurs décrit par Wallace dans le précédent récit. C'est comme si la certitude ne pouvait exister que d'un seul côté : lorsque tout semble certain aux Philippines, rien n'est certain en France, et lorsque les certitudes sont enfin acquises en France, elles sont remises en cause aux Philippines. Pourtant, Wallace a bien besoin d'avoir des certitudes de chaque côté du monde, à Lubang et à La Défense. Cela met en lumière le problème de synchronisation des intérêts, qui seul permet la concrétisation d'un projet, comme l'a montré Bruno Latour dans son étude du projet de métro automatique Aramis :

L'innovation doit intéresser au même moment des gens et des choses, c'est là toute sa difficulté. Le directeur général est intéressé ; il intéresse facilement les journalistes auxquels il fait miroiter un scoop et des petits fours. Tous s'assemblent dans le champ de betteraves qui s'est transformé en système de transport révolutionnaire de la fin du siècle. Se produit alors une mésaventure fréquente dans les projets, mais rare dans les contes de fées : en quelques minutes, le carrosse redevient citrouille, hésite, devient carrosse, puis citrouille, puis quand il devient à nouveau carrosse, il est trop tard. Les Grands Intérêts rassemblés, toujours pressés, lassés d'attendre, se sont débandés... (Latour, 1992, p. 55, je souligne.)

L'exemple emprunté au conte de fée de la citrouille devenue carrosse (et inversement) permet de saisir par l'image le caractère non linéaire du déroulement

d'un projet qui suit la voie courbe et buissonnante des intérêts. Le problème auquel Wallace fait donc face est de tenir ensemble et en même temps les intérêts des Key Programs, de LUBELCO et d'autres acteurs à Lubang.

La conséquence narrative de cet événement est que le récit réécrit et éprouvé n'est plus synchronisé avec le récit de ce qui se passe à Lubang. D'ailleurs, d'emblée, le Key Program « Distributed Energies » demande à Wallace de produire une note sur l'entreprise Radiant Philippines. Pour se tenir, le récit doit être à nouveau réécrit et intégrer dans sa narration cette nouvelle incertitude.

L'annonce de cette nouvelle a conduit les Key Programs à repousser provisoirement leur mission, le temps que le rôle de Radiant Philippines soit clarifié, que les relations avec LUBELCO soient stabilisées, soient estimées suffisamment solides pour que le projet reprenne sa forme précédente et puisse ainsi se poursuivre. Wallace se lance à l'assaut de cette tâche et ne donne plus de nouvelles pendant plusieurs semaines. À La Défense, chacun vaque à ses occupations, les personnes des Key Programs étant sollicités par d'autres entités opérationnelles pour travailler sur de nombreux autres projets à travers le monde. Sans nouvelles ou demandes explicites de Wallace, il n'y a pas de raison de se mobiliser, et c'est d'autant plus de temps à accorder à d'autres projets, qui fixent d'autres urgences et d'autres besoins, bref, un autre agenda.

Aussi, lorsque Wallace reprend contact avec les Key Programs, le projet Lubang a été sorti depuis longtemps de la liste des priorités. Les accords, les engagements, la disponibilité de ses interlocuteurs se sont progressivement effacés et ses sollicitations suscitent peu de réactions. Pourtant, Wallace revient de Lubang avec de bonnes nouvelles : Salvacion a été effectivement déstabilisée et il a été question de suspendre son mandat, mais finalement, le maire de Looc a fini par abandonner sa requête, laissant la main à Salvacion qui continue bien de représenter LUBELCO. Côté Radiant Philippines, il semblerait qu'un projet d'installation de panneaux solaires ait été conclu – mais il s'agirait d'une simple expérimentation à Cabra, île située au nord de Lubang –, et qu'il n'empiète pas sur le périmètre du projet d'ENGIE. Pourtant, toutes ces bonnes nouvelles ne remettent pas à l'agenda la mission du *corporate* sur place. La balance infernale des intérêts et des

certitudes semble avoir été remise en marche : en concentrant ses efforts aux Philippines pour revivifier des intérêts menacés, Wallace a dû suspendre ses interactions avec La Défense, et, le temps passant, il semblerait que ses interlocuteurs se soient peu à peu désintéressés du projet Lubang. Wallace n'a pas démerité, il a neutralisé un risque, a stabilisé une situation d'incertitude, autant d'éléments qui s'ajoutent au crédit d'un récit déjà renforcé par de multiples mises à l'épreuve. Mais ces hauts faits ne sont pas suffisants pour rassembler à nouveau tout le monde autour du projet Lubang.

Le processus de désintéressement à l'œuvre à La Défense n'est pas le même qu'à Lubang : ici, pas de jeune entrepreneur ambitieux qui vient bouleverser le jeu d'acteurs, pas de manœuvres politiques pour suspendre le mandat d'une alliée, non rien de tout ça. La justification des uns et des autres est beaucoup plus simple : il y a d'autres projets, d'autres priorités¹⁰⁰. Si Wallace a un seul projet, eux en ont plusieurs dizaines, et lorsque ça patine sur un projet, ils se mobilisent ailleurs. Cette différence permet de comprendre que le projet n'a pas la même signification selon que l'on est project developer, comme Wallace, ou que l'on est business developer au sein d'un Key Program, en soutien des project developers. Les travaux de Luc Boltanski et d'Ève Chiapello sur la « cité par projets » (Boltanski & Chiapello, [1999] 2011) ont montré que le fonctionnement par projets d'une organisation valorise de la même façon la capacité à s'engager qu'à se dégager d'un projet :

Savoir s'engager dans un projet, s'y impliquer pleinement, est la marque de l'état de grand. (...) Mais, les projets étant par nature temporaires, l'aptitude à se dégager d'un projet de façon à être disponible pour de nouveaux liens, compte autant que la capacité d'engagement. (Boltanski & Chiapello, [1999] 2011 p. 182).

Si le propos de Luc Boltanski et Eve Chiapello est générique et ne distingue pas au sein d'une organisation celles et ceux qui peuvent s'engager et se dégager sans

¹⁰⁰ Interloqué par le peu d'attention donnée aux mails de Wallace, je suis allé voir Jules – chargé de mission au Key Program « Distributed Energies » – afin de lui demander les raisons de son désintérêt pour un projet qu'il avait auparavant soutenu. Son explication était qu'il ne s'était pas désintéressé, mais que le temps que se règlent les incertitudes à Lubang, il avait dû se mobiliser sur deux autres projets en Amérique latine qui requerraient désormais tous ses efforts.

coûts d'une multitude de projets de celles et ceux qui dépendent exclusivement d'un seul projet, leur analyse demeure pertinente pour comprendre le mode de fonctionnement des business developers des Key Programs. Ces derniers, parce qu'ils ont la possibilité de choisir leurs projets, peuvent se dégager d'un projet pour s'engager sur un autre projet qui leur semble meilleur et plus prometteur sans que cela ne leur porte nullement préjudice – voire, ils seront valorisés pour leur capacité à juger du potentiel de ce qui fait un « bon » ou un « mauvais » projet. Aussi, lorsqu'un projet ralentit, que le récit qui peut en être fait stagne, il devient moins attractif et moins intéressant, enclenchant un processus de désengagement. Et c'est la communauté d'écriture du projet s'amoindrit.

Pour Wallace, le coup est dur. Il ne cesse de perdre ce qu'il a obtenu, allant et venant entre ses interlocuteurs qui, aussitôt qu'il a le dos tourné, se désintéressent de son projet, rendant si pertinentes les questions que Bruno Latour a soulevées à propos du projet Aramis :

Mais on ne peut jamais se reposer alors ? On ne peut jamais suspendre le travail d'intéressement, laisser les choses tourner toutes seules ? (Latour, 1992, p. 78-79)

Le travail d'intéressement ne doit en effet jamais cesser, sous peine de voir le récit qu'il supporte s'évanouir entièrement et avec lui tout espoir de concrétisation.

2.2.3 Rompre le fil du récit

Le mouvement ascensionnel en spirale qui relie Lubang et La Défense est à l'arrêt. La mission est reportée *sine die*. Au lieu de s'étendre et se prolonger en de multiples rapports et comptes rendus écrits par de nouvelles personnes, d'aller et venir entre Lubang et La Défense pour remonter toujours plus haut au sein du *corporate*, le récit du projet s'immobilise. Plus le récit se fige dans sa forme acquise avant la survenue du projet Radiant, plus il devient difficile de mobiliser la communauté d'écriture qui a été assemblée. Et plus cette communauté s'érode, plus la paralysie du récit s'accroît.

Pour Wallace, le seul moyen de stopper ce cercle vicieux est de produire un document d'alignement : il faut remettre tout le monde « sur la même ligne »¹⁰¹, il faut « aligner »¹⁰² les attentes et les visions. Selon lui, le document d'alignement – expliquant qui joue quel rôle et reprenant le déroulement des événements – est le meilleur moyen de faire redémarrer le récit du projet.

Dans son enquête ethnographique sur un projet de pont aux États-Unis, Lucy Suchman a mis en évidence le fait que l'alignement est un mode d'ordonnancement sociotechnique résultant d'un « storytelling persuasif »¹⁰³ qui constitue, par son acte de narration, la mise en ligne d'une diversité hétérogène d'éléments (Suchman, 2000). Usant de la figure emblématique de la linéarité qu'est le pont, Lucy Suchman redéploie les multiples plis qui sans cesse le courbent, le fragmentent et le détournent pour montrer que l'alignement n'est pas une propriété structurelle *per se*, mais le résultat d'un acte de narration réflexive. Le but de Lucy Suchman est de montrer que le pont tient en ligne droite grâce à un récit capable d'aligner choses et personnes qui, sans ça, se dispersent.

En m'appuyant sur le travail de Jasper Deuten et Arie Rip, nous avons vu précédemment que le récit du projet Lubang s'est développé de façon incertaine et buissonnante, révélant une infrastructure narrative composée d'une « mosaïque » (Deuten & Rip, 2000) de discussions, de documents hétérogènes et reposant sur la conversion continue des rôles d'écriture et de lecture d'une communauté scripturale en voie d'élargissement.

Produire un récit d'alignement pour raconter le projet Lubang contrevient à cette description et constitue une traduction infidèle du processus fragmenté, éclaté et étoilé de narration exposé jusqu'ici. Aussi, lorsque Wallace exprime sa volonté de mettre au point un document d'alignement, il n'est pas en train de décrire ce qui a eu lieu, il use d'une nouvelle ressource narrative. L'enquête de Lucy Suchman permet d'identifier la spécificité de cette modalité narrative. Cela étant dit, son étude se limite à ce seul mode qui absorbe tout l'effort de narration du projet d'ingénierie qu'elle documente. Le fait que Wallace l'utilise pour *relancer* le

¹⁰¹ Journal de bord, 2018.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Je traduis.

récit du projet Lubang montre qu'il s'agit d'une ressource narrative parmi d'autres, qui vient transformer une forme antécédente de narration du projet Lubang. En d'autres termes, le recours au document d'alignement marque le passage d'un mode de narration à un autre.

Qu'est-ce qui est en jeu dans la linéarisation narrative du projet Lubang ? Jasper Deuten et Arie Rip ont montré que la linéarisation d'un récit est un geste de distorsion rétrospective qui vise à réduire et simplifier la narration du projet plutôt que de chercher à en embrasser la complexité inhérente (Deuten & Rip, 2000). Selon eux, linéariser un récit est une procédure utilisée *a posteriori* pour raconter une « success story », soulignant le fait que la linéarité ne peut être acquise comme compétence narrative que depuis un point d'achèvement, mais jamais à partir d'un point de commencement (Deuten & Rip, 2000). Dans le cas du projet Lubang, cette interprétation du travail de linéarisation narrative est insatisfaisante, car celle-ci intervient non pas à partir d'un point d'achèvement, mais à partir d'un point d'interruption. Je vais montrer que l'enjeu n'est pas de raconter rétrospectivement le succès du projet, mais plutôt de produire un récit réflexif alignant les membres dispersés de la communauté d'écriture afin de les remobiliser et d'essayer ainsi de prolonger le récit du projet pour l'amener vers sa concrétisation.

Dans le document de synthèse intitulé « Lubang project current situation », Wallace résume l'histoire du projet, qu'il accompagne d'une figure dans laquelle il a disposé de part et d'autre d'une flèche les principales étapes de son déroulement (*figure 12*).

Chapitre 2

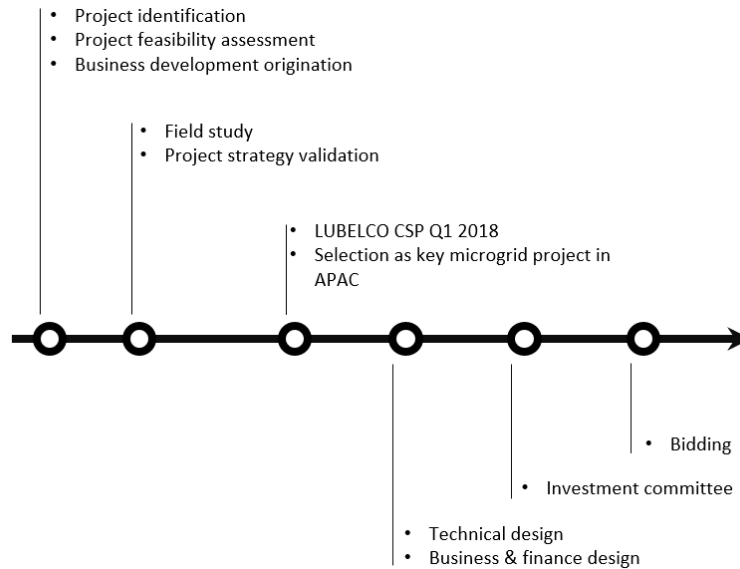


Figure 12 – Représentation linéaire du projet Lubang

Il représente d'une part ce qui a eu lieu :

- project identification
- project feasibility assessment
- business development origination
- field study
- project strategy validation
- LUBELCO CSP Q1 2018
- selection as key microgrid project in APAC

Et d'autre part ce qui est censé avoir lieu :

- technical design
- business & finance design
- investment committee
- bidding

L'ensemble est figuré sans interruption sur une seule et même ligne. Ce mélange entre passé et futur est déplié dans le court texte qui commente cette frise et qui

est divisé en deux sections : « What happened so far ? » ; « What will happen next ? ».

Ce qui s'est déployé dans un contexte d'incertitude – *LUBELCO lancera-t-elle le competitive selection process (CSP) ?*, *le rapport de mission intéressera-t-il le corporate ?* – est réduit et raconté dans le texte comme une suite logique et nécessaire d'événements dont l'organisation en liste, par sa linéarité graphique, engendre une impression de consécution naturelle.

La survenue du projet Radiant, qui a concurrencé le projet Lubang et qui est pour beaucoup dans son interruption, n'est pas évoquée. Le point séparant ce qui s'est passé avant et ce qui se passera après n'est pas qualifié, signifiant par défaut le fait que le document n'est qu'une indication de l'état d'avancement du projet Lubang.

Simplifié et expurgé, le récit du projet gagne en cohérence et en nécessité, donnant à lire un mouvement apparemment sans friction qui le conduirait au point terminal de la flèche : la phase de réponse à appel d'offre. Et distribués le long de cette histoire minimaliste, on trouve les acteurs que Wallace souhaite aligner afin de prolonger le récit du projet Lubang. À chaque acteur est attribué un rôle précis. LUBELCO lance l'appel d'offre, le Key Program « Biogas » apporte son expertise pour lancer l'étude de faisabilité de la centrale biomasse, le Key Program « Distributed Energies » valide le modèle économique de la future centrale, la National Electrification Administration soutient l'initiative, etc. Tout laisse croire que chaque acteur a joué son rôle, suivant un scénario écrit à l'avance. Les hésitations de chacun ont été soigneusement gommées, le sinueux travail d'enrôlement qui aux uns a ajouté les autres est effacé, ne laissant plus voir autre chose qu'une série de gestes sûrs. Jamais il n'y eut tableau plus clair de la communauté d'action rassemblée par ce projet.

Entre chaque événement, entre chaque acteur, Wallace tire un fil nouant les uns aux autres. Ce fil confère au projet une trajectoire rectiligne et donne à voir l'interdépendance de chacun dans son bon déroulement. Par ce moyen, Wallace transforme la progression spiralée et tâtonnante du projet Lubang en une machine

de Goldberg où le geste de chaque acteur amène mécaniquement celui du suivant le long d'une trajectoire rectiligne. Pour illustrer cette idée, je propose de considérer la machine de Goldberg ci-dessous, représentant le système de serviette auto-opérante imaginée par le professeur Butts (*image 5*).

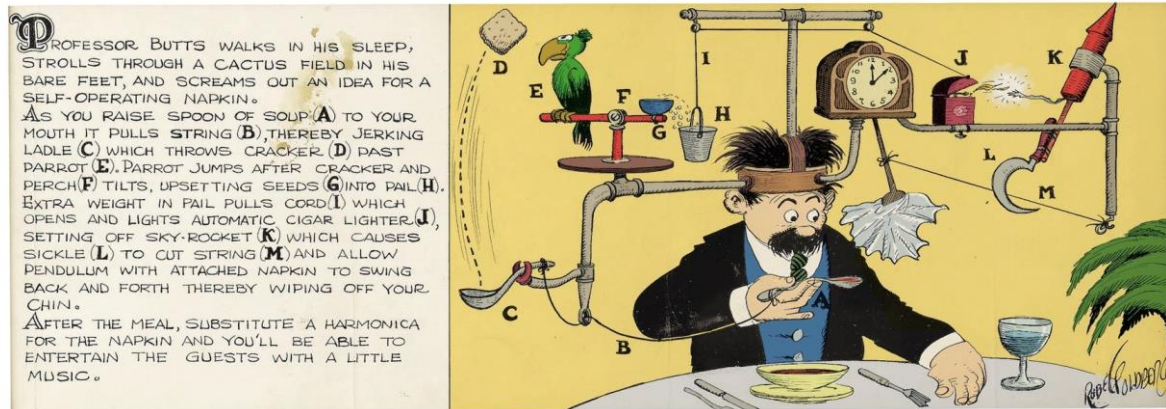


Image 5 – Self-operating napkin © Rube Goldberg

À gauche, le texte raconte étape par étape, à l'aide des lettres de l'alphabet, la réaction en chaîne qui relie le mouvement de la cuillère à celui de la serviette. C'est, littéralement, le « script » (Akrich, 1997) qui décrit le fonctionnement de la machine figurée à droite. Que voit-on à droite ? Un homme qui a fixé sur sa tête un réseau de fils et de tuyaux reliant d'un seul et même tenant : une cuillère, un cracker, un perroquet, un bol de graines, un seau, un briquet, une fusée, une faucille, une horloge et une serviette.

La mise en scène de cette « ingénierie hétérogène » (Law, 1987) tire son effet comique de la disproportion entre la diversité des actants mobilisés et la simplicité de la tâche à exécuter. Si sa finalité est grotesque, le dispositif du professeur Butts n'en demeure pas moins intéressant quant au problème d'alignement qu'il doit résoudre. Comment faire tenir ces actants le long d'une même ligne ? Pour que tout se déroule effectivement comme ce que prévoit le texte, le professeur Butts doit s'assurer que chaque participant est bien aligné, que chaque participant jouera effectivement sa partition au bon moment. Remontons dans le temps, juste avant que le dispositif soit installé et prêt à être déclenché. Le professeur a assemblé

autour de lui une communauté hétérogène : une horloge côtoie une faucille, un perroquet une fusée, etc.

Supposons que le professeur, sensible à l'idée que toute action ne peut être qu'une action consentie, demande à chaque actant s'il est prêt à participer à son projet de serviette auto-opérante et, qu'après quelques négociations, il obtienne l'accord de chacun pour participer. Ce que nous montre la machine, c'est qu'un tel accord ne vaut rien sans l'installation de la tuyauterie idoine. Si la cuillère, le cracker, le perroquet, les graines, le seau, l'horloge, le briquet, la fusée, la faucille et la serviette ne sont pas soutenus par des tuyaux et ne sont pas reliés par un fil, alors rien n'est possible. Imaginons le dessin de Rube Goldberg sans fil ni tuyaux : tous les actants flotteraient en l'air, comme autant de figures impossibles, disjointes les unes des autres.

La machine de Goldberg met en évidence le fait que pour aligner des actants hétérogènes, il faut tirer entre eux un fil physique qui matérialise le fil narratif du texte où est scripté le rôle de chaque actant. La particularité de ce dispositif narratif est de devoir disposer par avance de la liste des actants à relier et à mobiliser pour performer l'action envisagée. Le fil du récit ne peut être tiré qu'entre des actants déjà identifiés. Comme le professeur Butts qui connaît exactement les actants mobilisés – cuillère, cracker, perroquet, etc. – dont les rôles respectifs ont été écrits à l'avance, Wallace explique dans le document d'alignement quel acteur joue quel rôle à quel moment, comme s'ils avaient toujours-déjà été réunis. Ce faisant, Wallace dote rétrospectivement le projet d'un plan, transformant tout ce qui a eu lieu jusque-là en résultat d'un programme prédéfini. Comparer le nouveau récit du projet Lubang à une machine de Goldberg permet de comprendre le fait que la bifurcation narrative qu'impulse Wallace en diffusant le document d'alignement engage une simplification de l'histoire et une réduction des incertitudes qui l'entoure en faisant du récit un enchaînement mécanique planifié et distribué *a priori* entre différents acteurs déjà connus.

Une fois diffusé, le document d'alignement – qui était censé relancer la dynamique collective de narration – ne parvient pourtant pas à briser la paralysie du projet. Personne ne conteste le déroulement des événements, personne ne remet

en cause la distribution des rôles ; en un sens, on peut dire que l'histoire se tient. Mais elle s'en tient là, car personne ne reprend la plume des mains de Wallace pour prolonger le récit. Au téléphone, il me raconte qu'il s'est entretenu avec différents membres des Key Programs qui lui ont demandé ce qu'il comptait faire désormais, ce qu'il attendait d'eux, comme si l'entièreté du projet lui revenait, comme s'il était devenu « la seule personne impliquée dans le projet »¹⁰⁴. Cet élément est crucial et mérite d'être déplié. Si la force du dispositif narratif d'alignement est de mettre en scène une large communauté aux liens resserrés distribuée le long d'une trajectoire rectiligne, sa faiblesse est de réduire le collectif d'écriture en un point unique.

En reconstruisant l'histoire du projet, en exposant réflexivement et *a posteriori* la distribution des rôles des différents acteurs impliqués, Wallace a concentré sur sa personne le travail d'écriture du projet. Le document d'alignement fait de lui le scénariste de ce qui a eu lieu et de ce qui aura lieu. Ce document le transforme en un professeur Butts sur lequel tout repose, déchargeant du même coup les autres acteurs de la responsabilité du travail d'écriture. J'ai montré un peu plus haut dans ce chapitre que la communauté d'écriture d'un projet se compose par le mouvement de conversion de ses lecteurs et lectrices qui, en écrivant, se le réapproprient et contribuent à l'élargissement de sa diffusion, engageant toujours plus loin son écriture et son collectif. J'ai qualifié ce mouvement de buissonnant, afin de rendre compte d'une dynamique d'écriture qui suit le tracé hésitant et incertain des intérêts qui restent toujours à enrôler.

Lorsque Wallace substitue une infrastructure narrative linéaire à une infrastructure narrative buissonnante, il contraint la narration du projet en l'indexant à un plan dont il est le seul scénariste. Le mouvement de conversion lecteur/scripteur est miné par le document d'alignement, qui renvoie tout geste d'écriture et de prolongation du projet vers le plan, vers le planificateur. Loin de briser la paralysie du projet, ce document la renforce en réduisant la possibilité de son écriture à une seule et unique personne. En tirant un trait entre tous les acteurs qu'il souhaite aligner, Wallace reconfigure l'infrastructure narrative du projet qui, dans cette nouvelle forme, ne tient plus qu'à un fil.

¹⁰⁴ Journal de bord, 2018.

Dans son ouvrage *Anthropologie du point de vue pragmatique*, Emmanuel Kant rapporte l'anecdote suivante :

Le Spectateur anglais fait ce récit à propos d'un avocat : il était accoutumé, lors de ses plaidoiries, à sortir de sa poche une ficelle qu'il ne cessait d'enrouler et de dérouler autour de son doigt ; un jour que l'avocat adverse avait eu la fourberie de la lui subtiliser dans sa poche sans qu'il s'en aperçoive, il fut plongé dans un complet embarras et ne proféra que des absurdités, au point qu'on put dire qu'il avait perdu le fil de son discours. (Kant, [1798] 1993, p. 114)

L'avocat victime de la fourberie de son collègue a perdu sa ficelle et, partant, le fil de son discours. L'histoire est cocasse. Pour Emmanuel Kant, l'affaire est entendue, cette histoire prouve la folle course de l'imagination humaine qui, si elle n'est pas « fermement attachée à une impression » (Kant, [1798] 1993, p. 114), distrait l'esprit en se fixant aux multiples impressions de la diversité sensible. On est bien là en plein dans le grand récit kantien du jeu des facultés. Si ce n'est pas l'esprit, c'est donc l'imagination – et inversement.

Pourtant, il se passe autre chose dans cette histoire. Je ne pense pas être contredit par les éventuels exégètes d'Emmanuel Kant susceptibles de me lire en affirmant ici que cet auteur n'use qu'extrêmement rarement d'anecdotes et de mots d'esprit pour illustrer son propos. Ce point mérite d'être relevé, car il marque une inflexion métaphorique dans le style conceptuel d'Emmanuel Kant, inflexion dont le tour inhabituel révèle un non-moins inhabituel effet de symétrie sujet-objet absent du reste de son œuvre. Afin de bénéficier de l'effet comique de cette histoire et espérer faire sourire son lectorat, Emmanuel Kant doit la raconter de façon à ce que la ficelle soit tout autant responsable que l'avocat du succès de la plaidoirie. Sans cela, la chute « il avait perdu le fil de son discours » n'a plus de sens. Sans cela, l'histoire est incompréhensible : on se retrouve d'une part avec un avocat qui raconte des absurdités et d'autre part avec un bout de ficelle qui traîne deçà, delà. Toute l'anecdote tourne autour de l'idée que la plaidoirie est autant faite par

l'avocat que par la ficelle ; sur le fait que la ficelle possède ce que l'on appelle aujourd'hui une *agency* aussi forte que celle de l'avocat.

Profitons de ce rare moment d'équilibre ontologique kantien pour regarder l'anecdote non plus depuis la perspective du sujet, l'avocat, mais depuis celle de l'objet, la ficelle. Tant qu'elle a son avocat, elle gagne ses plaidoiries. Le jour où elle en est séparée, son discours s'effiloche et se délite. Autrement dit, sans avocat, la ficelle ne peut plus faire tenir le fil du discours. Certes, prise sous cet angle, l'anecdote n'est plus drôle du tout. Elle est au mieux bizarre, et ne jurerait pas parmi les histoires recueillies dans le livre collectif *Le comportement des choses* (Quinz, 2021) qui – à moins d'être kantien – n'a rien de très amusant.

Quel intérêt y a-t-il à raconter cette histoire du point de vue de la ficelle ? La réponse à cette question ne réside pas dans l'inversion des points de vue, mais dans la circulation entre eux. L'enjeu n'est pas de prendre le contrepied de la première focalisation – le point de vue de l'avocat – pour lui préférer une nouvelle focalisation plus radicale, plus chic, plus orientée-objet – le point de vue de la ficelle –, mais de montrer que ce n'est qu'en considérant simultanément ces deux points de vue qu'il devient possible de voir que la plaidoirie tient de l'un comme de l'autre, et que sans l'un ou sans l'autre, elle est rendue impossible.

J'aurais eu bien du scrupule à piétiner ainsi une des rares blagues kantiennes si cet équilibrage des perspectives n'offrait un éclairage unique pour comprendre de quelle manière le projet Lubang est mort. J'ai montré que la diffusion du document d'alignement a transformé le projet en resserrant son récit sur un seul de ses points d'écriture. Au lieu d'être disséminé entre une multitude de scripteurs – même inactifs – le projet replanifié et rescénarisé est devenu le fait d'un unique auteur, en l'occurrence Wallace. Dans ce mouvement de transformation, l'infrastructure narrative a perdu sa configuration collective pour devenir le fil que tire Wallace, le fil que tient Wallace, le fil qui tient Wallace. Comme dans l'anecdote kantienne, on trouve à ce moment du récit du projet Lubang un humain, une histoire et un dispositif qui soutient l'histoire. Et comme dans l'anecdote kantienne, l'humain et le dispositif vont être séparés, rendant l'histoire insensée et impossible à raconter.

Un matin de juin, Wallace m'a envoyé un texto lapidaire :

Hi Jean,

I will leave ENGIE in the coming days.
Here is my personal number: ...

Wallace

J'ai appris dans la foulée que le projet venait d'être arrêté.

Deux ans plus tard, j'ai appelé Wallace pour essayer de comprendre ce qui s'était passé. Entraîné par le plaisir de la discussion, le plaisir de se remémorer le détestable trajet retour Lubang-Batangas en bateau sur la mer déchaînée, le plaisir de partager les dernières nouvelles de la transformation du groupe ENGIE, j'en ai presque oublié de questionner Wallace sur les raisons de l'arrêt brutal de sa mission et du projet. J'ai abordé le sujet à la toute fin de notre discussion, et il m'a répondu avec concision :

To stop the project they stopped me, and I assume that nobody else has been able to tell the story.¹⁰⁵

Le contrat de Wallace n'est pas renouvelé, le projet s'arrête. Sans lui, il n'y a plus personne pour *raconter* l'histoire. Les écritures collectées se transforment en un tas de papier éparpillé qui ne relie plus rien ni personne : untel a les rapports de laboratoire établissant les propriétés du Melia Dubia et du napier lors de leur processus de combustion, untel le PowerPoint sur le plan d'interconnexion insulaire du réseau de transmission d'électricité du gouvernement philippin, untel le rapport sur l'entreprise Radiant, et d'autres documents encore qui ont composé un temps l'histoire du projet Lubang.

¹⁰⁵ Journal de bord, 2020.

Le fil qui reliait ces éléments entre eux et qui rendait la narration possible est rompu. Tous les messages – rapports, notes, archives, documents etc. – sont encore là, contenus dans des boîtes mail, à l’intérieur d’ENGIE, et pourtant, plus rien ne marche. Le réseau de ces documents ne fait plus histoire. Il ne reste qu’une infrastructure narrative ruinée, dont aucune histoire ne peut être tirée. L’anecdote kantienne m’a permis de montrer que le succès de plaidoirie est le résultat d’une coopération locale entre un humain et un dispositif qui agissent à part égale pour tenir ensemble le fil du discours. L’enjeu est moins de savoir à qui on enlève quoi – à l’avocat sa ficelle, à la ficelle son avocat – que de montrer que l’histoire ne tient qu’à la condition de cette association.

Après sa reconfiguration linéarisée, le récit du projet Lubang a reposé tout entier sur la coopération entre Wallace et le réseau des écritures accumulées, révélant *a posteriori* l’extrême fragilité de cet assemblage qui noue un seul individu à l’infrastructure narrative. En voulant relancer le récit collectif du projet, Wallace a paradoxalement contribué à singulariser en un unique point le fonctionnement de l’infrastructure narrative. Et pour tuer le projet Lubang, il n’y avait plus qu’à bloquer ce point.

2.2.4 La stratégie du bourgeonnement

Mais qui a tué ce projet ? et pourquoi ? Lorsque j’ai posé la question à Wallace à l’été 2020, il m’a donné, au milieu d’hésitations douloureuses, un élément de réponse :

I don’t know Jean... There were so many other projects... Maybe they preferred Arthur’s project.¹⁰⁶

À l’occasion du workshop organisé par ENGIE à Singapour en 2017 durant lequel j’ai rencontré Wallace pour la première fois, j’ai aussi rencontré Arthur, qui occupait une fonction similaire à celle de Wallace en Indonésie, et qui a présenté

¹⁰⁶ *Ibid.*

un projet de production décentralisée d'énergie renouvelable sur une île isolée au large de Sumatra.

À Lubang, Wallace a mentionné plusieurs fois les activités d'Arthur en passant, s'inquiétant à mi-mots du fait que son projet et le sien étaient semblables par bien des aspects, et qu'ils n'étaient pas à l'abri d'un arbitrage en vue de concentrer l'effort de développement sur un seul des deux projets. J'ai appris par ailleurs que d'autres projets de développement de systèmes décentralisés de production d'énergie renouvelable étaient à l'étude en Asie du Sud-Est. Autrement dit, le projet Lubang était un projet parmi tant d'autres.

Si l'on considère non plus seulement les Philippines, mais la zone Asie du Sud-Est, on voit, entre 2016 et 2018, l'entreprise ENGIE en train d'essayer de développer une multitude de projets de production décentralisée d'énergie renouvelable dans des îles isolées et dans des zones rurales. Pour bien se représenter ce que fait ENGIE durant cette période, il faut imaginer un groupe de personnes qui arpentent îles et campagnes en Asie du Sud-Est et qui essaient de trouver le bon endroit d'où faire émerger de nouvelles infrastructures énergétiques.

Un peu plus haut dans ce chapitre, je me suis appuyé sur les travaux de Gilbert Simondon pour expliquer de quelle façon Wallace a fait « bourgeonner » le paysage qui s'offrait à nous à Lubang en le prolongeant d'une nouvelle centrale. Un regard un peu plus englobant à l'échelle de la zone Asie du Sud-Est révèle l'effort collectif et multi-situé mis en œuvre par ENGIE pour essayer de faire bourgeonner plusieurs endroits en de multiples projets. Pour qualifier cette façon de se déployer et de se développer employée par ENGIE, je propose de parler de sa *stratégie du bourgeonnement*. Quelques précisions s'imposent ici pour détailler ce que j'entends par là.

Le versant simondonien de cette image met en valeur l'importance que revêt le « point singulier du monde » (Simondon, [1958] 2012, p. 255) qu'une nouvelle infrastructure prolonge et à partir duquel elle émerge. En cela, l'image du bourgeonnement explicite la relation locale, emmêlée, qui unit une infrastructure

à un lieu. Plus généralement, elle permet d'ouvrir une perspective spatiale sur le mode d'existence esthétique des infrastructures qui est absente des réflexions actuelles sur leur « poétique » (Larkin, 2013, 2018). Dans son influent article « The Politics and Poetics of Infrastructure », Brian Larkin appelle à prendre en compte la capacité qu'ont les infrastructures à produire des symboles (symbole de progrès, symbole de modernité, symbole de confort ou encore symbole de violence, symbole d'oppression, symbole de domination, etc.), confinant l'esthétique au commerce symbolique qu'un objet fonctionnel entretient avec différents publics. La notion de bourgeonnement déplace le regard vers les entrelacs sémiotiques qui prolongent le lieu par l'objet, donnant à voir une relation sémiotico-esthétique spatialisée qui dépasse le seul régime de la signification symbolique.

Autrement dit, la notion de bourgeonnement reporte l'attention vers le site dans lequel s'inscrit une infrastructure et les hybridations qui se produisent entre eux. Nous l'avons vu au cours de ce chapitre, la « mise en site » (Yaneva & Mommersteeg, 2019) réagence un paysage, articule d'une nouvelle manière les éléments qui le constituent afin d'aménager un sol ferme sur lequel une infrastructure peut se déployer. Souligner cela, c'est montrer qu'au cœur du mouvement de reterritorialisation d'un acteur comme ENGIE il y a un enjeu de composition paysagère qui est le substrat à partir duquel le récit d'un projet peut émerger, mais qui est aussi susceptible de devenir un objet de controverse.

L'autre aspect que cette image met en lumière est celui du régime de temporalité spécifique des projets d'infrastructure à l'état naissant. Comme l'ont relevé Ashley Carse et David Kneas dans leur article « Unbuilt and Unfinished. The Temporalities of Infrastructures », la littérature académique traite majoritairement la question de la temporalité des infrastructures sous le prisme d'objets déjà concrétisés, oblitérant les temporalités des formes inchoatives, naissantes et inabouties que peuvent prendre les infrastructures (Carse & Kneas, 2019). La focalisation des travaux de recherche sur les pratiques de réparation et de maintenance (Gupta, 2018 ; Barry, 2020 ; Denis & Pontille, 2022) ou encore de démantèlement (Bonnet, Landivar & Monnin, 2021) a conduit à indexer la compréhension des différents stades de développement d'une infrastructure à son

stade achevé et fonctionnel, faisant de sa « complétude » (*finishedness*) la norme à l'aune de laquelle ses différents états sont appréciés (Carse & Kneas, 2019).

À la suite d'Ashley Carse et David Kneas, j'appelle à considérer le fait que ce que je nomme l'état de bourgeonnement des infrastructures gagne à être traité indépendamment de l'horizon téléologique qui le réduit à un degré plus ou moins avancé de réalisation de son état d'achèvement. Autrement dit, les infrastructures existent aussi comme des projets qui ne se réalisent jamais, et, à ce titre, il y a un intérêt heuristique à traiter symétriquement le réalisé et l'irréalisé comme deux modes d'existence distincts où le premier ne prévaut pas ontologiquement sur le dernier.

Cette réflexion confère à l'état de bourgeonnement un statut distinct des autres étapes de développement d'un projet d'infrastructure qui ne se limite plus au commencement d'un processus linéaire déjà fixé. Pour filer la métaphore végétale, on peut dire que le bourgeon n'est pas la fleur et que la fleur n'est pas le fruit, ces différents états se nient *dialectiquement* entre eux et existant séparément les uns des autres comme l'explique Hegel dans sa préface à la *Phénoménologie de l'esprit* :

Le bourgeon disparaît dans l'éclosion de la floraison, et l'on pourrait dire qu'il est réfuté par celle-ci, de la même façon que le fruit dénonce la floraison comme fausse expérience de la plante, et vient s'installer, au titre de la vérité de celle-ci, à la place de la fleur. Ces formes ne font pas que se distinguer les unes des autres : elles se refoulent aussi comme mutuellement incompatibles. (Hegel, [1807] 1996, p. 35)

Citer Hegel n'est jamais sans risque aussi, je tiens à dire que je ne m'intéresse ici qu'à un seul aspect de son propos, en l'occurrence la réfutation entre elles des différentes étapes du développement végétal. Insister sur la rupture d'état entre ces différentes étapes indique le fait qu'il peut exister un bourgeonnement sans floraison et une floraison sans fructification, et laisse entrevoir l'idée que le bourgeonnement peut être conçu comme étant à lui-même sa propre fin.

Quand je dis qu'ENGIE met en œuvre une stratégie du bourgeonnement, c'est aussi cette idée d'une stratégie du bourgeonnement pour le bourgeonnement que je souhaite faire ressortir. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'ENGIE fait

bourgeonner une multiplicité de lieux et de projets que ceux-ci vont nécessairement se transformer en infrastructures concrétisées et opérantes. Lorsque Wallace suggère que le projet Lubang a été stoppé au profit d'autres projets comme celui d'Arthur, il explicite une stratégie de développement en deux temps se fondant d'abord sur la *multiplication* des projets, et ensuite sur leur *raréfaction*. « Comme ce sont des sujets nouveaux pour l'entreprise, on ouvre le champ des possibles, et ensuite on sélectionne les pistes les plus prometteuses »¹⁰⁷ m'explique Tom du Key Program « Distributed Energies » à propos de l'arrêt de nombreux projets dans la zone Asie-Pacifique. À ce titre, la stratégie du bourgeonnement mise en œuvre par ENGIE comporte une dimension expérimentale. Le terme d'expérimentation permet de souligner d'une part le fait qu'il s'agit de tentatives, et d'autre part la manière spécifique qu'a ENGIE d'explorer de nouvelles positions de transition dans divers endroits du globe.

Depuis les années 1980, les travaux en *Science and Technology Studies* (STS) ont contribué à qualifier ce que recouvre le concept d'expérimentation par l'étude des pratiques expérimentales employées dans les laboratoires (Shapin & Schaffer, 1993 ; Pinch, 1993 ; Latour, 2001) ainsi que ses extensions dans d'autres domaines comme l'économie (Muniesa & Callon, 2007 ; Callon, 2009) ou encore les politiques publiques (Lezaun, 2011 ; Laurent, 2016). Plus récemment, des travaux de STS se sont penchés sur l'émergence des *living labs*, des *test beds*, des démonstrateurs, des pilotes, etc., afin d'éclairer les processus par lesquels certains types d'espaces urbains sont transformés en sites expérimentaux (Laurent & Pontille, 2018 ; Karnoven, 2018 ; Laurent *et al.*, 2021 ; Pfothenhauer *et al.*, 2022).

En appelant à prendre en compte la dimension expérimentale de la stratégie d'ENGIE, je développe un argument qui s'inscrit dans cette dernière vague de travaux en STS et qui, dans le même temps, déplace le regard vers un de ses angles morts, à savoir les formes d'organisation et les modes d'action expérimentaux que développent les multinationales. Dans leur article « Test Bed Island : Tech Business Experimentalism and Exception in Singapore », Brice Laurent *et al.*

¹⁰⁷ Journal de bord, 2018.

décrivent de quelle façon les pouvoirs publics singapouriens ont transformé une partie de leur territoire en sites expérimentaux afin d'attirer des multinationales, produisant ce que les auteurs proposent d'appeler un « expérimentalisme techno-économique »¹⁰⁸ (Laurent *et al.*, 2021). L'article s'ouvre sur le cas de la petite île de Semakau située au sud de l'île principale de Singapour et sur laquelle ENGIE, avec Schneider Electric et la Nanyang Technology University, a développé un prototype de micro-grid grâce au support de l'Economic Development Board, l'agence gouvernementale singapourienne en charge de l'attractivité économique. Cet exemple illustre, selon les auteurs, la manière dont Singapour réforme son territoire pour y ancrer l'activité des multinationales.

En 2017, Wallace, Arthur et moi-même avons visité les installations sur l'île de Semakau, présentées alors comme une « vitrine technologique »¹⁰⁹ censée appuyer le développement des systèmes de production décentralisée d'énergie renouvelable dans les nombreuses îles isolées et les espaces ruraux reculés de la zone Asie du Sud-Est. La position d'ENGIE à Semakau prend son sens dans le discours de l'entreprise en tant qu'elle est une position parmi d'autres. En regardant Semakau non plus seulement du point de vue de la stratégie territoriale du gouvernement singapourien (Laurent *et al.*, 2021), mais depuis le point de vue de la stratégie de développement d'ENGIE en Asie du Sud-Est, la notion d'expérimentation change.

Semakau devient le lieu de rencontre entre un gouvernement qui transforme son territoire en site expérimental et une multinationale qui expérimente de nouvelles positions. En d'autres termes, ce sont des pratiques expérimentales de natures différentes qui se rencontrent et s'agencent en ce point singulier du monde. Pour comprendre ce qu'ENGIE fait à Semakau, il est nécessaire d'élargir l'analyse aux autres positions que l'entreprise essaye de développer en Asie du Sud-Est. Ce changement d'optique permet de comprendre que le travail expérimental d'ENGIE, ce n'est pas ce qu'elle fait à Semakau, c'est plus globalement la manière dont elle essaye de trouver des positions de transition à travers le globe, qui parfois

¹⁰⁸ Je traduis.

¹⁰⁹ Journal de bord, 2017.

sont consolidées – comme c’est le cas à Semakau – et qui parfois sont abandonnées – comme c’est le cas à Lubang.

La première caractérisation de la stratégie du bourgeonnement d’ENGIE que je propose ici, et que j’approfondirai dans les deux prochains chapitres, offre une perspective nouvelle sur la question ouvrant cette sous-section : *qui a tué le projet Lubang ?* J’ai eu à cœur dans ce chapitre de montrer la manière dont un projet croît et décroît en retraçant ce qui a été attaché à force de récits pour préparer le positionnement d’ENGIE à Lubang ; et le délitement soudain de tout ce qui avait été patiemment assemblé. J’ai montré que la linéarisation de l’infrastructure narrative a fragilisé et exposé le projet en réduisant son écriture à une personne unique, cassant du même coup la logique d’écriture collective qui permet aux projets de bourgeonner plus haut et plus loin dans l’organisation.

Mais cet élément ne saurait être uniquement ce pour quoi on arrête un projet. C’est, tout au plus, la cause seconde d’une raison plus profonde. On ne retrouve pas non plus les suspects invoqués usuellement pour tuer les projets, à savoir la faisabilité technique, la viabilité économique et l’acceptabilité sociale. Tant que l’on s’en tient au projet lui-même, aucune raison satisfaisante ne peut expliquer son arrêt. On ne perçoit que l’immense effort qu’il faut mobiliser pour faire bourgeonner un projet, et la violence de la décision qui d’un souffle le délie.

En déprenant le regard de l’axe vertical le long duquel se développe la trajectoire du projet Lubang pour le fixer un peu plus haut sur l’axe horizontal à partir duquel on voit émerger les différents projets en train de bourgeonner, une logique d’ensemble prend forme. On voit une multinationale mobile, qui se déploie en faisant bourgeonner en de multiples endroits de multiples projets, qui abandonne certaines pistes, qui en conserve d’autres et qui ailleurs en lance de nouvelles. On voit l’entreprise s’étendre et se rétracter à la surface du globe, expérimentant une multitude de prises. Dans cette perspective, l’arrêt du projet Lubang apparaît comme un moment de ce mouvement d’exploration et constitue une des nombreuses tentatives d’une entreprise avançant à tâtons à la surface du globe.

Disloqué au cours de sa remontée dans l'organisation, le projet Lubang laisse derrière lui les ruines invisibles d'une centrale inexistante aux Philippines. Il serait tentant de conclure qu'il n'y a rien eu et il n'y aura rien. Vraiment ? Pour être moins catégorique, disons qu'il y a presque eu quelque chose, qu'une nouvelle centrale a été amenée au bord de l'existence. Et pour essayer de faire exister cette centrale, un site de transition a été aménagé et un collectif a été composé, rassemblant pêle-mêle en un réseau hétérogène le Melia Dubia, GM Salvacion, Wallace, les Key Programs, LUBELCO, et tant d'autres. Bruno Latour l'a montré dans son étude du métro automatique Aramis, faillir exister, ce n'est pas rien : c'est le mode d'existence partagé des projets qui essaient de devenir des objets (Latour, 1992). Ce moment de tremblement ontologique du projet Lubang, principalement irrésolu et à l'horizon duquel a scintillé le spectre d'une centrale possible, est intéressant à ce titre. En suivant la trajectoire narrative de ce projet, j'ai montré de quelle façon son récit s'est formé, projetant ENGIE à Lubang, et de quelle façon il s'est déformé, jusqu'à provoquer le décrochage irréversible d'ENGIE hors de Lubang. J'ai également montré que ce mouvement de reterritorialisation participe d'une stratégie générale, que je propose d'appeler stratégie du bourgeonnement, et qui se caractérise, entre autres, par l'expérimentation d'une multitude de sites de transition.

CHAPITRE 3

ECLAIRER EN CHINE, ECLAIRER LA CHINE, ECLAIRER ENGIE

Après avoir arpenté avec Wallace l'île de Lubang où l'on a vu bourgeonner le projet finalement abandonné d'une centrale de production décentralisée d'énergie renouvelable, nous allons maintenant nous déplacer de quelques milliers de kilomètres afin de considérer l'élaboration d'un site de transition en Chine. Changer de terrain d'investigation va permettre d'éclairer la diversité des manières employées par ENGIE pour se reterritorialiser.

Nous l'avons vu en introduction, cette diversité est technologique : contrairement à une entreprise comme Ørsted qui a choisi d'investir majoritairement dans les technologies éoliennes, ENGIE fait la transition sans miser sur un vecteur technologique unique. Je vais creuser cet aspect en explicitant dans ce chapitre sa doctrine d'« agnosticisme technologique ». Une autre raison tient aux dynamiques et aux résistances singulières des sites où elle cherche à se reterritorialiser. Dans le chapitre précédent, j'ai montré que Lubang n'était pas une surface neutre sur laquelle se projette l'unique action d'ENGIE, mais un lieu où se croisent différents projets de (re)territorialisation.

Dans la première section de ce chapitre je pousse ce constat un cran plus loin en soulignant la récalcitrance des villes chinoises vis-à-vis du projet d'exploitation des réseaux d'éclairage public porté par ENGIE. Ce sont deux modèles de mondialisation inconciliables qui se révèlent à cette occasion. À partir de cette situation de friction, j'interroge le système de représentation utilisé par ENGIE pour établir ce site de transition. Je pointe le fait qu'il s'agit d'une représentation construite à distance, à La Défense, sur la base de documents publics. Insuffisante, cette vue de loin est corrigée et transformée en une vue de proximité par Jessica, une employée chinoise d'ENGIE. Je m'appuie sur les travaux en histoire connectée (Subrahmanyam, 1997) pour montrer qu'elle joue un rôle d'intermédiation, un rôle

de *broker* (Schaffer et *al.*, 2009), qui relance le développement des activités d'éclairage public d'ENGIE en Chine. J'insiste plus largement sur le fait que Wallace et Jessica sont les acteurs clef de la stabilisation des sites de transition. Ce sont eux qui, sur le terrain, collectent les accroches servant de fondations matérielles au récit d'un projet et qui organisent le « transfert attentionnel » (Denis & Pontille, 2022) permettant à d'autres personnes de l'entreprise de voir ce qu'ENGIE peut faire aux Philippines et en Chine.

La deuxième section soulève un autre aspect du problème de reterritorialisation qu'ENGIE rencontre en Chine. Je montre que pour développer globalement ses activités d'éclairage public, ENGIE est amenée à s'auto-décrire afin de définir ce qu'elle doit dupliquer à travers le monde. Je souligne le fait qu'un glissement se produit durant cette opération d'auto-description, et que la description des activités d'éclairage public devient la description de la filiale qui gère cette activité, à savoir INEO. Ce glissement a pour conséquence de faire d'INEO l'exemple de ce qu'ENGIE cherche à dupliquer en Chine et ailleurs, provoquant le lancement d'un plan d'acquisition d'« INEO-like », c'est-à-dire d'entreprises dont la description correspond à celle d'INEO. Le chapitre s'achève sur ce que ce cas apporte à la caractérisation de la stratégie du bourgeonnement. Je mets en évidence le fait que ce bourgeonnement par acquisition implique un mode de reterritorialisation dont l'enjeu principal est de maintenir l'échelle d'action globale d'ENGIE afin de persévérer dans sa forme multinationale.

3.1 ENGIE peut-elle se mondialiser dans la mondialisation chinoise ?

« La mondialisation n'a rien d'une
machinerie inexorable et
irréversible qui accomplirait un
plan préconçu menant à
l'uniformisation du globe. »

Serge Gruzinski, *L'Aigle et le
Dragon*

Le point de départ de cette section est une rencontre ratée entre les services municipaux de la ville de Hangzhou et ENGIE. Je montre que cette situation frictionnelle tissée d'incompréhensions mutuelles met en jeu deux formes de mondialisations irréconciliables La mondialisation des *supply chains* (Berger, 2014 ; Tsing, 2009) et la mondialisation qu'ENGIE essaye de mettre en œuvre pour faire la transition. Parce qu'elle n'implique pas l'installation d'usines et qu'elle a pour objet l'exploitation locale des réseaux d'éclairage public, l'action d'ENGIE est disqualifiée par les services municipaux chinois qui refusent de poursuivre les discussions concernant sa possible installation sur leur territoire.

Ce repli interroge en retour la manière dont ENGIE voit les villes chinoises et, plus généralement, le système de représentation qu'elle utilise pour se reterritorialiser. À partir des travaux de James Scott (Scott, [1998] 2021) et de James Ferguson (2005), je demande ce que cela suppose de « voir comme » (*seeing like*) ENGIE et je retrace l'élaboration à distance, depuis la France, de la représentation d'un « marché urbain chinois ». Nous allons voir que le site de transition composé par ce système de représentation, transformant la Chine en un gigantesque marché d'infrastructures privatisées, se révèle être inconsistant et incapable de soutenir le mouvement de reterritorialisation d'ENGIE.

À la fin de cette section, je mets en évidence le rôle joué par Jessica, employée chinoise d'ENGIE, pour corriger ce système de représentation et rebâtir un site de transition plus solide. Je m'appuie sur les travaux en histoire connectée (Subrahmanyam, 1997 ; Schaffer *et al.*, 2009) afin de thématiser le rôle de *broker* joué par Jessica, ainsi que par Wallace dans le précédent chapitre, et souligner le fait que ce sont ces *brokers* qui rendent possibles la reterritorialisation d'ENGIE.

3.1.1 D'une mondialisation à l'autre

La ville de Hangzhou, peuplée d'environ 10 millions d'habitants, est située à un peu plus de 160 kilomètres au sud de Shanghai. Un matin de janvier 2018, Michel, Jessica, Pascal et moi arrivons devant le *Hangzhou Civic Center* – un imposant groupe de gratte-ciels au bord du fleuve Qiantang – dont le gigantisme est amplifié par une brume épaisse. Nous avons rendez-vous avec plusieurs équipes des services municipaux pour discuter des modalités d'opération et de décarbonation du réseau d'éclairage public de la ville. Avant de relater les échanges qui ont eu lieu et de franchir le seuil du *Hangzhou Civic Center*, je vais retracer rapidement les étapes qui m'ont conduit à cet endroit. Pour cela, il est nécessaire de revenir en arrière et de s'arrêter un instant en France avant de repartir en Chine.

À La Défense, pendant la préparation de la mission, il est décidé d'« explorer ce qui est faisable dans les *second-tier cities* autour de Shanghai »¹¹⁰. L'expression « second-tier cities » fait référence au système de classification des villes chinoises hiérarchisées en trois « rangs » (*tiers*) selon des critères tels que le produit intérieur brut, la taille de la population et le poids politique¹¹¹. Ce système de classification n'est pas officiel. Il est présenté par différents médias et organismes de conseil comme un outil d'orientation pour préparer le déploiement d'activités commerciales d'entreprises étrangères en Chine :

Tier systems are widely used to classify Chinese cities. The tiers are used by analysts to study consumer behaviour, income level, politics, and local trends to help tune strategies to local conditions.¹¹²

À partir de la carte hiérarchisant les villes selon leur rang publié par le journal *South China Morning Post* (annexe 17), un travail d'identification du meilleur point d'entrée sur le territoire chinois est initié. Les villes dites de rang 1, à savoir Beijing, Tianjin, Shanghai, Guangzhou et Chongqing, ont été exclues, considérées

¹¹⁰ Journal de bord, 2018.

¹¹¹ <https://multimedia.scmp.com/2016/cities/>, consulté le 2 juin 2021.

¹¹² *Ibid.*, je souligne.

comme « trop politiques, trop grosses et déjà surdéveloppées »¹¹³ par Michel, business developer chargé des activités d'éclairage public et de smart city pour la zone Asie-Pacifique au sein du Key Program *Cities*. Michel dirige la mission de développement des activités urbaines d'ENGIE en Chine. Nouvelle recrue au sein du Key Program depuis le 1^{er} janvier 2018 en tant que business developer, je le seconde dans cette tâche.

À la suite de plusieurs discussions avec Pascal, stagiaire auprès de Jessica dans l'entité opérationnelle ENGIE China et chargé d'une étude sur la stratégie géographique d'ENGIE en Chine, Michel décide de concentrer l'effort d'exploration dans les provinces du Zhejiang et du Jiangsu en raison de leur proximité avec Shanghai où ENGIE est déjà implantée et où elle concentre ses efforts de croissance. Jessica, qui a été désignée comme point de contact pour les activités *Cities* en Chine auprès du Siège, nous explique que parmi toutes les villes de deuxième rang du Zhejiang et du Jiangsu, Hangzhou est la plus intéressante car c'est l'endroit où un nouveau modèle de smart city est en train d'être expérimenté. Sur la base de ces éléments, Hangzhou est sélectionnée comme point de départ de la mission, et c'est ainsi que Michel, Jessica, Pascal et moi nous retrouvons au seuil du *Hangzhou Civic Center*.

Nous sommes accueillis dans une vaste salle de réunion où nous attendent plusieurs personnes des services municipaux. Jessica nous annonce que nous ne pourrions pas converser directement en anglais et qu'elle assurera la traduction dans les deux sens. Après quelques propos de bienséance, et une distribution de cartes de visite, Michel, traduit par Jessica, avance l'idée qu'il serait intéressant, pour ENGIE, de « développer à Hangzhou une activité d'éclairage public décarboné ».

Cette idée est « reçue favorablement, car la ville de Hangzhou est un terrain exceptionnel pour les entreprises étrangères souhaitant s'implanter en Chine, plusieurs *Fortune Global 500* s'y sont déjà installées » (je souligne). J'ouvre une parenthèse ici. L'expression « Fortune Global 500 » désigne les 500 multinationales

¹¹³ Journal de bord, 2018.

ayant les chiffres d'affaire les plus importants au monde. Elles sont classées chaque année par le magazine *Fortune*¹¹⁴. C'est un indicateur auquel les autorités locales chinoises sont sensibles, car il est la marque de l'attractivité internationale de leur territoire (Xu, 2019). Jessica m'apprend, suite à la réunion, qu'ENGIE fait partie de la liste des Fortune Global 500 – ce que j'ignorais avant de venir en Chine – et qu'à ce titre, nous sommes des invités de marque. Je referme la parenthèse. « Des entreprises françaises comme Sanofi sont déjà présentes, et nous sommes ravis d'accueillir maintenant ENGIE. Nous avons plusieurs zones spéciales d'aménagement où vous pourrez installer vos usines. », poursuit Jessica.

Michel demande à Jessica de préciser le fait qu'ENGIE n'a pas d'usines, car son rôle est d'opérer, d'optimiser et de décarboner les réseaux d'éclairage public. Jessica est visiblement déstabilisée par la réponse des personnes des services municipaux. Elle engage un dialogue en chinois qui échappe au dispositif de traduction. Quand les choses semblent être clarifiées, elle se retourne vers Michel, Pascal et moi, et nous dit : « si ENGIE souhaite implanter ses usines de fabrication de LED pour décarboner les réseaux d'éclairage public, la ville de Hangzhou peut l'accueillir dans ses zones spéciales d'aménagement. » Michel explique en substance à Jessica qu'ENGIE ne souhaite pas développer d'usine car son segment d'activité n'est pas la production d'équipements, mais l'opération de réseaux urbains. La discussion reprend et, à nouveau, elle échappe au dispositif de traduction. Gênée, Jessica synthétise son échange en nous annonçant que « si ENGIE ne souhaite pas installer d'usine à Hangzhou, alors la ville de Hangzhou ne peut pas aider ENGIE à développer ses activités d'éclairage public en Chine. »

La réunion s'achève dans une ambiance refroidie. Au moment de quitter la salle, une des personnes des services municipaux s'approche de Jessica et appelle une hôtesse d'accueil qui nous invite à la suivre. « Avant que l'on parte, ils veulent nous montrer quelque chose » explique Jessica pendant que nous traversons le dédale du *Civic Center*. L'hôtesse nous propose de prendre place dans un auditorium. Une fois installés, la lumière s'éteint, les rideaux qui masquaient la scène s'ouvrent, et un écran s'allume. « Welcome to Public Service Center » s'affiche

¹¹⁴ <https://fortune.com/global500/>, consulté le 2 juin 2021.

en lettres rouges surimprimées au-dessus d'un paysage pittoresque figurant un pont traditionnel aux avant-toits recourbés (*annexe 18*). Un film débute, retraçant l'histoire de la ville de Hangzhou depuis ses origines. La ville est dépeinte à différentes époques comme le lieu de confluence de voies commerciales pour finalement devenir un point nodal de la mondialisation au 21^e siècle. Aux pagodes, aux temples, aux ponts traditionnels, aux vues panoramiques sur les lacs succèdent des grappes de gratte-ciels reflétant les rayons d'un soleil radieux, des trains lancés à pleine vitesse, des ponts sans fin, des chaînes de production robotisées dans des méga-usines, autant d'indices visuels d'un « marketing territorial » (Proulx & Tremblay, 2006) tourné vers l'attractivité économique et l'ouverture internationale. La dernière séquence du film conclut cette évolution sur les images promotionnelles de la tenue du G20 à Hangzhou en 2016, replaçant la ville au centre du monde.

Une fois le film terminé, la lumière se rallume, l'écran s'éteint et les rideaux se referment. L'hôtesse qui nous a accompagnés nous conduit à la sortie du bâtiment. Dehors, la brume s'est épaissie, gommant presque totalement le *Hangzhou Civic Center*. « C'était quoi, ça ? », demande Michel à haute voix, comme s'il ne pouvait plus contenir ses interrogations silencieuses.

Pendant le déjeuner, Jessica revient sur la discussion du matin. Elle nous explique qu'il est très inhabituel pour les autorités locales chinoises de voir une entreprise étrangère qui ne veut pas installer d'usines. Elle suggère qu'il serait peut-être intéressant d'avoir une usine en Chine afin de se rapprocher des services municipaux chinois, et, ainsi, entrer sur le marché d'opération du réseau d'éclairage public par la production d'équipements. L'autre avantage souligné par Jessica est qu'ENGIE, pour opérer des réseaux d'éclairage – que ceux-ci soient situés en France ou en Chine – doit passer par une phase d'achat de matériel. Selon elle, le fait de posséder une usine permettrait de fournir des lampes LED à toutes

les entités d'ENGIE chargées d'opérer des réseaux d'éclairage public à travers le monde.

Pour Michel, acheter une usine est complètement impensable, car c'est, selon lui, contraire à la façon dont ENGIE fonctionne. Il oppose à Jessica le fait qu'ENGIE est « technology agnostic », c'est-à-dire qu'elle ne possède aucune technologie, afin de « garantir l'intégration des meilleures technologies aux meilleurs prix dans nos offres. »¹¹⁵ J'ai déjà entendu à plusieurs reprises cette expression à La Défense, systématiquement utilisée pour justifier le fait qu'ENGIE n'a aucun intérêt à posséder des usines, que celles-ci soient de batteries, de panneaux solaires, de pales d'éoliennes, de pompes à chaleur, bref, d'aucune des technologies dont elle a l'usage. En explicitant le principe d'agnosticisme technologique, Michel expose sa maîtrise de ce qu'ENGIE peut faire ou ne pas faire *globalement*. Il renforce son argument en narrant ses autres missions de développement en Asie. Il explique par exemple que dans d'autres pays, ce sont les entreprises possédant le réseau de distribution d'électricité qui opèrent le réseau d'éclairage public, mais que ce n'est pas pour autant qu'ENGIE va devenir localement une entreprise de distribution d'électricité. « Notre métier, ce n'est ni de manufacturer des LED, ni de distribuer l'électricité, mais d'opérer et de décarboner les réseaux d'éclairage public », conclut-il, en insistant sur l'impossibilité de « s'adapter à chaque particularité locale »¹¹⁶.

De la succession de ces discussions, des incompréhensions qui les traversent, émergent deux modèles de mondialisation distincts. L'un est porté par les services municipaux de la ville de Hangzhou, l'autre par ENGIE. Ces deux acteurs s'inscrivent pourtant l'un et l'autre dans une perspective *a priori* commune de mondialisation, au sens où une multinationale manifeste son souhait de s'implanter dans une ville qui lui est étrangère et où une ville souhaite attirer une multinationale étrangère sur son territoire. Or, leur interaction conduit chacun à constater une divergence plutôt qu'une convergence sur la manière dont la

¹¹⁵ Journal de bord, 2018.

¹¹⁶ *Ibid.*

rencontre entre une multinationale et une ville doit se faire. Et dans l'échec de l'échange ressortent par contraste deux processus de mondialisation inconciliables que je vais maintenant détailler.

Il y a d'une part le modèle de mondialisation qui sous-tend le discours des services municipaux de la ville de Hangzhou, fondé sur la délocalisation des sites de production et la réorganisation des chaînes d'approvisionnement globales. C'est la mondialisation que raconte Suzanne Berger dans son ouvrage *Made in Monde*, et qui est conçue comme un vaste « jeu de Lego » modulaire où les sites de production et les chaînes d'approvisionnement sont continuellement réarticulées :

Grâce à la modularisation, on peut fragmenter le système de production et le répartir aux quatre coins de la planète. (Berger, 2013, p. 84)

Dans ce schéma, les entreprises se meuvent à la surface du globe pour maximiser leur avantage compétitif en optimisant leurs choix de localisation dans les pays les plus attractifs (Berger, 2013). Et, symétriquement, les territoires se reconfigurent, se concurrencent entre eux, pour s'ouvrir à une économie mondialisée et attirer les flux de capitaux étrangers (Berger & Lester, 2005). Selon Suzanne Berger, c'est le croisement de ces deux mouvements – la modularisation du système de production et l'ouverture de l'économie internationale – qui « ont conjointement donné son élan à la mondialisation » (Berger, 2013, p. 125). Prise sous cet angle, la mondialisation est purement appréhendée en termes de production. Mondialiser, c'est « fragmenter le système de production et le répartir aux quatre coins de la planète » comme l'exprime clairement Suzanne Berger dans la citation ci-dessus.

Le jeu de rôles porté par ce modèle est simple : les multinationales sont toujours en train de chercher de nouveaux sites de production et les territoires sont toujours en train d'essayer d'attirer les nouveaux sites de production des multinationales. C'est exactement cette distribution des rôles qui est activée lorsque les représentants des services municipaux de la ville de Hangzhou proposent à ENGIE d'installer une usine. En avançant le fait que des « Fortune Global 500 » sont déjà présentes, en proposant un site d'implantation dans une « zone spéciale d'aménagement », les personnes des services municipaux témoignent de

l'attractivité de leur territoire et de leur capacité à accueillir une entreprise comme ENGIE. Elles qualifient les compétences globales de leur territoire local.

Ce que montre l'échange relaté plus haut, c'est que la ville de Hangzhou est un territoire mondialisé à condition de considérer la mondialisation comme le fait de « fragmenter le système de production ». La mondialisation à laquelle la ville consent est la mondialisation *Made in Monde* décrite par Suzanne Berger, celle de la délocalisation des usines et de la réorganisation des chaînes d'approvisionnement. Sans cela, Hangzhou redevient un espace local, imperméable à ce que veut faire une entreprise étrangère.

La projection du film prend tout son sens au regard de ce désaccord portant sur la manière de diriger l'effort de mondialisation. La figuration de Hangzhou en centre du monde pendant le sommet du G20 qui s'est tenu en 2016 est l'image par laquelle les personnes des services municipaux rappellent ENGIE à leur mondialisation, qui est la seule manière de faire de la place pour le global dans le local. Et en déplaçant la discussion hors d'un schéma d'activité structuré par des sites de production et des chaînes d'approvisionnement, en signalant aux services municipaux qu'elle ne se positionne pas au sein de ce circuit global, ENGIE formule un vœu de mondialisation incompréhensible et impossible dans le cadre de la mondialisation *Made in Monde*.

Quel est le modèle de mondialisation d'ENGIE ? Sa description positive est moins évidente, car ce modèle est élaboré pas à pas, dans une suite d'allers et retours entre la France et la Chine, par contraste et en réaction à la découverte progressive des configurations territoriales chinoises. Autrement dit, ce modèle de mondialisation émerge d'une série de négations, la première d'entre elles étant : ENGIE ne souhaite ni acquérir ni implanter d'usines où que ce soit car elle est « agnostique » en matière de technologies. L'objet de la mondialisation n'est pas l'équipement d'éclairage public, produit dans des usines pour être emballé et diffusé *via* une pagaille d'intermédiaires à travers le monde. L'objet de la mondialisation qu'ENGIE cherche en Chine, ce sont les réseaux d'éclairage public, en tant qu'objet à opérer. Mais cet objet peut-il être mondialisé en Chine ? Et,

symétriquement, les services municipaux chinois ont-ils envisagé de mondialiser leurs réseaux d'éclairage public ?

À La Défense, pendant la préparation de la mission, il ne fait aucun doute que les réseaux d'éclairage public sont des objets d'ores et déjà mondialisés en Chine. À tout le moins, leur configuration globale n'est pas mise en question. Sur place, cette certitude s'effrite. Le réseau d'éclairage comme objet d'opération devient insaisissable et lointain, forçant ENGIE à prolonger son geste d'exploration pour déterminer s'il est possible d'opérer ou non ces réseaux. L'idée d'une mondialisation toute faite des réseaux d'éclairage public en Chine cède le pas à une mondialisation qu'ENGIE doit composer, l'obligeant à formuler dans le même mouvement la configuration qui rend ce réseau à la fois global et opérable.

L'ethnographie des « connexions globales » développée par Anna Tsing (Tsing, [2005] 2020) est une ressource de première main pour saisir ce que le geste d'ENGIE en Chine met en jeu. À rebours des schémas interprétatifs évolutionnistes présentant « la globalisation comme une avancée mondiale vers une ère globale » (Tsing, [2005] 2020, p. 42), Anna Tsing propose de changer de focale et de descendre au niveau où se fabriquent les connexions qui donnent corps aux chaînes globales. Renvoyant dos à dos les critiques réduisant toute mondialisation à une ruse du système capitaliste et les thuriféraires assimilant la mondialisation au progrès économique et civilisationnel, elle suggère de considérer « les *rencontres* au cours desquelles le capital global et les chaînes de marchandises se forment. » (Tsing, [2005] 2020, p. 30, je souligne). C'est ce qu'elle appelle « commencer (...) par le milieu » (Tsing, [2005] 2020, p. 26), par les rencontres, là où les choses ne se passent jamais comme prévu.

Suivant sa méthode, je propose de partir de la rencontre ratée entre les services municipaux de la ville de Hangzhou et d'ENGIE afin de retracer dans ce chapitre l'effort de mondialisation déployé par ENGIE en Chine pour tenter d'élaborer une chaîne globale d'opération des réseaux d'éclairage public. La particularité du cas que je documente est qu'il ne s'agit pas d'une chaîne globale déjà composée – comme celles du commerce du bois tropical indonésien (Tsing, [2005] 2020) ou du champignon Matsutake (Tsing, [2015] 2017) décrites par Anna Tsing dans ses deux principaux ouvrages – mais d'une chaîne globale en voie de composition.

Quelles connexions établir ? Comment contourner la prédominance d'une mondialisation fondée sur la fragmentation du système de production ? Comment rendre les réseaux d'éclairage public chinois appréhendables ? À Hangzhou, ce qui avait été décrété déjà-global, transparent et évident à La Défense, devient local, opaque et complexe. Constaté cette dissonance entre deux mondialisations inconciliables met en question la représentation des villes chinoises qu'ENGIE a fabriquée en France. Comment ENGIE voit-elle les villes chinoises ? Par quels moyens les représente-t-elle ? Relater les difficultés rencontrées par ENGIE dans la stabilisation d'une représentation de ce que font les villes chinoises va me permettre de souligner le passage difficile d'une image des villes chinoises bâtie en France, à la compréhension de ce qui se passe en Chine.

3.1.2 Voir les villes chinoises comme ENGIE

L'expression « voir comme » a connu une heureuse fortune en sciences humaines et sociales¹¹⁷ à la suite de l'ouvrage *Seeing Like a State* dans lequel James Scott a développé une étude historique des pratiques étatiques modernistes de rationalisation, de standardisation et de planification configurant territoires et organisations sociales dans des formes administratives « lisibles » (Scott, [1998] 2021). Si le propos général de James Scott est d'abord une critique fournie et documentée du pouvoir de destruction des États modernes, la question des instruments par lesquels des espaces géographiques et des relations sociales sont rendus lisibles et administrables est un des apports notables de l'ouvrage. En prenant le cas des cartes cadastrales, James Scott montre ainsi que l'activité cartographique étatique produit un ordre spatial lisible pour l'État à partir duquel une série d'action – affirmation de la propriété privée, mise en place d'un système

¹¹⁷ Je pense par exemple à « Seeing like a Survey » (Law, 2009), « Seeing like a market » (Fourcade & Healy, 2016), « Seeing Like a City » (Amin & Thrift, 2017), « Seeing Like an International Organisation » (Broome & Seabrooke, 2011), « Seeing Like an Oil Company : Space, Security, and Global Capital in Neoliberal Africa » (Ferguson, 2005). À la formule extrêmement large et sans objet empruntée à James Scott, on peut ajouter une série de travaux fondée sur la formule « Seeing like X on X » qui resserre la visée du *voir comme* sur un objet particulier, avec des travaux comme « Seeing like the OECD on Tax » (Sharman, 2012) ou encore « Seeing Like the World Bank on Poverty » (Vetterlein, 2012).

de taxation foncière, etc. – est déployée. Documentant différentes techniques étatiques de représentations cartographiques et administratives, il retrace les transformations au terme desquelles un territoire national, unifié et expurgé de toutes traces de localisme, est produit.

Dans son introduction, il ouvre sa réflexion et suggère que le mouvement d'homogénéisation des territoires nationaux par les puissances étatiques est prolongé aujourd'hui, à l'échelle mondiale, par le capitalisme global :

(...) je montre, avec l'examen de l'agriculture scientifique et industrielle et du marché capitaliste en général, que le capitalisme à grande échelle est tout autant porteur d'homogénéisation, d'uniformité, de quadrillage et de simplifications extrêmes que l'État (...) Le capitalisme global est peut-être aujourd'hui devenu la force d'homogénéisation la plus puissante, alors que l'État peut dans certains cas se muer en défenseur de la variété et de la différence locale. (Scott, [1998] 2021, p. 23-24)

Ce glissement démonstratif assimilant pratiques étatiques et pratiques capitalistes à un mouvement commun et transhistorique d'homogénéisation de l'espace aux échelles nationales puis globale a été critiqué par James Ferguson dans son article « Seeing Like an Oil Company » (Ferguson, 2005). Je souhaite revenir brièvement sur cette critique et ses limites, afin d'explicitier de quelle manière j'entends utiliser l'expression « voir comme » et discuter les thèses de ces deux auteurs en présentant la manière dont les villes chinoises sont « vues » par ENGIE.

Contre l'hypothèse de James Scott, James Ferguson montre, à partir des pratiques de territorialisation des firmes pétro-gazières en Afrique, qu'en lieu et place d'un espace global et homogène, ces firmes ont développé des « enclaves sécurisées » discontinues qui font « sauter » les ressources fossiles et le capital au-dessus de pays entiers :

These enclaves are increasingly linked up, not in a continuous, territorial national grid, but in transnational networks that link dispersed spaces in a selective, point-to-point fashion. (Ferguson, 2005)

L'écart entre la pratique d'homogénéisation territoriale et la pratique de réticulation discontinue d'enclaves sécurisées marque, pour James Ferguson, la séparation entre la manière de voir étatique décrite par James Scott et la manière de voir des firmes pétro-gazières. Je partage la critique d'une hypothétique homogénéisation territoriale globale mise en œuvre par les firmes pétro-gazières – et plus largement par le capitalisme – que James Ferguson formule contre James Scott. Cette critique recoupe la proposition d'Anna Tsing qui appelle à quitter l'idée d'un capitalisme hégémonique et homogénéisant pour regarder la diversité des agencements hybrides et surprenants qui se produisent le long des chaînes globales (Tsing, 2009, 2020). L'apport de l'analyse de James Ferguson est de reprendre l'expression « voir comme » de James Scott pour souligner non plus un mode de représentation dominant, mais la diversité des modes de représentation à l'œuvre dans le capitalisme contemporain, produisant une multiplicité de modes de territorialisation.

Cela étant dit, l'argument de James Ferguson est miné par le fait qu'il ne décrit, ni jamais n'évoque ne serait-ce qu'une seule technique de représentation utilisée par les firmes pétro-gazières qu'il prend pour objet. En donnant à lire une configuration territoriale singulière sans la relier à aucune technique de représentation, James Ferguson perd le sens et le contenu méthodologique de l'expression « voir comme » élaborée par James Scott, pour finalement la restreindre à un simple usage citationnel qui n'éclaire en rien la manière de voir de ces firmes.

Je propose ici de contourner l'angle mort de l'argument de James Ferguson et de poursuivre sa discussion des thèses de James Scott en détaillant les moyens mis en œuvre par ENGIE pour se représenter les villes chinoises. Je vais montrer que cette manière de voir – loin de reconfigurer le territoire chinois et de permettre à ENGIE de se reterritorialiser – rencontre des résistances qui finissent par la disqualifier. Ce faisant, je dépeins une entreprise qui ne voit pas bien et qui se retrouve aveuglée par son propre système de représentation. À la place de l'ambitieux programme théorique de James Ferguson que résume la formule « Seeing Like an Oil Company », je propose un programme alternatif – appelons-le « Seeing Badly Like a Transitioning Oil & Gas Company » – qui se focalise

principalement sur les problèmes de représentation rencontrés par ENGIE dans la conduite de son effort de reterritorialisation en Chine.

Un élément central de mon argument est que le travail de visualisation d'ENGIE ne suit pas la logique verticale de la vue « synoptique » – qui s'impose du haut vers le bas – décrite et critiquée par James Scott (Scott, [1998] 2021). Je vais montrer que « voir comme » ENGIE repose sur une autre logique de représentation, structurée horizontalement entre les pôles *voir de loin versus voir de près*. Comment ENGIE s'y prend-elle pour convertir une vision à distance en vision de proximité ?

De retour à Shanghai dans la soirée, Michel, Jessica, Pascal et moi passons sur le Bund, un long quai qui longe le fleuve Huangpu. De l'autre côté du fleuve, la skyline illuminée du quartier Pudong brille de mille feux (*image 6*).



Image 6 – *La skyline illuminée de Pudong* © Jean Daniélou

Sur l'image ci-dessus (*image 6*), au premier plan à gauche, se détache une tour éclairée en bleu et en violet, rendue remarquable par les deux sphères qui s'étagent entre sa base et son sommet. C'est l'*Oriental Pearl Tower*. Michel explique que

l'entreprise française Citelum, filiale d'EDF spécialisée dans l'éclairage public, a développé ses activités en Chine et qu'elle est notamment en charge de l'éclairage de l'*Oriental Pearl Tower*. « Si EDF a réussi à rentrer à Shanghai, c'est bien qu'il y a un moyen de faire quelque chose ici »¹¹⁸, argumente-t-il. Voir cette tour illuminée, c'est voir la possibilité, pour ENGIE, de devenir un acteur de l'éclairage public en Chine.

À l'arrêt, devant ce panorama, face à l'*Oriental Pearl Tower*, Michel revient sur le rendez-vous à Hangzhou. Il utilise la tour – élément visuel iconique et monumental – comme preuve éclatante que les personnes des services municipaux de la ville de Hangzhou n'ont pas compris ce qu'ENGIE souhaitait faire, et que cette ville n'est pas « représentative du marché urbain chinois »¹¹⁹. Les lueurs nocturnes bleues et violettes qui scintillent à la surface du fleuve Huangpu se réverbèrent dans le discours de Michel comme l'expression muette et incontestable qu'il y a en Chine une place pour un acteur comme ENGIE. Baigné dans la lumière de cette tour, le discours heurté du matin est réduit à une incompréhension mutuelle, à un problème de langue, à un *flatus vocis* qui ne dit rien de ce qu'ENGIE peut faire en Chine en matière d'opération et de décarbonation des réseaux d'éclairage public.

Tout ce que la discussion du matin a questionné et remis en cause est réduit à un simple détail insignifiant tandis que l'*Oriental Pearl Tower*, rencontrée au cours d'une déambulation sur le Bund, est érigée au rang de symbole. En exposant cette comparaison à l'œuvre dans le discours de Michel je souhaite souligner la manière dont deux événements – une discussion et un commentaire de paysage urbain – sont ressaisis et redimensionnés. Ce qui est frappant ici, c'est le travail discursif de réduction et d'agrandissement rhétorique de ces deux événements. La séquence allant de la discussion avec les services municipaux jusqu'à la scène sur le Bund, de Hangzhou à Shanghai, a révélé une incompréhension mettant en question la capacité d'ENGIE à saisir ce qui se passe en Chine. Lorsque Michel déclare que la

¹¹⁸ Journal de bord, 2018.

¹¹⁹ *Ibid.*

ville de Hangzhou n'est pas « représentative du marché urbain chinois », il dévoile l'entité qui contraint la représentation – à savoir le « marché urbain chinois ».

D'où vient cette entité ? Comment a-t-elle été composée ? Pour saisir ce que signifie cette notion et le processus de son élaboration, il est nécessaire de revenir en France, à La Défense, quelques mois plus tôt. Au 27^e étage de la tour T1, Siège d'ENGIE situé dans le quartier d'affaire de La Défense, Michel et moi présentons à Gontran, chef du Key Program *Cities*, un document *PowerPoint* justifiant le lancement d'une mission en Chine. La présentation est intitulée « Chinese Urban Market ». Il ne s'agit pas d'un script, semblable à celui exposé dans le deuxième chapitre, dont le but serait de fixer le déroulement et l'agenda de ce qui se passera sur place. Le document présenté poursuit un autre objectif : il s'agit de montrer que la Chine est un point de passage obligé dans l'effort de mondialisation des activités d'opération de réseaux urbains, et plus spécifiquement d'éclairage public, qu'a engagé ENGIE. La clef de voûte justifiant le fait qu'il est nécessaire de passer par la Chine repose sur la démonstration qu'il existe un « marché urbain chinois gigantesque »¹²⁰.

Lancés dans un travail de recherche qui a duré plusieurs semaines, Michel et moi avons agrégé une somme d'informations tirées de rapports officiels et de consultance, d'ouvrages spécialisés, de journaux, de documents de politiques publiques chinoises traduits en anglais ou encore d'entretiens avec des universitaires français. L'enjeu est de « raconter l'histoire de l'opportunité que représente le marché urbain chinois pour ENGIE »¹²¹ à partir de toutes les informations que nous avons réunies. Le document *PowerPoint* sur lequel cette histoire est inscrite a la particularité de tenir en un peu moins de dix diapositives et d'être composé avant tout de graphiques, de cartes et de citations. C'est au cours de la présentation de ce document à Gontran que l'image de l'entité *marché urbain chinois* va être progressivement stabilisée.

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*

La diapositive qui ouvre le document a pour but de tracer les contours de ce marché (figure 13). Pour le représenter synthétiquement sans reproduire les milliers de pages traversées pendant la phase de recherche, Michel propose de le saisir par sa « taille »¹²². Graphiquement, l'enjeu est de figurer un phénomène de croissance à l'aide de courbes et de chiffres. Les deux courbes qui illustrent la diapositive sont extraites de rapports de la Banque Mondiale et des Nations Unies. Il s'agit d'informations génériques, facilement accessibles, issues de sites de référence. Ce qui est particulièrement intéressant ici, c'est que ces deux courbes représentent le taux d'urbanisation en Chine et ne disent, *a priori*, absolument rien du *marché urbain chinois*.

Comment passe-t-on du taux d'urbanisation en Chine à l'existence d'un marché urbain chinois ? Je vais montrer que cette opération de transformation est rendue possible grâce aux propriétés sémiotiques visuelles du logiciel *PowerPoint*.

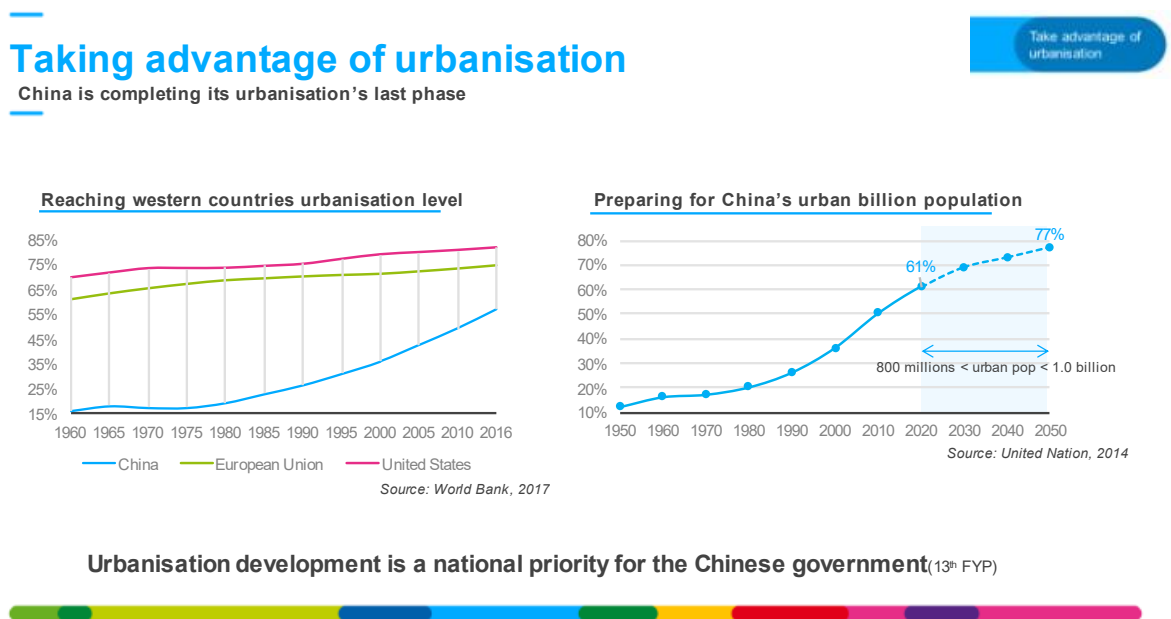


Figure 13 – Représenter la taille du marché urbain chinois © ENGIE

¹²² *Ibid.*

Theo Van Leeuwen a proposé l'expression de « nouvelle écriture »¹²³ (*new writing*) pour qualifier l'essor de formes d'écriture qui expriment des relations entre des idées moins par leurs ressources textuelles que par leurs ressources visuelles (Van Leeuwen, 2008 ; Van Leeuwen & Djonov, 2013). La thèse qu'il défend est que ces formes d'écritures se caractérisent par un processus de signification fondé sur les manières dont les images produisent du sens :

The growing centrality of image can be observed (...) in new forms of writing, where meaning derives as much from the shape, color, and texture of words as from their lexical meanings, and where words connect to form meaningful units, not through grammatical structures and linguistic cohesion, but through the visual structures of layout and diagrammatic templates. (Van Leeuwen, 2019, p. 64)

Le logiciel *PowerPoint* est une des manifestations de cette « nouvelle écriture » étudiée par Theo Van Leeuwen. Avec Emilia Djonov, il a ainsi montré le rôle joué par la « texture » des ressources visuelles – comme la couleur, les figures ou encore les icônes – (Van Leeuwen & Djonov, 2011) et par la flexibilité spatiale de leur « disposition » (Van Leeuwen & Djonov, 2013) à l'œuvre dans le processus de signification que produit le logiciel *PowerPoint*. Le grand intérêt de ces travaux est de montrer que les ressources sémiotiques de ce logiciel s'écartent d'un mode de signification fondé sur la cohérence textuelle et grammaticale pour mettre en relation des idées *via* un travail de combinaison visuelle de mots, d'images et d'icônes au sein d'un même espace d'inscription (Van Leeuwen & Djonov, 2013).

Par exemple, la diapositive ci-dessus (*figure 13*) est composée d'un titre, d'un sous-titre, d'un cartouche, de deux graphiques titrés, légendés et sourcés et d'une conclusion. Ces éléments peuvent être hiérarchisés entre eux à partir de leur disposition, de leur couleur, de leur taille, etc., bref d'une somme d'indications visuelles signalant la valeur informative de chaque élément. Ainsi, la valeur informative de la source des graphiques est signalée comme étant secondaire du fait de sa petite taille, de sa police et de sa position dans la diapositive. Au

¹²³ Je traduis.

contraire, le titre, qui se singularise par sa couleur bleue et sa grande taille se signale comme une information de premier ordre. On peut également relever l'utilisation de la même couleur bleue pour le titre et les courbes figurant le taux d'urbanisation de la Chine, suggérant un lien de consécution entre ces éléments : l'urbanisation croît, il est donc possible d'en tirer parti.

Ce réseau de relations suggérées, balisé visuellement par les effets de disposition et de texture, est requalifié verbalement au moment de la présentation. Insister sur cette prolongation de l'ordonnancement de la diapositive dont les liens sont visuels par la formation d'un discours qui, à partir de cet ordonnancement, (re)construit des relations de signification est crucial pour comprendre de quelle manière le taux d'urbanisation de la Chine va être transformé en marché urbain.

La combinaison orale des éléments pendant la présentation prolonge leur disposition en remplissant les blancs qui les séparent et en discoursivisant leurs propriétés visuelles. Ainsi, Michel transforme la flèche double du deuxième graphique (*figure 13*) en une « fenêtre d'opportunité pour ENGIE »¹²⁴ lors de la présentation. Et c'est au fil de glissements discursifs qui se déploient dans les interstices de la diapositive que l'objet des deux graphiques, à savoir le taux d'urbanisation, devient d'abord une « fenêtre d'opportunité » puis un « marché gigantesque »¹²⁵. Rien, dans la diapositive, ne montre que c'est un marché, mais tout, pendant la présentation, raconte que c'en est un.

Pour qualifier l'opération consistant à créer un discours à partir d'un matériel sémiotique hybride, Sumin Zhao a proposé le terme « logogénétique » (Zhao, 2010) – ce qui, étymologiquement, signifie *qui engendre un discours*. Ce terme permet de souligner le rôle joué par la présentation orale du *PowerPoint* qui est alors conçue comme un moment de reconfiguration du matériel sémiotique hybride inscrit sur la diapositive et à la faveur duquel de nouvelles relations sémantiques entre les éléments de ce matériel et avec de nouvelles entités – convoquées oralement – peuvent être établies. Dans cette perspective, le *marché urbain chinois* se signale

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ *Ibid.*

en tant qu'entité logogénétique qui se met à exister dans et par l'acte de présentation.

La structure en diaporama des documents *PowerPoint* – dont le déroulement repose sur une série de ruptures et de sauts d'une diapositive à l'autre – généralise à l'ensemble de la présentation le schéma logogénétique décrit à l'échelle de la première diapositive. Dans le blanc qui sépare chaque diapositive, pendant la présentation, l'entité *marché urbain chinois* est réarticulée. Et de diapositive en diapositive, elle est dotée de nouveaux attributs, pour devenir le personnage principal du discours porté par Michel. La première diapositive lui attribue une taille croissante, la deuxième un élan politique, la troisième une ambition industrielle, etc., jusqu'à la diapositive qui clôture cette liste et qui vient qualifier le mouvement de sa privatisation (figure 14).

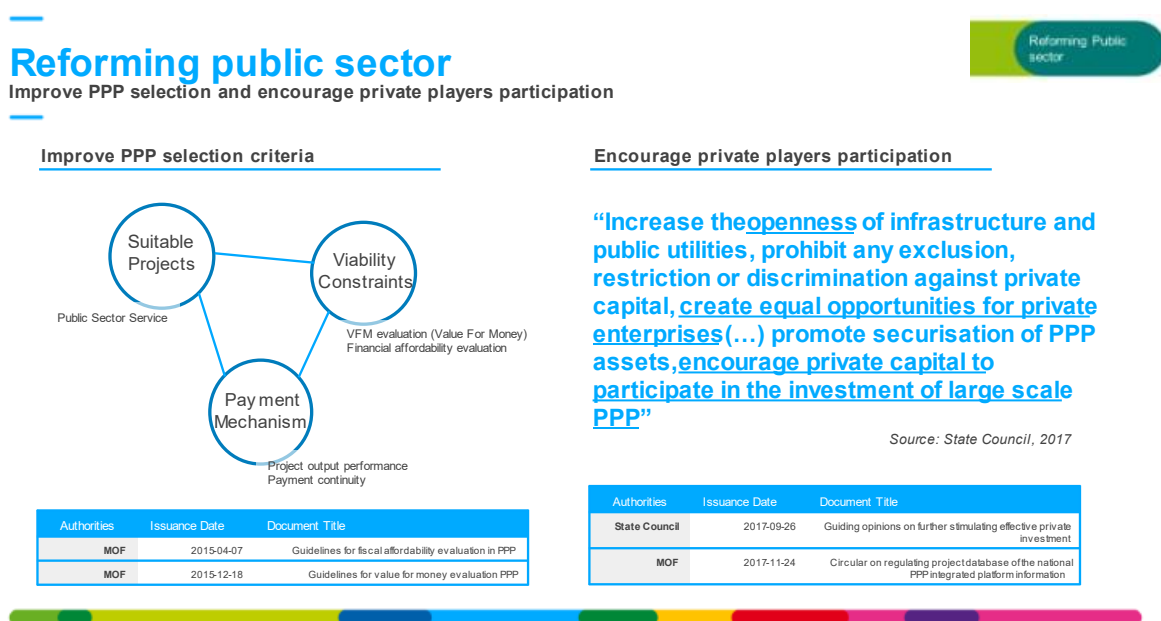


Figure 14 – Représenter la privatisation du marché urbain chinois © ENGIE

Le message recomposé à partir de cette diapositive (*figure 14*) lors de la présentation consiste à exprimer l'idée selon laquelle « la Chine promeut massivement les PPP [partenariats publics-privés] dans tous ses secteurs

d'activité »¹²⁶. En expliquant à Gontran que la Chine a entrepris de privatiser toutes ses infrastructures – y compris les infrastructures urbaines dont fait partie l'éclairage public –, Michel revient à la première diapositive, qui porte sur la taille du marché urbain chinois, pour créer un rapprochement entre taille et PPP, monter en généralité et conclure qu'il s'agit « probablement du plus gros marché privé mondial »¹²⁷.

Ce bond entre deux diapositives qui ne se succèdent pas illustre un mode de cohésion sémantique délinéarisé où les relations présidant au processus de signification sont recomposées en dépit de l'ordre de déroulement du diaporama. La rupture dans la séquentialité témoigne ainsi du fait que l'entité logogénétique *marché urbain chinois* prend forme, pendant la présentation, non pas à partir de l'ordre du document mais à partir des différents blancs – à l'intérieur des diapositives, et entre les diapositives – dont il est fait sens discursivement. Autrement dit, cette entité émerge d'un réseau d'indices visuels (textes, chiffres, icônes, etc.) dont la distribution peut se composer de diverses manières.

Nous avons vu, à l'aide des travaux de Theo Van Leeuwen, que les ressources sémiotiques du *PowerPoint* engagent un processus de signification fondé sur des rapports de contiguïté visuelle plus que sur des relations de consécution textuelle. C'est à la faveur des blancs qui séparent entre eux les diapositives et les éléments qui les composent, à la faveur de choix typographiques, de disposition, de texture et de couleur, que l'entité *marché urbain chinois* est amenée à l'existence.

Dans sa critique du logiciel *PowerPoint*, Edward Tufte a dénoncé l'« affaiblissement du raisonnement verbal »¹²⁸ (Tufte, 2003) induit par ces relations de contiguïté visuelle. L'objet de la critique d'Edward Tufte porte sur ce qu'il appelle le « style cognitif » de *PowerPoint* qui étoufferait et fragmenterait les raisonnements analytiques dans des formats étriqués, insuffisamment textuels, entraînant approximations, erreurs et, parfois, catastrophes industrielles (Tufte, 2003). Si cette critique met en lumière les courts-circuits argumentatifs du « style »

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ Je traduis.

PowerPoint, elle ne les considère que comme des défauts au regard de ce que devrait être un raisonnement.

Ce que je souhaite souligner à partir du cas documenté ici, c'est que ces courts-circuits argumentatifs peuvent aussi être une ressource narrative. C'est sur eux que Michel s'appuie pour faire apparaître l'objet *marché urbain chinois*, pour construire une représentation à distance qui provoque le lancement d'une mission. Loin d'affaiblir un quelconque raisonnement, ces relations de contiguïté permettent de raconter la possibilité de cet objet. Le document *PowerPoint* fonctionne ainsi comme une collection stylisée d'indices dont la combinaison narrative suggère l'existence d'une entité qui reste à attester. Pour le dire autrement, Michel utilise les ressources sémiotiques du *PowerPoint* pour bâtir une intrigue : il existerait un gigantesque marché urbain chinois.

Nous avons vu dans le deuxième chapitre l'effort déployé par Wallace pour élaborer un site de transition à partir d'une série d'accroches – une centrale, un champ, un panneau routier, etc. – qui ont servi de fondations matérielles au récit du projet, qui lui ont donné un sol ferme sur lequel s'appuyer. C'est une démarche apparemment similaire dans laquelle Michel est engagé : collecter des indices, les assembler, les relier ensemble pour façonner l'image d'un territoire et définir ainsi un site de transition potentiel sur lequel ENGIE pourrait se déployer. La différence réside dans le fait que ce site de transition est gigantesque comparé à celui de Lubang et qu'il a été élaboré à distance.

Lorsqu'il achève sa présentation, Michel désigne le deuxième graphique de la première diapositive (*figure 13*) et déclare : « maintenant il faut zoomer et creuser le contenu de cette flèche sur place »¹²⁹. En disant cela, il pose la limite de ce que peut faire le *PowerPoint* – à savoir suggérer une existence potentielle – et explicite la nécessité de passer d'une vision lointaine à une vision de proximité. Ce passage de l'une à l'autre serait comme un zoom, c'est-à-dire un agrandissement et un approfondissement de l'image esquissée en France.

¹²⁹ Journal de bord, 2018.

Hélas, le zoom promis ne fonctionne pas bien. À Hangzhou, tout se brouille. Pour Michel, c'est que cette ville n'est pas « représentative ». Et dans la contradiction entre la vue de loin et la vue de près, c'est l'image du marché qui persiste. Il faut « zoomer » ailleurs, il faut aller dans une autre ville.

À Chengdu, dans le Sichuan, par exemple. ENGIE a un bureau sur place et un rendez-vous avec les services municipaux a été planifié. À nouveau traduite par Jessica, la discussion s'enlise dans une série d'incompréhensions quant à la possibilité d'exploiter le réseau d'éclairage public. Les usines reviennent sur la table – « on ne veut pas installer d'usines »¹³⁰ répète Michel – et semblent être le seul moyen pour espérer faire quelque chose dans le secteur de l'éclairage public. Ce qui s'est passé à Hangzhou se répète à Chengdu.

L'image du marché se craquèle et peine à contenir la répétition de la contradiction. Dans le lobby de l'hôtel où nous logeons, nous discutons de la poursuite de la mission. Aux yeux de chacun, il paraît difficilement tenable de continuer à rencontrer les services municipaux d'autres villes et de revenir encore sur la même discussion, de provoquer une fois de plus les mêmes incompréhensions. Au cours de cette discussion, c'est le système de représentation utilisé jusqu'ici qui est remis en cause. Le marché homogène et uniforme des infrastructures urbaines privatisées dont chaque ville serait une expression locale devient une simplification outrancière ne manifestant plus rien d'autre que les intérêts d'ENGIE.

Dans *Seeing Like a State*, James Scott propose de parler de « cartes abrégées » pour qualifier ce type de représentation partiel et intéressé :

J'ai peu à peu commencé à réaliser que ces simplifications opérées par l'État, qui sont autant d'éléments constitutifs du gouvernement moderne, étaient comme des cartes abrégées : elles ne représentaient pas correctement l'activité réelle de la société qui y étaient figurée. Ce n'était d'ailleurs pas leur raison d'être : elles n'en

¹³⁰ *Ibid.*

représentaient que la tranche qui intéressait les observateurs mandatés par les gouvernements. (Scott, [1998] 2021, p. 17-18)

Usant de l'exemple des cartes cadastrales, James Scott montre que l'établissement de ces cartes repose sur une opération de réduction de la représentation à quelques caractéristiques dont l'agrégation à grande échelle produit une vue synoptique qui permet aux gouvernements de contrôler de vastes territoires. Il y a, indéniablement, dans l'image du marché urbain chinois fabriquée en France par ENGIE quelque chose de ces cartes abrégées. À la fois en raison du réductionnisme qui rassemble toutes les villes dans *un* « marché urbain » et également en raison d'une représentation étendue à l'ensemble d'un territoire national.

Cela étant, les cartes abrégées décrites par James Scott reposent sur un mode de fonctionnement où l'État occupe une position de surplomb et impose des schèmes de lisibilité « modernes » – à savoir ce qui est « ordonné, rectilinéaire, uniforme, concentré, simplifié, mécanisé » (Scott, [1998] 2021, p. 382) – ayant le pouvoir d'uniformiser les pratiques et les espaces locaux. Instruments de gouvernement, ces cartes articulent un niveau central (l'État) à un niveau local (territoire, population...) et organisent une logique de représentation verticale allant de haut en bas et de bas en haut.

Rappeler ces caractéristiques de l'argument de James Scott, qui porte d'abord et avant tout sur les pratiques étatiques, interroge en retour la spécificité de la logique de représentation employée par ENGIE. Loin de s'imposer, la vue synoptique et simplifiée de ce que sont les villes chinoises construite à La Défense se dissout après deux rendez-vous. Contrairement à ce qu'a affirmé Michel, il ne suffit pas de « zoomer » pour voir ce qui se passe en Chine. À mesure que la mission progresse, le système de représentation régresse, traduisant une profonde discontinuité entre vision de loin et vision de près.

Ainsi, la question qui se pose après le rendez-vous avec les services municipaux de la ville de Chengdu est de déterminer ce qu'il faut faire du « marché urbain chinois ». Dans le lobby de l'hôtel, Michel, Jessica et moi discutons du fait qu'il est

désormais nécessaire de « changer d'optique »¹³¹ et explorer autrement ce qu'ENGIE peut faire avec les villes et dans les villes en Chine. Dans le même temps, il paraît périlleux d'abandonner totalement le récit façonné en France, car c'est grâce à ce récit que Michel a réussi à engager des moyens, à justifier un déplacement, à expliquer que le développement de l'entreprise devait passer par ce point du monde. Faire sauter cette représentation, c'est anéantir la mission, c'est condamner le geste d'exploration, c'est revenir au point de départ.

Le marché est maintenu comme hypothèse minimale – il y a un marché – mais toutes les caractéristiques dont il a été préalablement doté sont suspendues. Désubstantialisé, il ne cadre plus rien et est relégué au second plan. Les villes chinoises, que ce récit avait rendues uniformes, proches et appréhendables, s'éloignent et s'estompent sous un voile de complexité.

« Voir comme » ENGIE, on le comprend, est un processus heurté et sinueux. Plutôt que synoptique, surplombante et « aérienne » (Scott, [1998] 2021, p. 97), la vision d'ENGIE se révèle être limitée, incertaine et positionnée non pas au-dessus des villes chinoises, mais au même niveau qu'elles. Afin de faire clairement ressortir le contraste entre le système de vision scottien et celui décrit ici, je propose de qualifier d'horizontale et discontinue la manière de voir d'ENGIE, articulée autour des pôles *voir de loin versus voir de près*. Passer de l'un à l'autre se traduit par une rupture du système de représentation et une soudaine désorientation. Comment poursuivre le geste d'exploration engagé ? Comment surmonter l'obstacle rencontré à deux reprises ? C'est Jessica qui va trouver un moyen de résoudre cet écart.

« Je pense qu'il faut faire attention, parce que les villes en Chine ce n'est pas la même chose que les villes en France »¹³² suggère Jessica lors de notre retour à Shanghai. Tout le monde en convient. « Ce que je veux dire, c'est qu'il y a beaucoup de parcs industriels qui sont comme des villes. Ils ont leurs propres infrastructures par exemple. Ça sera peut-être plus simple de parler directement avec eux plutôt

¹³¹ Journal de bord, 2018.

¹³² *Ibid.*

qu'avec les services municipaux.»¹³³ Cette proposition ouvre une perspective insoupçonnée jusque-là. Les villes chinoises redeviennent soudain lisibles et appréhendables. Michel interroge Jessica sur l'organisation de ces parcs. Jessica évoque le cas d'un parc à Shanghai, relate le rôle joué par les promoteurs immobiliers et les acteurs industriels. Elle réalise quelques recherches sur internet et traduit des articles trouvés sur le site de quotidiens régionaux et nationaux confirmant et détaillant son propos. Très rapidement, pour Michel, les parcs industriels deviennent le nouvel objet d'exploration de la mission.

Assignée au départ à un rôle de traduction et d'accompagnement, Jessica montre que ses connaissances et ses compétences peuvent orienter sûrement l'action d'ENGIE en Chine. Toute la mission est restructurée autour de ce qu'elle sait et de sa capacité à reprogrammer l'agenda afin d'explorer cette nouvelle piste. D'une remarque, elle ouvre une voie qui, sans elle, serait restée invisible. Un changement de place s'opère au sein de l'équipe : elle prend la main, décide des rendez-vous, nous explique ce que nous cherchons collectivement.

Arrêtons-nous sur ce moment de renversement afin de considérer plus généralement ce qu'il met en jeu. J'ai montré dans le précédent chapitre le rôle crucial joué par Wallace pour attacher ENGIE à l'île de Lubang. Sans Wallace, l'île de Lubang serait restée tout à fait invisible et illisible pour moi. Je n'aurais pas vu de centrale apparaître au milieu d'un champ, je n'aurais pas pu m'entretenir avec la directrice de la coopérative électrique. À plusieurs milliers de kilomètres de Lubang, c'est la même situation qui se dessine. Les villes chinoises sont rendues lisibles, sont rendues visibles, grâce à Jessica. Jessica, qui est chinoise, nous explique à Michel, Pascal et moi, qui sommes français, ce qui se passe en Chine. De la même façon, Wallace, qui est philippin, m'a expliqué quelques mois plus tôt ce qui se passe aux Philippines. Sans leur médiation, sans leurs connaissances, sans leurs efforts de traduction, il serait impossible de connecter ENGIE à la Chine, ENGIE aux Philippines

¹³³ *Ibid.*

À partir des cas de Wallace et Jessica, je souhaite souligner le fait qu'ENGIE se déploie globalement grâce à des *brokers* capables de naviguer entre l'entreprise et leur pays. Je vais montrer que ce sont ces eux qui rendent possibles les connexions globales qu'ENGIE cherche à établir en composant localement des sites de transition solides et stables.

3.1.3 Les *brokers* d'une mondialisation

Les travaux appartenant au champ de l'« histoire connectée » (Subrahmanyam, 1997) ont révélé le rôle clef joué par la figure du *broker*, du *go-between* (Schaffer *et al.*, 2009) dans l'avènement d'un espace mondialisé. « Intermédiaire culturel » (Bertrand & Calafat, 2018) circulant de part et d'autre des frontières, le *broker* est celui qui façonne les connexions globales, qui médiatise les relations et résout les « frictions transactionnelles »¹³⁴ (Subrahmanyam, 2009).

Un apport notable de ces travaux est de montrer que les « vies mobiles »¹³⁵ des *brokers* ont contribué à produire les premières institutions globales (Schaffer *et al.*, 2009). Plusieurs recherches sur les Compagnies des Indes orientales ont, par exemple, mis en lumière la fonction centrale des *brokers* dans le mouvement d'expansion des compagnies coloniales et dans la stabilisation de fronts d'échanges entre l'Europe et l'Asie. Relatant les vies de Jadow (Sen, 2017), de Mancherji Khurshedji (Nadri, 2007) ou encore de Martin di Marcara Avachinz (Aslanian, 2018), les biographes de ces « vies globales » (Ogborn, 2008) ont montré que les Compagnies – françaises, britanniques et néerlandaises – ont réussi à se maintenir en Asie grâce au concours de ces acteurs qui, pour ce faire, ont usé de savoirs locaux et de relations sociales inaccessibles aux entreprises européennes. Reportant le regard vers ces vies circulant le long des fronts d'échanges, les travaux d'histoire connectée ont mis en lumière le maillon qui a rendu possible l'expansion mondiale et l'« action à distance » (Latour, [1987] 2005) des organisations coloniales.

¹³⁴ Je traduis.

¹³⁵ Je traduis.

Comme le souligne Amrita Sen à propos de la Compagnie britannique des Indes orientales, la revalorisation de cette figure négligée permet de saisir ce que l'élan de mondialisation des entreprises européennes doit aux hybridations cosmopolites composées dans les espaces frontaliers (Sen, 2017). D'un point de vue analytique, on comprend que l'expansion globale de ces entreprises s'explique moins par l'existence d'un plan de domination hégémonique élaboré en Europe dans le secret des Sièges que par le résultat d'une série d'arrangements locaux négociés par des *brokers*. Repeuplée d'histoires connectées, d'histoires de connexions, la notion de « mondialisation » se pluralise, se diversifie et vient finalement désigner les multiples procédures cherchant à relier les « quatre parties du monde » (Gruzinski, 2004).

La force de ce courant de recherche est de faire voler en éclats la définition économique de la mondialisation, comme celle que donne Suzanne Berger dans son ouvrage *Notre première mondialisation* :

Par mondialisation, j'entends une série de mutations dans l'économie internationale qui tendent à créer un seul marché mondial pour les biens et les services, le travail et le capital. (Berger, 2003)

À partir de cette définition minimaliste, Suzanne Berger développe un argument suggérant que la mondialisation est devenue – au milieu du 20^e siècle – une situation générale et homogène dont elle entend souligner la contingence historique en rappelant l'existence d'une « première » mondialisation qui émergea à la fin du 19^e siècle. L'apparent relativisme du propos est sous-tendu par l'idée que la mondialisation, que ce soit celle du 19^e ou celle du 20^e siècle, est un processus uniforme et invariable. Quelle que soit l'époque considérée, il s'agit toujours du même phénomène, à savoir l'avènement d'un marché mondial unifié. Loin de cette représentation monolithique et occidentale¹³⁶ d'une mondialisation conçue comme

¹³⁶ L'usage du pronom possessif « notre » dans le titre *Notre première mondialisation* frappe du sceau de l'appropriation occidentale la notion de mondialisation.

un processus univoque, l'histoire connectée appelle à tourner le regard vers les *brokers* afin de voir émerger différentes formes de mondialisation.

À la lumière de ces travaux et de ces discussions, il me semble pertinent et fructueux de considérer Wallace et Jessica comme des *brokers*, dans un sens similaire à celui que les historiennes et les historiens donnent à ce terme. Dire cela n'a rien d'évident et mérite d'être justifié. Tout d'abord parce que les champs d'études consacrés aux organisations et aux entreprises contemporaines n'ont – à ma connaissance – jamais utilisé la figure du *broker* pour interroger les relations entre multinationales et mondialisation. Mais aussi et surtout en raison des limites d'usage de cette notion tracées par la discipline historique elle-même.

Dans leur introduction à l'ouvrage collectif *The Brokered World*, Simon Schaffer, Lissa Roberts, Kapil Raj et James Delbourgo écrivent :

(...) go-betweens played a crucial role in making sustained encounter and interaction across different cultures possible throughout history, the "rise of the West" at the turn of the nineteenth century resulted in *the homogenisation of the modern world and their eventual disappearance*. (Schaffer *et al.*, 2009, p. 11, je souligne)

Dans le passage cité ci-dessus, les auteurs avancent l'idée que l'« homogénéisation » du monde au 19^e siècle aurait conduit à la « disparition finale »¹³⁷ des *brokers*. Les *brokers* seraient donc une figure de l'histoire moderne qui n'aurait pas franchi le 19^e siècle et dont l'existence serait exclusivement archivistique. Autrement dit, il n'y aurait plus, aujourd'hui, de *brokers*. Si l'on s'en tient aux histoires exceptionnelles de personnages comme Léon l'Africain (Zemon-Davis, 2007), Ali « Wallace » (Van Wyhe & Drawhorn, 2015) ou encore Enrique de Malacca (Bertrand, 2019a), traversant les mondes, diffusant des savoirs et se métissant, il est effectivement difficile de trouver leurs équivalents contemporains. Ainsi conçu, et comme l'ont relevé Romain Bertrand et Guillaume Calafat, le

¹³⁷ Je traduis.

broker évoque la figure mythique du *trickster*¹³⁸ – « celui qui se joue des frontières et endosse tour à tour des identités politiques et confessionnelles distinctes » (Bertrand & Calafat, 2018) – emprunté au personnel conceptuel de l'anthropologie¹³⁹.

À cette représentation mythifiée du *broker*, il me semble préférable d'opposer l'image ordinaire des « intermédiaires professionnels » (Bertrand, 2019b, p. 21) assurant la pratique routinisée des activités de traduction nécessaires au fonctionnement des institutions et des entreprises transnationales. Mobiliser cette représentation banalisée de l'activité de *brokering* permet de souligner sa proximité avec d'autres activités contemporaines comme celle du « knowledge brokering » décrite par Morgan Meyer pour qualifier le rôle de celles et ceux qui déplacent et traduisent le savoir scientifique auprès de différentes audiences (Meyer, 2010). À la croisée de la sociologie des sciences et de la sociologie du travail, la recherche sur le « knowledge brokering » a mis en évidence la profusion de pratiques professionnelles qui peuvent être rangées sous cette étiquette (Meyer & Brun, 2022) et le fait que ce rôle se caractérise plus généralement par la singularité de sa position « périphérique » à la croisée de différents espaces sociaux (Meyer, 2010).

Cet argument recoupe celui de Sanjay Subrahmanyam, qui propose une lecture positionnelle de l'activité de *brokering* fondée sur un schéma de transaction incomplète et frictionnelle :

¹³⁸ Durant le long trajet allant Lubang à Manille, Wallace m'a suggéré de lire *El Filibusterismo* de José Rizal, vantant le souffle épique de ce roman, son importance historique, et son élan révolutionnaire incarné par le personnage de Simoun (Rizal, [1891] 2011). À la lecture, j'ai été frappé de découvrir que le personnage de Simoun – Philippin menant un projet de renversement de la domination exercée par l'Empire espagnol sur son pays – est le *trickster* par excellence, celui qui a la faculté de traverser toutes les frontières rigides de la domination coloniale qui hérissent le roman. Lors d'un échange téléphonique, j'ai raconté à Wallace que j'avais fini de lire *El Filibusterismo* et combien j'avais apprécié ce personnage de Simoun. Ce à quoi il m'a répondu : « Yes, everybody wants to be Simoun ».

¹³⁹ Outre la relation conceptuelle unissant les figures du *trickster* et du *broker*, il me semble que la première mention de la notion du terme *broker* pour désigner un intermédiaire reliant des mondes distincts se trouve dans l'article d'Eric Wolf, « Aspects of Group Relations in a Complex Society : Mexico », paru en 1956, où il propose dans le même mouvement une définition et une piste de recherche générale : « The study of these "brokers" will prove increasingly rewarding, as anthropologists shift their attention from the internal organization of communities to the manner of their integration into larger systems. For they stand guard over the crucial junctures or synapses of relationships which connect the local system to the larger whole. » (Wolf, 1956)

(...) go-betweens really exist because transaction exist. But the mere existence of transactions, while it may be necessary, is certainly not sufficient to generate the go-between. In order for that to happen, the transactions must themselves be of a certain type, and characterized by forms of friction. The go-between is born of this transactional friction. (Subrahmanyam, 2009, p. 430)

Si l'on suit cette ligne argumentaire, toute situation de transaction incomplète et frictionnelle engendre l'existence de *brokers*. Souscrire à cette définition positionnelle et conceptuelle permet d'étendre la pratique de *brokering* au-delà des limites de l'histoire moderne et de constater, en lieu et place de leur « disparition finale », leur profusion.

Ces clarifications me permettent d'avancer le fait que Wallace et Jessica sont les *brokers* d'une certaine forme de mondialisation impulsée par ENGIE. Contre Suzanne Berger et en m'appuyant sur les travaux de l'histoire connectée, je formule la thèse selon laquelle il s'agit d'une forme de mondialisation parmi tant d'autres, qui a la particularité notable d'être en train de se faire. J'ai montré au début de ce chapitre que cette forme de mondialisation, en Chine, rentre en conflit avec la mondialisation des *supply chains* promue par les villes chinoises. Autrement dit, ce qu'ENGIE veut faire n'est pas encore mondialisé. Il s'agit donc d'une tentative de mondialisation qui se heurte à des incompréhensions, qui engendre des « frictions transactionnelles » (Subrahmanyam, 2009) à l'occasion desquelles est révélée la compétence de médiation de Jessica.

En revenant sur les étapes de fabrication du cadre de représentation du marché urbain chinois en France, les distorsions analytiques qu'il a provoquées en Chine et son abandon face aux contradictions qu'il était incapable de résoudre, j'ai mis en évidence le fait que la mondialisation de l'exploitation privée des réseaux d'éclairage public urbain était considérée, au départ, comme une situation acquise. En reprenant et en amendant la métaphore scottienne du « voir comme », j'ai pointé la faillite d'un système de visualisation transformant les villes chinoises en un gigantesque marché privé d'infrastructures urbaines. Et c'est au moment de cette faillite – quand le système de représentation structurant la mission s'effondre et que la friction transactionnelle est à son comble – que le rôle de *brokering* de

Jessica se manifeste pleinement. Elle met en évidence le fait que le « marché urbain chinois » ne peut pas constituer une base solide sur laquelle ENGIE serait susceptible de s'ancrer, et c'est elle qui prend en charge la redéfinition de ce que peut être un site de transition pour ENGIE en Chine, témoignant ainsi du rôle crucial joué par le *broker* – en l'occurrence ici la *brokeuse* – dans la tentative de connexion entre une entreprise et un territoire.

Dans son ouvrage *Les quatre parties du monde*, Serge Gruzinski se demande : « Comment les mondes se connectent-ils ? » (Gruzinski, [2004] 2006) afin de mettre en lumière et en question les circulations qui ont présidé à la mondialisation ibérique du 16^e siècle. Cette question est dramatisée par le fait qu'il s'agit de connexions qui n'ont pas de précédent et qui se sont produites dans un fracas épouvantable et sanglant – « Comment ne pas d'abord évoquer le choc des premières rencontres ? » précise Serge Gruzinski (Gruzinski, [2004] 2006). S'il n'y a plus aucune raison de parler de « choc » aujourd'hui, la question consistant à explorer de quelle manière des « mondes » se connectent conserve sa pertinence. En reprenant cette interrogation, je souhaite mettre en évidence le fait que – en dépit des thèses avançant l'idée que *la* mondialisation est un état advenu qui fonctionnerait comme un « empire » total et totalisant (Hardt & Negri, 2000) – de multiples mondialisations restent à faire et se jouent dans la recherche de nouvelles connexions engagée par des entreprises comme ENGIE. Je souhaite également montrer que ce travail de connexion est moins le fait d'un dispositif de représentation bâti à distance que celui d'un recours à la vision de proximité et aux savoirs locaux possédés par les *brokers*.

Après l'échec de nos interactions avec les services municipaux des villes de Hangzhou et de Chengdu, Jessica propose de se concentrer sur les parcs industriels, car ceux-ci sont « comme des villes ». Elle nous apprend que ces parcs sont spécialisés dans certains types d'industries, peuvent avoir des superficies de plusieurs dizaines de kilomètres carrés, qu'ils sont équipés de logements et

d'infrastructures pour permettre aux personnes qui y travaillent de vivre sur place et que, dans certains cas, leur population avoisine plus d'un million d'habitants. Ce qui rend les parcs intéressants à ses yeux, c'est qu'ils sont construits *ex nihilo* par des promoteurs immobiliers confrontés à des enjeux d'installation et de gestion d'infrastructures, et donc, d'éclairage public. Elle propose de rencontrer ces promoteurs. Ce faisant, elle déplace la relation de transaction qu'ENGIE cherche à établir en Chine en modifiant sa situation d'interlocution. Au lieu de s'adresser aux services municipaux chinois, ENGIE se tourne vers les acteurs de la promotion immobilière.

Jessica organise un rendez-vous avec Huanke¹⁴⁰ – une des principales entreprises de promotion immobilière chinoises – qui se tient à Guangzhou. Nous sommes reçus dans un salon privé, en haut d'une tour au cœur de Zhujiang New Town. La discussion se déroule en anglais et débute par des considérations sur le climat de Guangzhou, la beauté de sa *skyline*. Lorsque des plats de viande et de poisson arrivent sur le plateau tournant posé au milieu de la table, le sujet de gestion des infrastructures urbaines est abordé. Les représentants de Huanke nous signifient qu'une multinationale étrangère devra déployer des efforts exceptionnels pour espérer pouvoir gérer des infrastructures urbaines en Chine. Ils poursuivent en soulignant le fait qu'ENGIE et Huanke ne sont pas concurrents mais complémentaires, et que cette association pourrait être une force en Chine et dans d'autres pays. La Malaisie et les Philippines sont évoquées comme des zones où des projets de collaboration pourraient être envisagés. Après avoir dressé la perspective d'une coopération globale, ils relancent la discussion sur ce qui pourrait être fait conjointement en Chine, dans des parcs industriels déjà opérationnels ou en construction. Nous nous quittons sur des promesses de collaboration et de signature d'un *Memorandum of Understanding* (MoU) – ce document étant destiné à encadrer formellement les prochains échanges et faire un premier pas dans la voie d'un possible partenariat.

¹⁴⁰ Le nom a été modifié.

Au sortir de la réunion, Michel est enthousiaste. Pour lui, c'est un bon « aperçu »¹⁴¹ du type de partenaire avec qui conclure des accords de développement. Le problème, c'est que notre mission – à Michel et moi – touche à sa fin et que nous n'aurons le temps ni de rencontrer d'autres acteurs du secteur de la promotion immobilière, ni de visiter des parcs industriels.

Michel propose à Jessica de poursuivre ce travail d'exploration et, pour ce faire, de venir en France avec nous afin d'étudier « l'exemple INEO »¹⁴² – c'est-à-dire l'exemple de ce qu'ENGIE fait en matière d'installation et d'exploitation des réseaux d'éclairage public via sa filiale INEO. Si Jessica comprend mieux que quiconque ce qui se passe en Chine, il est important de lui montrer ce que l'on cherche à « répliquer »¹⁴³, explique Michel à la direction d'ENGIE China. Après deux semaines passées en Chine, il est devenu évident que « l'exemple INEO » n'a rien d'un modèle global et qu'il est nécessaire d'en expliciter les caractéristiques afin d'espérer pouvoir le développer. En faisant venir Jessica en France, c'est ce travail de caractérisation que Michel entend mener. Comme il n'existe aucune présentation structurée et documentée de ce qui fait d'INEO un exemple, Michel propose d'organiser une série de visites de sites et de rencontres avec plusieurs personnes chargées de la gestion des réseaux d'éclairage public.

Le développement des activités d'ENGIE en Chine passe donc par la production d'une connaissance sur ce qu'ENGIE fait en France. Au terme de la mission, il apparaît que cette connaissance n'a jamais été formalisée. Certes, Michel sait ce qu'il faut faire – il sait qu'ENGIE ne se lancera pas dans la production industrielle de matériel d'éclairage public – mais il le sait de manière tacite et ce qu'il sait, il ne peut l'adapter à la situation chinoise sans l'aide de Jessica. Plutôt que de débiter l'apprentissage du chinois, Michel inverse les rôles et propose à Jessica d'apprendre ce que fait INEO en venant en France. Équipée de cette connaissance, c'est elle qui sera rendue capable de voir comment positionner ENGIE en Chine. Pour Jessica, l'exploration des villes chinoises se mue en une enquête sur ce que

¹⁴¹ Journal de bord, 2018.

¹⁴² *Ibid.*

¹⁴³ *Ibid.*

Chapitre 3

fait ENGIE. Autrement dit, on comprend que la pratique de reterritorialisation qu'ENGIE entend déployer à travers le monde engage la production d'une connaissance, et la particularité de cette connaissance est d'être réflexive : pour se reterritorialiser, ENGIE est amenée à se décrire elle-même.

3.2 Transformer INEO en exemple

Dans la section précédente, nous avons vu l'échec du système de représentation à distance, échec qui a mis en évidence le rôle de *brokering* joué par Jessica dans l'élaboration d'un site de transition en Chine. Ce travail de réajustement entre vision de loin et vision de près a révélé le fait que la mondialisation des villes chinoises ne coïncide pas avec la mondialisation qu'ENGIE cherche à faire, interrogeant le caractère déjà globalisé de ses activités.

Cette section traite du retour réflexif d'ENGIE sur elle-même pour s'auto-décrire afin de se reterritorialiser. Je montre que ce travail d'auto-description, dont l'ambition est de fournir aux *brokers* un exemple de ce qu'il faut dupliquer à travers le monde, met en jeu une série de questions concernant l'objet de la description. On va voir ainsi que la description des activités d'éclairage public glisse progressivement vers une description de l'organisation d'INEO, la filiale d'ENGIE qui exploite les réseaux d'éclairage public.

En retraçant les étapes qui façonnent INEO en exemple, je souligne le déplacement du geste de description qui se produit à cette occasion et l'effet que cela a sur l'action de reterritorialisation d'ENGIE. Mon argument est qu'en décrivant une organisation plutôt qu'un type d'activité, ENGIE réoriente son effort et se lance dans la recherche d'entreprises similaires – les INEO-like – en Chine et plus largement à travers le monde. Le travail d'élaboration d'un site de transition se transforme ainsi en une recherche d'entreprises à acquérir. Je raconte la visite de deux entreprises chinoises rencontrées dans cette nouvelle perspective d'acquisition, et les problèmes que posent leur description ainsi que leur reconnaissance comme des entreprises similaires à l'exemple INEO.

Le chapitre se conclut sur la reconfiguration de la stratégie de bourgeonnement d'ENGIE qu'implique la recherche d'INEO-like. Je distingue la stratégie du bourgeonnement par expérimentation, illustrée dans le chapitre précédent, de la stratégie du bourgeonnement par acquisition dépeinte dans ce chapitre. Cette dernière met en évidence le fait qu'un des enjeux cruciaux du mouvement de reterritorialisation d'ENGIE consiste à conserver une échelle d'action globale. Je propose d'appeler ce mode d'action le *re-scaling*.

3.2.1 ENGIE s'auto-décrit

Comment ENGIE s'auto-décrit-elle ? La question de l'auto-description d'une organisation est avant tout contextuelle. Comme le montre Marilyn Strathern dans son article « From improvement to enhancement : an anthropological comment on the audit culture », la manière dont une organisation s'examine et se décrit est fonction d'une situation particulière ; par exemple, lorsqu'un audit a lieu (Strathern, 1996). S'appuyant sur l'audit de l'Université de Cambridge en 1992, elle souligne le fait que le lancement d'un audit modèle la pratique d'auto-description dans une forme pré-donnée, prescriptrice de ce que devrait être une organisation performante. Ce faisant, elle souligne la relativité des manières dont une organisation se décrit, les conflits de description qui peuvent exister et la multiplicité des moments d'auto-description. Dans une veine similaire, Antoine Hennion montre, à partir de plusieurs projets d'innovation conduits par l'entreprise Colombine, que ces projets provoquent une auto-description de ce que fait et de ce que veut faire l'entreprise, en marge des « schémas officiels (...) d'organisation et de communication » (Hennion, 2003). D'autres travaux ont mis en évidence les pratiques d'auto-description à l'œuvre dans la publication de rapports annuels (White & Hanson, 2002), sur les sites internet *corporate* (Park, Lee & Hong, 2016) ou encore dans les rapports des départements chargés de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) (Lischinsky, 2011).

Ces recherches rendent sensible le fait que l'auto-description d'une organisation est un processus qui s'inscrit dans une démarche spécifique qu'il est nécessaire de caractériser. Avant de rentrer dans l'étude de la manière dont ENGIE s'auto-décrit, il est donc important d'insister sur le fait qu'ENGIE déploie cette pratique dans la perspective de reterritorialisation de ses activités en Chine.

Dans l'avion qui nous conduit en France, Jessica m'explique qu'elle ignore à peu près tout de ce qu'est et de ce que fait INEO. Elle me raconte qu'ENGIE China s'est longtemps focalisée sur le développement d'activités gazières et que, de façon plus générale, une grande partie de ce que fait ENGIE en France et ailleurs dans le monde lui est inconnu. En Chine, ENGIE ne fait qu'une infime partie de ce qu'elle

fait en France, justifie-t-elle. Ces réflexions m'amènent à partager mon expérience. Je lui raconte à mon tour que l'entreprise ne m'est jamais apparue d'un bloc. J'ai découvert différentes activités au fur et à mesure. En riant, j'explique que j'ignore encore la plupart des activités d'ENGIE. Cet aveu d'ignorance la surprend. Pour elle, les personnes qui sont au Siège de l'entreprise connaissent forcément toute l'entreprise. Elle prend Michel comme exemple, et évoque sa connaissance précise de ce que fait INEO. Je lui apprends qu'il a passé l'essentiel de sa carrière chez INEO et qu'il vient de rejoindre le Siège. Sa stupéfaction est complète – « en fait c'est impossible de connaître tout ce que fait ENGIE »¹⁴⁴ dit-elle en guise de conclusion.

À La Défense, au 27^e étage de la tour T1, lors de la première réunion à laquelle Jessica assiste en France, Michel rappelle les changements récents qui ont affecté l'organisation de l'entreprise :

Avant 2016, on était organisé selon un principe de spécialisation géographique. On faisait certains types d'activités dans certains types de pays. À partir de 2016, on est devenu une organisation décentralisée où chaque entité géographique est censée représenter l'ensemble des métiers du Groupe. Ça veut dire qu'on fait tout, partout. Donc, il faut faire du INEO en Chine, et dans tous les autres endroits où il n'y en a pas.¹⁴⁵

Sur un écran est projetée la carte suivante (*image 7*) :

¹⁴⁴ Journal de bord, 2018.

¹⁴⁵ *Ibid.*

organisation (Strathern, 1996). L'audit modélise ce que devrait être la performance d'une organisation au travers d'une série d'objectifs qui, en retour, structurent l'organisation dans le but de réaliser ces objectifs. Ici, la « décentralisation » convoquée par Michel révèle un mouvement de « réinvention »¹⁴⁸ d'ENGIE fondé sur la réplique de l'organisation globale de l'entreprise dans chacune de ses entités opérationnelles.

L'exposition de ce principe de décentralisation déstabilise Jessica qui questionne Michel sur l'existence d'un hypothétique « plan »¹⁴⁹ hiérarchisant et priorisant ce qu'il faut décentraliser et où débiter le travail de décentralisation. Michel explique qu'il n'y a pas de plan, mais plutôt des actions de développement menées « en parallèle » :

Nous, au Key Program *Cities*, on pousse nos sujets d'éclairage public. Les autres Key Programs poussent leurs sujets en parallèle, et les business units disposent de ce qu'on leur apporte. Moi, je ne vais pas te parler de biométhane ou d'hydrogène. De la même manière, ceux qui bossent sur l'hydrogène ne vont pas te parler d'éclairage public. Mon métier, c'est de voir comment on peut faire du INEO en Chine.¹⁵⁰

Dans son explication, Michel met en jeu l'idée qu'ENGIE ne peut pas être décrite comme une entité unitaire, mais comme une multitude d'activités dont la sommation est difficile, provisoire et insignifiante. Autrement dit, prise sous l'angle de son mouvement de décentralisation, ENGIE ne peut pas se décrire elle-même comme totalité. Michel ne peut pas décrire à Jessica ce qu'ENGIE fait dans les domaines de l'hydrogène et du biométhane – et, de la même façon, les personnes en charge de ces activités ne peuvent pas décrire ce qu'ENGIE fait en matière d'éclairage public. En revanche, chacune de ces personnes peut décrire son domaine d'activité. Autrement dit, ENGIE peut s'auto-décrire activités par activités.

¹⁴⁸ Journal de bord, 2018.

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ *Ibid.*

Pour le dire en des termes plus abstraits, ce renversement entre ENGIE-comme-totalité et ENGIE-comme-activité-spécifique s'apparente à ce que Dominique Linhardt a appelé une « inversion méréologique », c'est-à-dire le fait qu'une entité englobante – telle que l'État ou une entreprise – « vient à se concentrer » dans des manifestations spécifiques (Linhardt, 2012). Le but de Dominique Linhardt est d'abord méthodologique : pour enquêter empiriquement sur quelque chose d'aussi étendu, perversif et imposant que l'État, il est impossible d'espérer décrire et couvrir l'ensemble de ses activités. L'inversion méréologique permet de saisir empiriquement l'État à l'occasion d'une manifestation spécifique qui le rend appréhendable et descriptible. Michel dresse un constat similaire à propos d'ENGIE. Si l'on peut dire, jusqu'à un certain point, qu'il mène une enquête réflexive sur ce que fait l'entreprise, son but n'est pas de faire une théorie de l'entreprise, mais de la transformer en la décrivant.

Souligner ce point me permet de caractériser plus finement ce qui est en jeu dans le geste d'auto-description d'ENGIE. Ce geste est articulé le long de deux axes. Un axe méréologique où la totalité de l'entreprise est réduite à l'une de ses parties. Et un axe territorial où ce que fait l'entreprise en un point du monde est étendu à d'autres. Afin de rendre compte de ce qui se déploie entre ces deux axes, je propose la formulation suivante : pour s'auto-décrire, ENGIE décrit une de ses activités ; décrire une de ses activités, c'est rendre possible la territorialisation de cette activité en d'autres points du monde; territorialiser une activité, c'est transformer ENGIE. Au cœur de la démarche d'auto-description d'ENGIE, il y a donc la description d'INEO.

Comment décrire INEO ? On va le voir, répondre à cette problématique n'a rien d'aisé. Pour Michel qui a passé une dizaine d'années à travailler au sein de cette filiale, ce que fait et ce qu'est INEO est évident, naturel. « INEO, c'est un intégrateur de systèmes »¹⁵¹, avance-t-il sans plus de détail. Jessica et moi restons perplexes face à cette définition. L'expression « intégrateur de système » ne renvoie à rien de connu, ni pour elle, ni pour moi. Face à notre incompréhension, il précise

¹⁵¹ *Ibid.*

son propos en évoquant un « cœur de métier » reposant sur la maîtrise d'une multitude de compétences en génie électrique et en informatique qui sont « intégrées » pour gérer des « systèmes complexes »¹⁵². Jessica demande pourquoi il est nécessaire de posséder autant de compétences, en particulier en informatique, pour exploiter des réseaux d'éclairage public. Légèrement déstabilisé, Michel argumente :

En fait, l'éclairage public c'est une des nombreuses activités d'INEO. INEO fait plein d'autres choses, et ça n'aurait pas de sens de définir INEO en fonction de l'éclairage public. En revanche, dans le Groupe, comme c'est INEO qui fait de l'éclairage public, eh bien ce sont les activités d'INEO qu'il faut répliquer.¹⁵³

Le glissement allant d'une activité – l'exploitation des réseaux d'éclairage public – à l'entité qui la gère – INEO – dans le discours de Michel pose la question de ce qu'ENGIE cherche à « répliquer » en Chine. À mesure que la description de « l'exemple INEO » progresse, il devient de plus en plus clair qu'il est impossible de proposer une réplique de l'activité d'éclairage public sans reproduire d'abord le type d'organisation en charge de cette activité. D'abord mélangées et considérées comme équivalentes, l'entité INEO et l'activité d'éclairage public sont progressivement distinguées et séparées.

Que faut-il décrire d'INEO pour pouvoir en faire un exemple à dupliquer ? Suite aux échanges avec Jessica, Michel discute de cette question avec Gontran, son chef, et propose de formaliser un document explicitant les éléments caractéristiques d'INEO. Il évoque le cas de la Chine et parle également des autres pays où cette question sera amenée à se poser : « Il faut qu'on ait un modèle pour tous les pays », justifie-t-il. Au cours de cette discussion, Michel avance l'idée qu'il serait bien plus intéressant de chercher à acquérir des entreprises locales similaires à INEO, capables de développer de multiples projets, plutôt que de chercher « par nous-mêmes » des projets au cas par cas.

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ *Ibid.*

La question consistant à déterminer de quelle manière décrire INEO se métamorphose en un objectif de développement : « il faut racheter des entreprises comme INEO, des INEO-like », conclut Gontran. L'enjeu de description est explicitement indexé à un objectif de réplique par acquisition. Décrire INEO, c'est définir un ensemble de caractéristiques permettant d'identifier des entreprises à racheter : les « INEO-like ». Cette discussion redéfinit l'objet de la description et montre que le mouvement de territorialisation qu'il rend possible s'appuie désormais sur une démarche d'acquisition d'entreprises. En d'autres termes, pour se reterritorialiser, ENGIE vise l'acquisition d'entreprises semblables à celles qu'elle possède en France.

Quelques semaines plus tard, une réunion est organisée à La Défense, réunissant des personnes d'INEO, des personnes du Key Program *Cities*, ainsi que Jessica. Le but de cette réunion est de présenter une description de ce qu'est un INEO-like afin de lancer l'acquisition de ce type d'entreprises à travers le monde. La présentation est assurée par Jean-Claude, un employé d'INEO et ancien chef de Michel.

Sa présentation débute par l'exposition du caractère « décarboné, décentralisé et digitalisé » des activités d'INEO, signifiant ainsi qu'elles sont « complètement alignées avec la stratégie du Groupe »¹⁵⁴. À la place d' « intégrateur de systèmes », il explique qu'il préfère parler d' « intégrateur de solutions »¹⁵⁵ pour parler d'INEO, car cette expression est plus générale et permet de mieux rendre compte de la grande diversité des domaines d'activité couverts par cette filiale d'ENGIE. « INEO, c'est une pieuvre à sept bras et aux mille ventouses », dit-il en plaisantant, « c'est une tâche complexe de restituer avec précision toutes les métiers que l'on

¹⁵⁴ Je développe dans le chapitre 4 le rôle joué par la stratégie des 3D (décarbonation, décentralisation et digitalisation) d'ENGIE.

¹⁵⁵ Journal de bord, 2018.

couvre »¹⁵⁶. Filant la métaphore de la pieuvre, il projette sur l'écran derrière lui le diagramme suivant (figure 15) :

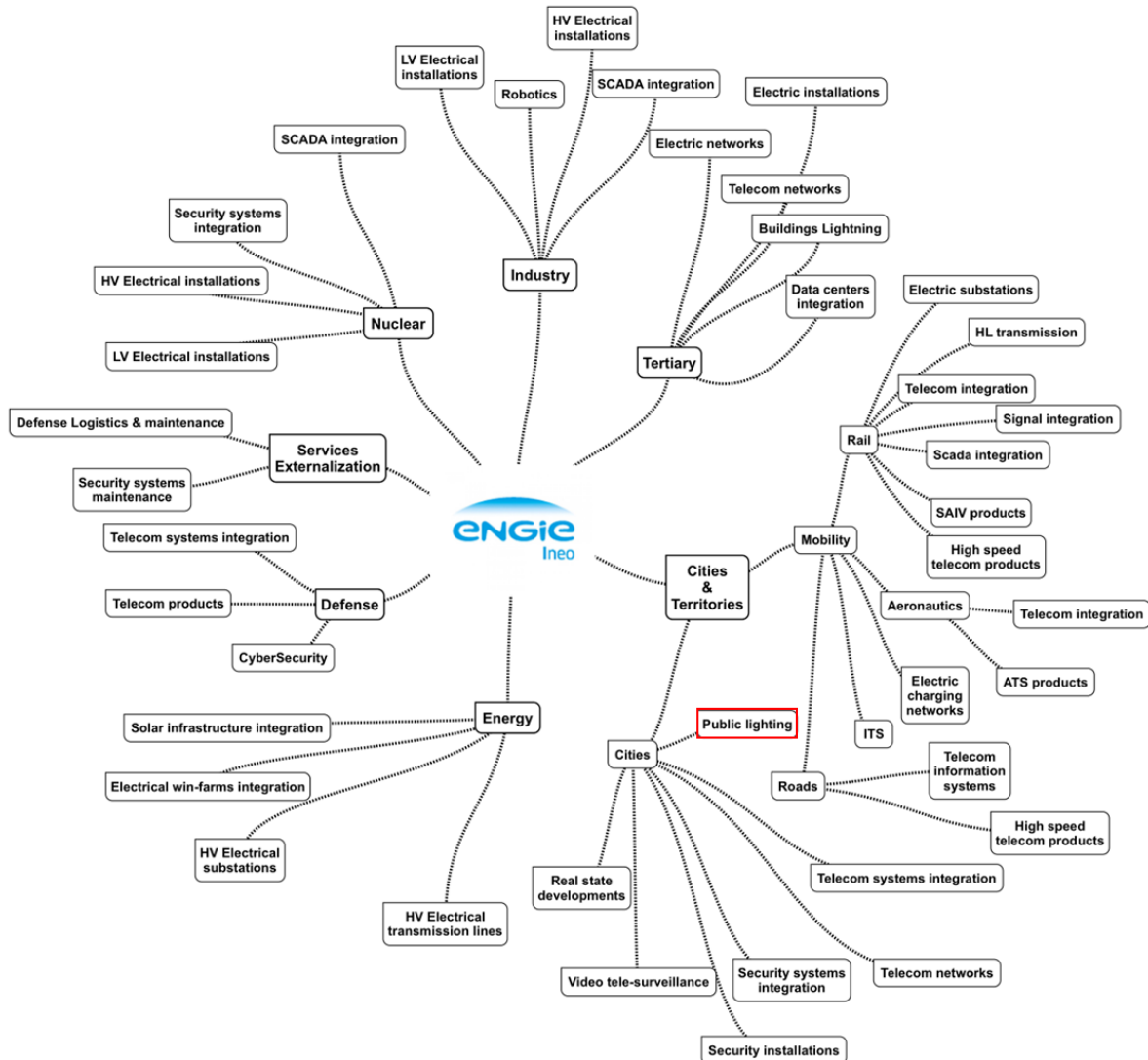


Figure 15 – Le diagramme-pieuvre d'INEO © ENGIE

À côté de moi, Jessica chuchote que c'est une entreprise gigantesque et me fait part de sa surprise en constatant que l'éclairage public n'est qu'un petit rectangle parmi tant d'autres (encadré en rouge sur la figure 15). Jean-Claude poursuit sa présentation en détaillant chacun des sept « bras de la pieuvre » INEO, à savoir « villes et territoires » (*cities & territories*), « tertiaire » (*tertiary*), « industrie »

¹⁵⁶ *Ibid.*

(*industry*), « nucléaire » (*nuclear*), « externalisation de services publics » (*services externalization*), « défense » (*defense*) et « énergie » (*energy*). Tous ces domaines d'activité sont reliés entre eux par un même métier, « le tireur de câbles »¹⁵⁷ résume-t-il pour parler des services d'installation électrique et mécanique.

L'explication est touffue, et je peine à voir le tireur de câbles unissant les éléments de ce diagramme ramifié. Jean-Claude virevolte avec aisance d'un sujet à l'autre, rentrant tantôt dans le détail des questions de cybersécurité, puis, sans souci de continuité, raconte l'installation sous contrainte de systèmes d'accès et de sécurité sur des plates-formes pétrolières pour lutter contre les attaques de pirates. Volontairement complexe – « et encore, il y a plein d'activités qui ne sont représentées »¹⁵⁸ précise Jean-Claude sur un ton à la fois badin et expert – ce diagramme désagrège l'unité de l'entreprise et la transforme en une organisation tentaculaire.

Plus l'exposé avance, plus la complexité s'accroît, donnant l'impression que sous le très simple nom latin INEO se déploie un empire économique qu'aucun travail de description ne pourra jamais complètement embrasser. L'effet de cette démesure est mis en scène par Jean-Claude qui fait déborder son explication de la *slide* du PowerPoint en subdivisant discursivement la case « telecom networks » (en bas à droite de la figure 15), suggérant l'existence d'une multitude d'autres cases qui ne pouvaient pas rentrer dans le cadre du support de présentation. Ce geste de débordement use de la limite matérielle du médium *PowerPoint* pour rendre compte de l'idée selon laquelle il n'existe pas de surface assez grande pour absorber la description de ce que fait INEO. Autrement dit, il n'existe pas de surface suffisamment étendue pour accueillir l'expression diagrammatique *figurant* INEO. Pour bien comprendre ce qui se passe à ce moment-là, il faut imaginer Jessica terrifiée face à ce qui est censé être un modèle répliquable et qui devient peu à peu une image gigantesque, proliférante, dont la description semble incontrôlable et illimitée. « On ne peut pas faire tout ça »¹⁵⁹ me dit-elle.

¹⁵⁷ *Ibid.*

¹⁵⁸ *Ibid.*

¹⁵⁹ *Ibid.*

« Bien sûr, une entreprise de cette taille et de cette ampleur ne s'est pas bâtie en un jour »¹⁶⁰ poursuit Jean-Claude qui se lance dans l'histoire de la constitution d'INEO. La trame de cette histoire, ce sont les fusions-acquisitions. Au diagramme tentaculaire (*figure 15*) succède un digramme linéaire (*figure 16*) suivant un ordre chronologique allant de 1891 à 2016 :

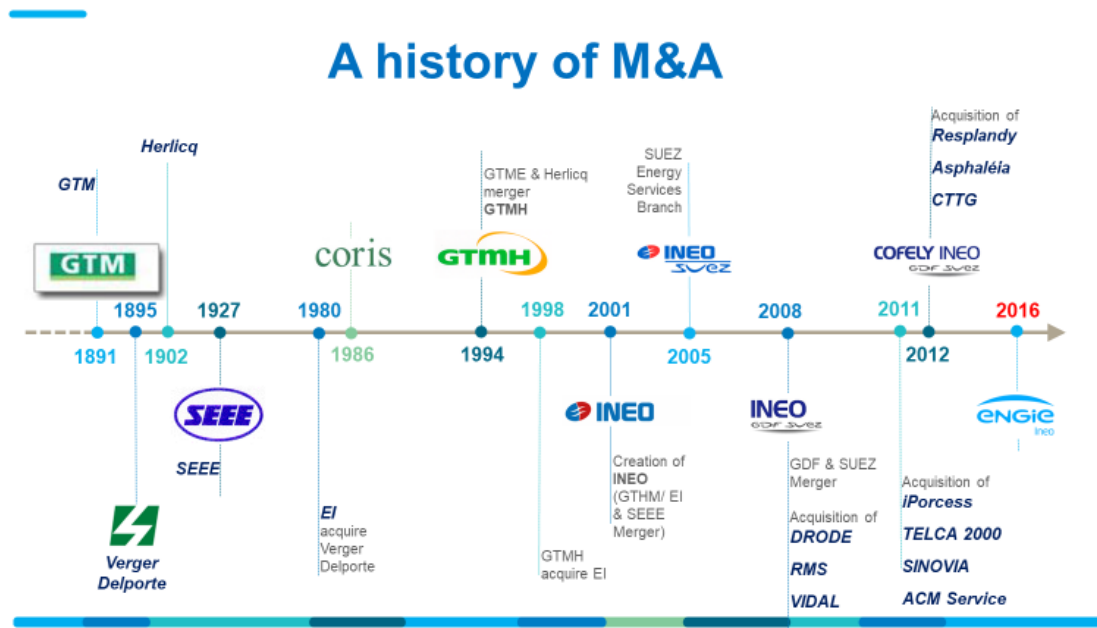


Figure 16 – Diagramme chronologique de l'histoire des fusions-acquisitions d'INEO © ENGIE

La figuration linéaire d'INEO réduit la complexité et l'étendue du précédent diagramme à une croissance cumulative. EI acquiert Verger Delporte, GTMH acquiert EI, GTMH fusionne avec SEEE, etc. Ici, plus de débordement, plus de métaphore animale – plus de pieuvre. L'objet de la description se recentre sur un mouvement simple qui relie d'un même tenant tous les points distribués sur la ligne : la fusion-acquisition, en anglais *mergers & acquisitions* (M&A). La restitution diagrammatique de cette opération est exprimée le plus simplement possible au travers d'une succession de points. « INEO a surtout racheté des boîtes

¹⁶⁰ *Ibid.*

de tireurs de câbles, puis, plus récemment des boîtes de software »¹⁶¹ explique Jean-Claude.

À nouveau, INEO est fragmentée. Seulement cette fois ce n'est plus en une multitude de domaines d'activités, mais en une multitude d'entreprises. Cette nouvelle façon de décrire INEO en la subdivisant permet à Jean-Claude d'isoler la particule élémentaire qu'il faut dupliquer à l'étranger. « INEO, c'est une boîte d'installation électrique avec des tireurs de câbles et qui contracte plutôt avec des acteurs publics »¹⁶² synthétise-t-il. Un INEO-like, ce n'est pas le diagramme-pieuvre (*figure 15*) qui a effrayé Jessica, c'est n'importe quelle entreprise d'installation électrique. « Et c'est en rachetant et en combinant plusieurs de ces entreprises que l'on peut atteindre la taille d'INEO en France »¹⁶³, précise Jean-Claude. Suivant une narration involutive, la présentation a régressé jusqu'à la plus petite entité possible pour en faire l'exemple à dupliquer.

À la suite de cette présentation, Gontran prend la parole et appelle le public réuni à trouver des « INEO-like actionnables »¹⁶⁴, c'est-à-dire des entreprises répondant à la description d'INEO qui puissent être rachetées, dans toutes les zones géographiques où ENGIE cherche à s'implanter. L'éclairage public a disparu des discours, ce que Jessica ne manque pas de signaler à Michel. « Si on acquiert un INEO-like en Chine, on devrait pouvoir faire de l'éclairage public sans trop de problèmes, et puis maintenant on a un exemple qui va servir pour tout le monde »¹⁶⁵ répond-il.

Il est important de s'attarder quelque peu sur l'usage singulier de la notion d'exemple telle qu'elle est mobilisée dans ce cas de figure. Nous avons vu dans le premier chapitre que les exemples, vis-à-vis du discours de positionnement, incarnent, renforcent et localisent la stratégie de transition d'ENGIE. Dans le deuxième chapitre, nous avons vu les séries de difficultés qui entourent la

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ *Ibid.*

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ *Ibid.*

transformation narrative d'un projet d'infrastructure en exemple. Dans ce chapitre, l'exemple apparaît différemment, comme un modèle à imiter. C'est ce qu'indique l'expression « INEO-like » dont la suffixation anglaise *-like* suggère de « faire comme », c'est-à-dire de reproduire l'exemple d'INEO à travers le monde. Contrairement au projet Lubang qui ne s'appuyait sur aucun modèle préexistant, le travail de développement des activités d'ENGIE en Chine repose sur un processus d'imitation. La réflexion sur ce qu'est un exemple de transition pour ENGIE s'en trouve déplacée. Si l'exemple, au sens de modèle, est déjà donné, tout l'enjeu est de le caractériser, de manière à déterminer les conditions de sa reproduction.

3.2.2 Trouver des INEO-like en Chine

Suite à la réunion, le projet d'un document de synthèse définissant le portrait-robot de l'entreprise INEO-like est lancé. Lors d'une discussion avec Gontran, Michel insiste sur l'idée qu'un INEO-like « n'est pas une boîte qui fait uniquement de l'installation électrique et mécanique, mais aussi un intégrateur de systèmes ». Disant cela, il exprime sa volonté d'étendre le champ de recherche des entreprises à acquérir à l'étranger, et, en même temps, de mieux prendre en compte la dimension digitale d'INEO. « On tire les câbles, on installe et on exploite des logiciels de gestion des infrastructures, il faut couvrir toute cette chaîne pour apporter de la valeur à nos clients »¹⁶⁶ répète-t-il. Gontran trouve que cet ajout brouille la simplicité de la description initiale, mais finit par accepter cette modification. La réintégration de la mention « intégrateur de systèmes » dans le document illustre les multiples négociations qui émaillent le travail de description collective de ce que devrait être un INEO-like pour ENGIE.

Parallèlement à la stabilisation de ce document, une nouvelle mission en Chine se prépare. L'enjeu est d'identifier une liste de cibles d'acquisitions afin de les rencontrer sur place. En l'absence du document définitif décrivant précisément ce

¹⁶⁶ *Ibid.*

qu'est un INEO-like, Jessica, sous la supervision de Michel, se lance dans une traduction en chinois des caractéristiques d'INEO. Le premier constat qu'elle dresse est que la traduction littérale de l'expression « intégrateur de système » ne mène à rien :

En chinois, intégrateur de système c'est 系统集成商. Mais je n'ai pas trouvé d'entreprises qui utilisent ces termes pour définir leurs activités, hormis les entreprises de l'industrie robotique et aéronautique. Les entreprises chinoises qui sont dans le secteur de l'éclairage public ou de l'efficacité énergétique ne se présentent pas comme des 系统集成商.¹⁶⁷

Cela signifie-t-il que les intégrateurs de système n'existent pas en Chine ? À nouveau, les spectres de la globalisation précipitée et de l'exception française guettent. Sans en venir directement à ces conclusions, Jessica questionne sa traduction purement littérale. Si cette expression ne renvoie à rien *a priori*, c'est peut-être parce que les entreprises chinoises qu'ENGIE recherche ne se décrivent pas en ces termes-là. Que cette expression soit la plus pertinente et en français et en anglais selon Michel n'assure en rien le fait qu'elle le soit en chinois. Peut-être que « 系统集成商 » est un mauvais descripteur.

Ce problème de traduction pose donc, d'une part, la question de l'existence de ce type d'entreprise en Chine et, d'autre part, la question de la manière dont les potentiels INEO-like chinois se décrivent eux-mêmes. Comment reconnaître un INEO-like chinois si ces entreprises ne se décrivent pas comme ENGIE se décrit elle-même ? Comment rendre comparables les différentes manières dont ces entreprises et ENGIE se décrivent ?

Afin de contourner la limite de l'expression « 系统集成商 », Jessica décide d'utiliser une périphrase pour décrire plus largement les activités d'INEO :

Pour décrire INEO, j'ai dit que c'était une entreprise qui agrège différents types d'activités comme l'éclairage public et les plates-formes de gestion, mais qui se

¹⁶⁷ *Ibid.*

caractérisée par le fait qu'elle ne manufacture aucun produit. En chinois, c'est 把"智慧照明", "平台管理"等功能集成在一起并提供服务的企业, 而该企业又不是某产品的制造商.¹⁶⁸

Cette description est validée par Michel. Une société de conseil chinoise est mandatée pour trouver des entreprises qui correspondent à cette description. Michel insiste auprès de Jessica sur le fait qu'ENGIE n'est pas intéressée par des usines de fabrication de produits. « INEO est *technology agnostic*, ENGIE est *technology agnostic* : on ne produit rien, on n'a pas d'usine, parce que notre métier, c'est d'intégrer les meilleures technologies disponibles sur le marché dans nos offres pour nos clients »¹⁶⁹, martèle-t-il.

Une fois la liste de cibles établie, nous repartons en Chine pour rencontrer les entreprises identifiées par la société de conseil. Il y en a un peu plus d'une trentaine. Au fil des réunions, nous découvrons que les entreprises chinoises qui ont des activités similaires à celles d'INEO ont presque systématiquement des activités de manufacture de produits. Un de nos interlocuteurs représentant une société spécialisée dans l'éclairage public nous explique qu'il y a, en Chine, une séparation nette entre les « produits » et les « services » – le terme de service désignant les activités d'installation et de gestion des réseaux qu'ENGIE aspire à réaliser – mais que pour pouvoir développer des activités de service dans un domaine comme l'éclairage public, il est nécessaire de produire du matériel d'éclairage public. Il nous assure que les entreprises chinoises sont avant tout des « product-based companies » qui, parfois, arrivent à se développer dans le secteur des services. Nous découvrons également que les entreprises qui ressemblent le plus à des INEO-like se décrivent comme des entreprises travaillant dans le domaine des « smart technologies » et de l'*Internet of Things* (IoT). Jessica reprend ces différents éléments glanés progressivement pour ajuster et adapter le descriptif de ce qu'est un INEO-like. La liste des cibles d'acquisition est réassortie

¹⁶⁸ *Ibid.*

¹⁶⁹ *Ibid.*

à l'aide de ces nouvelles descriptions et, plus la mission avance, plus les entreprises que nous rencontrons correspondent à l'exemple construit en France.

Je vais me pencher sur les cas de deux entreprises rencontrées au terme du voyage, afin de détailler le mécanisme de description et de reconnaissance structurant la logique du *-like*.

Visite de Dangdo à Nanjing : faux-semblants d'une entreprise sous influence politique

Sur le papier, Dangdo est l'entreprise dont la description correspond le mieux à ce que fait INEO. Spécialisée dans la gestion de « smart systems » dans plusieurs domaines comme l'énergie, l'éclairage public et les transports publics, elle se distingue des autres entreprises par le fait qu'elle ne mentionne aucune usine de manufacture de produits dans son descriptif. Michel et Jessica sont persuadés qu'il s'agit de la meilleure cible de la liste. La rencontre avec les représentants de Dangdo va mettre en évidence le contraste entre cette description et des caractéristiques invisibles dans le format de description que nous avons utilisé jusque-là. Ces caractéristiques concernent le statut politique des entreprises considérées et vont jouer par la suite un rôle crucial dans le travail de discrimination entre ce qui fait une bonne ou une mauvaise cible.

Deux vans Mercedes noirs, vitres teintées, viennent nous chercher devant notre hôtel. Nous sortons du centre de Nanjing pour rentrer progressivement dans une zone industrielle. Les voitures s'arrêtent devant un bâtiment de deux étages. Nous sommes accueillis par une petite délégation qui nous conduit au bureau du directeur, au premier étage. Le bureau est vaste, ouvrant sur une terrasse. Derrière la table de travail, une gigantesque fresque murale représente Mao Zedong, regard vers l'infini. Au second plan, en petit, des colonnes de travailleurs marchent au pas, des pelles et des pioches sur les épaules. Un employé, visiblement en charge de l'interprétation, s'avance et commente : « It's almost finished ». Il

parle de la fresque. Certains endroits n'ont pas encore été peints. Le directeur, avec emphase, lance « Mao Zedong », et nous invite d'un geste à aller sur la terrasse. Posée au-dessus d'une pile de documents, une figurine de Mao Zedong fait office de presse-papiers.

Nous sommes conduits à travers un couloir décoré de documents encadrés, et débouchons sur une grande salle, « the showroom ». Sur quatre pans de murs blancs plantés de part et d'autre de l'espace, on peut lire des inscriptions et voir des photos montrant des bâtiments, des villes et des composants électroniques. L'interprète s'avance au milieu de la pièce et récite son discours :

Our business is structured around four axes. First one is smart building, we are a top 50 chinese company in this domain and the leader in Jiangsu province [province de Nanjing]. Second one is energy efficiency, we are leader in the Jiangsu province. Third one is smart transporation, we are leader in Jiangsu province. Fourth one is smart lighting, we are leader in Jiangsu province. Our core competences are electrical installations, software management and information technologies. We also provide data management platforms and control access systems.

Les autres employés hochent la tête en signe d'approbation. Plusieurs projets illustrant la maîtrise de ces compétences sont évoqués, dont des contrats d'exploitation de réseaux d'éclairage public avec des parcs industriels.

Nous empruntons un escalier qui mène à une salle de sport, apparemment entièrement dédiée au ping-pong. Le directeur passe de table en table en discourant, touchant tantôt une raquette, tantôt le mur. L'interprète résume :

The director is happy to present you our new sport infrastructure and he is now very pleased to invite you at his table for lunch.

Nous entrons dans une pièce attenante où trône, au milieu, une table ronde sur laquelle un plateau tourne automatiquement, faisant défiler une série de plats monumentaux. Une fois que nous sommes installés, le directeur prend la parole et présente une femme. L'interprète traduit :

Chapitre 3

Mrs Song is Dangdo vice-president in charge of finance and number 2 after Mr Song. She is Mr Song's wife.

Madame Song fait un signe de la main à chacun d'entre nous, sans un mot. Suit la présentation de quatre autres vice-présidents. Les employés assis autour de la table ne sont pas présentés. L'interprète poursuit :

Here in Nanjing and in the Jiangsu province, Dangdo is the leader of smart systems and smart solutions business. We work with most of the city councils that are willing to implement smart city programs and smart infrastructures. If you want to do smart projects here in Jiangsu, you must work with us.

Mon voisin me tend un gant en plastique pour manger des écrevisses qui, affirme l'interprète, viennent du lac de Nanjing.

We, at Dangdo, we get a lot of support from the party¹⁷⁰ and local governments trust us. Today, a big company like yours need a partner like us to work in China.

Michel s'adresse à moi en français, et me dit qu'il souhaite leur poser une question sur la répartition opérationnelle des employés de l'entreprise. L'interprète nous intime de ne pas parler en français. Michel pose sa question.

We have 300 employees. 100 employees are engineers, 100 employees are business developers and 100 employees belong to research and development department.

Les desserts sont disposés sur le plateau central. Les silences sont de plus en plus longs.

We hope you enjoyed this lunch and we hope this first meeting was the first stone of our strong collaboration.

Nous sommes raccompagnés vers la sortie. Dans le hall d'accueil, le directeur tient à nous montrer les documents encadrés qui recouvrent les murs.

¹⁷⁰ « Party » fait référence au Parti Communiste Chinois.

Chapitre 3

Mr Song has all the certifications granted by the CCP¹⁷¹ to operate in the Jiangsu province and he is a trusted partner of many cities here.

Après que nous avons serré la main aux employés de Dangdo, les vans nous ramènent dans le centre de Nanjing.

Dans le lobby de l'hôtel, Michel, mi-amusé mi-agacé, discute avec Jessica :

C'est pas une boîte ça, c'est une antenne du parti communiste. Les activités sont proches de celles d'INEO, ils font du contrôle d'accès, de l'éclairage public, de l'efficacité énergétique, ils travaillent avec les villes... c'est notre cœur de cible, mais la gouvernance ça va pas du tout. On a l'impression que tout dépend du PCC [parti communiste chinois], la fresque avec Mao donne le ton quand même, la femme du directeur gère les finances, et puis ils ont une structure d'entreprise improbable. Ça n'existe pas une entreprise de 300 personnes avec 100 personnes en R&D et 100 personnes en business development. 200 personnes qui font de la recherche et du développement pour 100 personnes qui font le taff, c'est juste impossible. Ou alors ils ont que des champions.

Jessica répond :

Peut-être que Dangdo appartient à la SASAC. La SASAC, c'est la *State-Owned Assets Supervision and Administration Commission*, l'agence publique qui gère les SOE [State-Owned Enterprises], les entreprises publiques. Il y a énormément d'entreprises publiques en Chine. La SASAC est à Pékin, mais aussi à l'échelle des provinces et des métropoles. Elle est présente partout. Ça veut dire que ces entreprises, elles appartiennent au parti communiste, parfois depuis très longtemps. Il y a des entreprises qui n'appartiennent pas à la SASAC, mais ça veut pas dire que l'Etat n'a pas de parts dedans. Et les autres entreprises qui sont pas dans la SASAC, elles sont quand même reliées au parti communiste.

Pour Michel, cette explication n'est qu'à moitié convaincante, et il avance le fait que c'est plus ou moins la même chose en France :

¹⁷¹ Acronyme de Chinese Communist Party.

Tu as raison, on n'a pas porté assez attention à la structure actionnariale. Mais c'est aussi quelque chose d'assez commun en France. Regarde, INEO, c'est une entreprise qui a été acquise par GDF-Suez¹⁷², c'est-à-dire une entreprise détenue par l'État¹⁷³. Après c'est le jeu, parfois des entreprises publiques montent au capital d'entreprises privées, mais ça veut pas dire pour autant que toutes les entreprises privées sont publiques. En France aussi on a l'équivalent de la SASAC, c'est l'APE [agence des participations de l'État], et on a aussi beaucoup d'entreprises publiques. Mais bon, avant qu'INEO soit acheté par ENGIE, un acteur étranger aurait pu l'acheter.

Jessica revient et insiste sur l'opacité du contrôle que l'État exerce sur les entreprises privées :

Je crois que c'est pas pareil en Chine, parce que si la SASAC ne dirige pas toutes les entreprises chinoises, le parti communiste lui est présent partout. C'est vrai que les entreprises des domaines comme le digital, le software, elles sont souvent nouvelles, et elles sont pas enregistrées auprès de la SASAC, mais le parti communiste, lui, reste présent d'une façon ou d'une autre.

La mise en garde de Jessica conduit Michel à demander à la société de conseil de réviser la liste des cibles d'acquisition potentielle en intégrant une colonne détaillant la nature publique ou privée de la structure actionnariale. Le lendemain, une liste mise à jour est envoyée. En consultant la liste, Michel, conforté dans son idée qu'il y a de nombreuses entreprises « privées » en Chine.

Jessica reprend les éléments envoyés par le cabinet de conseil et s'agace en constatant que le niveau d'analyse est extrêmement basique, reposant essentiellement sur le statut sous lequel les entreprises ont été enregistrées officiellement. Elle reprend elle-même l'analyse en regardant la structure actionnariale de chaque actionnaire des entreprises ciblées.

Jessica approche son ordinateur pour nous montrer le problème que pose cette catégorisation et se penche sur le cas de la société e-Hualu. Après une recherche sur internet, Jessica nous montre des pages en chinois et traduit les éléments qui défilent sous nos yeux :

¹⁷² Ancien nom d'ENGIE.

¹⁷³ L'État français détenait 24% des parts d'ENGIE en 2018.

Chapitre 3

E-Hualu c'est une entreprise qui a été enregistrée en 2001 et qui apparaît comme une entreprise privée dans les registres, mais la boîte de conseil n'a même pas regardé qui détient e-Hualu. Alors que quand on regarde la structure actionnariale on voit que c'est Hualu qui détient l'essentiel des parts, et que Hualu c'est une SOE détenue par la SASAC.

De son côté, Michel navigue sur Yahoo pour chercher des informations sur Hualu en anglais et confirme le fait que Hualu est référencée en tant qu'entreprise publique détenue par la SASAC. Cette constatation nous conduit à reprendre l'analyse de l'ensemble des cibles.

Pour vérifier l'hypothèse de travail consistant à étudier la structure actionnariale des entreprises listées, je propose de considérer l'entreprise Dangdo que nous avons visitée le matin même et que Michel a qualifiée d'« antenne du parti communiste ». Les résultats de la recherche sont extrêmement décevants : l'entreprise est majoritairement détenue par Monsieur Song et sa femme, et les quelques investisseurs restants – largement minoritaires – ne semblent pas reliés à une entreprise ou à un fonds public. Sur le papier, c'est une parfaite entreprise privée. Face à l'incompréhension dont Michel et moi faisons preuve, Jessica réagit et essaye de nous expliquer que le Parti Communiste Chinois intervient de diverses façons dans les entreprises :

Le PCC fait différentes choses dans les entreprises, pas que de l'investissement. C'est pour ça qu'il faut aller voir les entreprises parce qu'on peut pas juger de loin ce qu'elles font avec le parti. Lorsque j'ai reçu le listing, Dangdo c'était sur le papier la meilleure entreprise INEO-like actionnable et c'est en allant les voir qu'on a vu que c'était pas une bonne cible.

Michel a l'air tout à fait dépité en écoutant Jessica qui finit par nous dire que l'on ne sait jamais sur quoi l'on peut tomber, et qu'aucune étude de cabinet de conseil ne pourra nous donner une représentation claire du degré de présence du parti communiste chinois dans une entreprise privée.

La mise au jour de ce problème de compréhension de ce qui relève du domaine public et de ce qui relève du domaine privé a ébranlé l'idée qu'il puisse exister un

INEO-like « actionnable ». Comment expliquer une telle confusion ? Comment comprendre le sens de l'expression « entreprise privée » en Chine ? Comment définir l'emprise qu'exerce le PCC sur ces entreprises ?

La littérature juridique et économique portant sur les relations qu'entretiennent les entreprises privées chinoises avec le PCC établit le fait que la frontière séparant ces acteurs est brouillée et que le fonctionnement de l'économie chinoise met à mal les catégories occidentales opposant public et privé dans l'étude de la gouvernance d'entreprise (McGregor, 2010 ; Lin & Milhaupt, 2013 ; Lardy, 2014 ; Milhaupt & Zheng, 2015, Wu, 2016).

Dans leur article « Beyond ownership : State capitalism and the Chinese firm », Curtis Milhaupt et Wentong Zheng ont ainsi montré que les entreprises privées chinoises sont hautement influencées par le parti communiste chinois sans que cette influence se traduise pour autant par l'exercice d'un droit de propriété économique (Milhaupt & Zheng, 2015).

Cet argument résonne avec la thèse de Ronald Gilson et Mark Roe qui ont montré, à propos des *keiretsu* japonais¹⁷⁴, que la domination du modèle occidental de gouvernance d'entreprise reposant sur la séparation conceptuelle et organisationnelle entre *ownership* et *management* telle qu'elle a été définie par Adolf Berle et Gardiner Means (Berle & Means, 1932) ne permet pas de comprendre la façon dont fonctionnent effectivement les entreprises japonaises (Gilson & Roe, 1993). Les travaux de ces auteurs invitent le lecteur à dénaturiser le modèle occidental *Berle-Means* de l'entreprise¹⁷⁵ (Roe, 1991 ; Gilson & Roe,

¹⁷⁴ Le terme *keiretsu* désigne les groupes d'entreprises japonaises formés par un système de participations croisées (Gilson & Roe, 1993).

¹⁷⁵ Dans leur ouvrage de 1932 intitulé *The Modern Corporation and Private Property*, Adolf Berle et Gardiner Means font le constat qu'au début du 20^e siècle, une nouvelle forme de gouvernance des grandes entreprises (*corporation*) américaines a émergé, reposant sur la séparation formelle entre la propriété de l'entreprise, qui est le fait des actionnaires, et le contrôle de l'entreprise, qui est le fait des managers (Berle & Means, 1932). De ce partage fonctionnel a été déduit une manière de théoriser l'entreprise, ses problèmes, ses enjeux ainsi que ses pratiques. Ainsi, pour Adolf Berle et Gardiner Means eux-mêmes, cette séparation est porteuse de plusieurs problèmes, le plus important d'entre eux étant l'« atomisation » (Roe, 1991) de la propriété de l'entreprise entre une multitude d'actionnaires, conduisant à un transfert du pouvoir de décision aux managers dont les intérêts individuels peuvent potentiellement prendre le pas sur les intérêts de l'entreprise. La structure Berle-Means a ainsi conduit à prêter une attention toute particulière aux relations entre actionnaires et managers (Roe, 1994), suggérant tantôt la perte de contrôle des actionnaires (Berle & Means, 1932), tantôt la perte de contrôle des managers (Lipton, 1987) sur l'entreprise.

1993 ; Lin & Milhaupt, 2013) et à considérer le rôle de l'acteur public dans une entreprise privée autrement que sous le seul prisme de la propriété (*ownership*) (Lin & Milhaupt, 2013 ; Milhaupt & Zheng, 2015 ; Wu, 2016).

De quelle façon l'acteur public chinois intervient-il dans les entreprises privées ? La littérature documentant ces modalités d'intervention répertorie une grande diversité de pratiques : financements et subventions des entreprises privées par différents organes de financement public (Haley & Haley, 2013 ; Milhaupt & Zheng, 2015 ; Ru, 2017), contrôle des activités économiques sectorielles ou régionales au travers d'entités telles que les associations industrielles et les chambres de commerce (Milhaupt & Zheng, 2015 ; Wu, 2016) ou encore mise en place de canaux de communication informels via lesquels le gouvernement fait passer une série d'ordres à exécuter par les entreprises (Milhaupt & Zheng, 2015).

Ces activités se caractérisent toutes par une faible visibilité pour l'œil qui n'est pas exercé à déceler ces modalités de relation entre public et privé. Le modèle Berle-Means de la firme occidentale a conceptuellement dominé l'approche qui était la nôtre auprès des entreprises chinoises : nous avons fait de la nature, publique ou privée, des principaux actionnaires d'une entreprise le critère déterminant son actionnabilité financière.

L'existence de pratiques de « pontage institutionnel » (*institutional bridging*) (Lin & Milhaupt, 2013) rend l'analyse des relations entre les entreprises privées et le PCC particulièrement complexes à décrypter. Une modalité remarquable de ce pontage est l'affiliation du personnel des entreprises privées au parti communiste chinois (Milhaupt & Zheng, 2015). En effet, la loi chinoise stipule que toute organisation comptant plus de trois membres du parti communiste en son sein doit former un comité du parti (Wu, 2016). En outre, le *top management* de ces entreprises privées compte de nombreux membres du parti communiste chinois (Milhaupt & Zheng, 2015). Ainsi, l'examen des 10 plus grosses entreprises nouvellement créées dans le secteur du web et enregistrées en tant qu'entreprises privées permet de mettre en évidence l'affiliation effective des *top managers* de ces entreprises au parti communiste chinois (annexe 19). Ce pontage permet au parti d'être présent dans toutes les entreprises et de jouer un rôle de « panoptique »

(McGregor, 2010) à l'intérieur de chaque entreprise privée, sans pour autant être visible de l'extérieur pour un œil occidental.

Ces pratiques reliant les entreprises privées au parti communiste chinois constituent l'angle mort de notre approche et actent le fait qu'il est impossible de déterminer l'actionnabilité d'une firme à partir de la seule considération de données comme sa structure actionnariale, son organisation, ses activités et son positionnement.

Visite de Xualent à Nanjing : l'INEO-like qu'ENGIE est venue chercher en Chine

À proximité de la vieille ville, nous sommes reçus dans les bureaux flambant neufs de Xualent. Un employé nous fait visiter l'entreprise, en anglais, nous expliquant que Xualent est aujourd'hui entièrement tournée vers la production de logiciels et plus particulièrement de plates-formes de contrôles et de supervision :

We have a lot of different platform solutions for all our clients, and today, we are the unchallenged leader of the control economy in Jiangsu.

Aucun détail du bâtiment ne nous est épargné, nous visitons les salles où les logiciels sont développés, les salles de réunion « *executive* », la cantine et, comme pour justifier un long préambule, nous sommes conduits au terme de notre visite dans un *showroom* spacieux, où la seule chose exposée est un gigantesque tableau de bord affichant une carte de la Chine augmentée de chiffres, de courbes et de signes qui s'animent automatiquement. L'employé de Xualent commente :

We are a digital platform leader and we created our very own digital platform to monitor our activities all around China. Here, we can track all our operations in real-time, and we can choose between this synoptic view [il manipule le poste de commande] and a detailed view of a specific activity [il clique sur un point et l'écran se remplit de signes].

Michel et Jessica regardent l'écran et posent de nombreuses questions à l'employé, lui demandant de décliner les fonctionnalités de ce tableau de bord. En même temps qu'il manipule le tableau de bord, l'employé de Xualent explique que ce dispositif intègre différents logiciels de management que Xualent vend séparément à ses différents clients.

En sortant du showroom, Michel pose des questions sur les types de projets ciblés par Xualent, mais n'obtient aucune réponse directe. Nous sommes conduits dans une salle de réunion où cinq personnes sont assises en silence. Chacune leur tour, ces personnes se lèvent et viennent nous saluer individuellement, en nous remettant leur carte de visite. Lorsque toutes les cartes et les salutations ont été échangées, l'homme assis au milieu commence à parler en chinois, traduit par le jeune employé qui nous a guidé dans l'entreprise :

We are honoured to welcome a big company like ENGIE in our offices. My name is Jinbai Wong, I am the CEO of Xualent. Xualent is a modest Nanjing-based company specialized in softwares production. Our motto is « Smart Plant, Smart Park & Smart City ». We started our business in 1998 and our core business at that time was a management software for plants. The idea is simple : the high degree of complexity of a plant requires heavy data treatment systems, everybody knows that. But for a plant manager too much complexity can lead to failures and shutdown, what they need is a synthetic dashboard to better manage exploitation and maintenance and ensure high-quality processes. We have created a unique software to turn complexity into simplicity. We are currently developing the 6th generation of this management software, it's a best-seller.

When the government launched its « smart » ambition in the early 2010's, for me the meaning has been « new opportunities ». From a technical point of view, smart refers to control technologies for better management. And the function of « smart » solutions is always the same : turning complexity into simplicity. To a certain extent, an industrial park is like a plant : it's an infrastructures complex, but bigger. We can make an industrial park « smart », and it's the same thing for the city, we can make a city smart, by creating the right softwares to better monitor and manage the crucial elements of a bigger system.

La femme à droite du CEO de Xualent prend la parole et présente un *PowerPoint* en anglais. Elle présente une étude du marché, divisant marché de la smart city entre différentes catégories :

- Public information service platform

- Urban public database
- Smart municipal administration
- Smart urban management
- Smart park
- Basic network construction
- Smart transportation
- Smart community
- Smart medical treatment
- Smart water
- Smart environmental protection
- Smart tourism
- Smart education

À l'aide d'un laser, la femme pointe les lignes « smart urban management » et « smart park », et commente :

These two items are our priorities, with a focus on smart park. Smart urban management is a highly competitive domain, and big tech companies are already leaders, like Huawei Cloud Town, or Alibaba City Brain. We are building strategic partnerships with tech giants to deploy complementary softwares integrated in their environments.

La présentation s'achève sur les projets en cours de développement gagnés par Xualent en Chine. Michel, visiblement impressionné, demande si Xualent installe elle-même les différents systèmes numériques nécessaires au bon fonctionnement des logiciels. Traduit par le jeune employé, le CEO répond :

Xualent is a software company with installation capabilities. We have technicians able to install electrical components and electrical systems, in order to offer to our clients integrated solutions, from electrical installation to software management. We have technical offices in five different provinces.

La discussion se prolonge sur l'organisation de Xualent, la répartition du personnel entre les fonctions techniques d'installation électrique et les fonctions de développement de logiciels, puis les perspectives de croissance de l'entreprise dans

les prochaines années. Le CEO nous propose de prolonger cette discussion à l'occasion d'un dîner le soir même, ce que Michel s'empresse d'accepter.

Dans l'après-midi ensoleillée, Michel, Jessica et moi marchons autour du lac de Xuanwu en discutant de Xualent. Michel est convaincu que c'est la meilleure cible d'acquisition rencontrée jusque-là, qu'il s'agit d'un « pur INEO-like », et que son acquisition permettra à ENGIE China de se doter de compétences d'installation électrique et mécanique pour, potentiellement, évoluer à terme sur des segments de marché comme l'éclairage public.

Nous sommes reçus le soir dans les locaux de Xualent, où a été aménagée une salle de réception. Jinbai Wong nous annonce qu'il a fait venir un chef cuisinant des spécialités du Jiangsu. Très à l'aise malgré le filtre de la traduction, il parle sans discontinuer de son plaisir de nous recevoir, de ses voyages en Europe, de son parcours d'entrepreneur dans le domaine des logiciels au début des années 2000, de la forte impression que lui a laissée un voyage dans la Silicon Valley au milieu des années 2000, mais aussi de sa volonté de se développer hors de Chine. Il mène la discussion, organise la distribution des mets et des boissons, mélange des anecdotes personnelles et des commentaires sur ce qu'il nous fait goûter sans laisser de place à la possibilité d'un silence ou d'un temps mort.

La discussion glisse vers la structure actionnariale de Xualent et sur sa potentielle ouverture à des investisseurs étrangers. Jinbai explique qu'il est activement en train de chercher des investisseurs étrangers, et que c'est pour lui une question d'autonomie. Cette remarque paradoxale fait tiquer Michel qui déclare ne pas comprendre comment l'ouverture de la structure actionnariale peut coïncider avec le désir de Xualent d'être autonome. Le traducteur intervient ici pour dire que Xualent « doesn't want to be autonomous » mais « wants to be autonomous from the CCP [Chinese Communist Party] ». Jinbai nous expose le fait que son entreprise a toujours été « under the radar », que le parti communiste ne s'est jamais intéressé vraiment à ses activités et que sa relative petite taille l'a durablement protégé d'une prise de contrôle ou de l'exercice d'une surveillance rapprochée. La volonté affichée du gouvernement d'orienter l'économie nationale vers le numérique et les solutions smart a changé la donne. Xualent est

régulièrement sollicité par le premier secrétaire du parti communiste de la province du Jiangsu qui a enjoint Jinbai de devenir membre de la chambre de commerce.

Pour Jinbai, cela ne peut que signifier une mise sous tutelle de son entreprise. Il nous annonce que jusque-là, la pression n'a pas été trop forte, mais que cette situation n'est pas tenable et qu'il doit trouver une issue. Le meilleur moyen pour éviter cette prise de contrôle, c'est d'ouvrir le capital de Xualent à des actionnaires étrangers ou encore de faire coter son entreprise en bourse. Jinbai relève le fait que nous aurons beaucoup de mal à trouver une entreprise comme la sienne et que si nous attendons trop, il sera impossible pour un acteur étranger de prendre des parts dans des entreprises du numérique en Chine. Lui se déclare prêt à laisser ENGIE entrer au capital de Xualent. Michel reçoit favorablement le propos de Jinbai et le remercie pour la franchise de son explication. Il propose la signature d'un Non-Disclosure Agreement (NDA) afin de poursuivre la discussion entamée.

3.2.3 Le re-scaling d'ENGIE

Revenus en France, Michel et moi présentons Xualent à Gontran qui est également convaincu par le fait qu'il s'agit d'un INEO-like. La discussion porte principalement sur les activités de Xualent, sa clientèle, sa présence géographique en Chine, mais aussi son « actionnabilité », c'est-à-dire la possibilité de racheter, ou non, cette entreprise. Une fois que tous ces éléments ont été établis et validés, un dossier est constitué afin de soumettre ce projet d'acquisition à une série d'analyses financières et juridiques réalisée par un autre service de l'entreprise. Je n'ai pas été impliqué dans cette deuxième phase et ai été informé de loin en loin des avancées du dossier par Jessica et Michel.

Dans le même temps, à partir de la description d'INEO, d'autres *business developers* se sont lancés à la recherche de nouvelles cibles d'acquisition. De nombreux profils d'entreprises présentées comme des INEO-like sont identifiés en Amérique latine, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est. Lors des réunions d'équipe du Key Program *Cities*, Gontran présente une carte, à chaque fois plus fournie, où sont représentées les entreprises en cours d'évaluation

en vue d'une potentielle acquisition. Aux côtés de Xualent apparaissent plusieurs dizaines d'entreprises. « Il faut racheter le plus d'entreprises possibles pour accélérer la transition du Groupe » répète Gontran.

En s'auto-décrivant, ENGIE a fait bourgeonner une multitude de nouvelles positions potentielles qui lui fournissent un vaste horizon de reterritorialisation. Ce qui est frappant dans le cas de la constitution d'INEO en exemple, c'est que sa valeur de modèle forgé à partir d'un type d'activité déjà existant témoigne d'une modalité de mise en œuvre de la stratégie du bourgeonnement différente de celle décrite dans le deuxième chapitre.

Nous avons vu que si le projet Lubang se développe en concurrence avec d'autres projets similaires – comme celui d'Arthur en Indonésie – son existence n'est indexée ni justifiée par aucun exemple préexistant. Son mode de développement repose sur un principe d'expérimentation. ENGIE essaye, dans plusieurs endroits et au même moment, de faire apparaître des centrales de production décentralisée d'électricité alimentant des zones *off-grid*. Bien que ces projets, *a priori*, se ressemblent, ils ne sont le *-like* d'aucune activité préalable. Sous cet angle, le bourgeonnement par expérimentation s'apparente à une éclosion multi-localisée de projets.

Le processus de bourgeonnement par acquisition décrit dans ce chapitre diffère par le mouvement de massification qu'il déclenche. Une fois le modèle INEO décrit, ce sont des dizaines d'INEO-like qui apparaissent à la surface du globe et qui, soudain, hérissent les cartes de Gontran à La Défense. Aux incertitudes et aux difficultés qui entourent la pénible fabrication du récit du projet Lubang pouvant potentiellement se transformer en *un* exemple de la stratégie de transition d'ENGIE, succède une avalanche d'exemples possibles.

Bien sûr, entre ces deux modèles de développement, il y a un gouffre. Dans un cas, il s'agit de développer *ex nihilo* un type d'infrastructure qu'ENGIE n'a jamais opérée auparavant ; dans l'autre cas, il s'agit de racheter des entreprises déjà existantes dont les activités sont connues et maîtrisées. Ce qui m'intéresse tout particulièrement dans cette comparaison entre ces deux manières de conduire la

stratégie du bourgeonnement et de définir ce qui fait un exemple, ce sont les modes de reterritorialisation qu'elles mettent en jeu.

Il serait faux de dire du projet Lubang qu'il est unique et circonscrit à la seule île de Lubang. Wallace m'a montré qu'il entretient un solide air de famille avec celui d'Arthur en Indonésie, et il m'a fait écrire dans le rapport de mission envoyé à La Défense qu'il y a un potentiel non négligeable de duplication de ce genre de projet dans les autres îles *off-grid* des Philippines. Cela étant dit, les conditions de duplication de ce projet sont floues et dépendent entièrement de sa réussite, susceptible de l'instituer en référence de ce qu'il faut faire. À l'inverse, son échec a signé l'arrêt définitif du développement des activités de production décentralisée d'électricité renouvelable portées par ENGIE dans les zones *off-grid* des Philippines. Pour le dire de manière synthétique : la stratégie du bourgeonnement par expérimentation s'appuie sur une reterritorialisation au cas par cas, où chaque site expérimental peut potentiellement devenir un exemple à dupliquer.

La logique qui consiste à reproduire globalement les activités d'INEO est tout autre. L'effort de duplication tient à l'identification de cibles d'acquisition déjà existantes et est uniquement contraint par les capacités d'investissement d'ENGIE. Le modèle qui sert d'exemple est inamovible, et si une piste d'acquisition s'avère être infructueuse, de nouvelles cibles sont identifiées et évaluées, afin de la remplacer. Qu'ENGIE rachète Xualent ou une autre entreprise chinoise importe peu finalement, tant qu'il s'agit d'un INEO-like. En rachetant une entreprise, ENGIE rachète, littéralement, une collection de prises qu'elle n'a pas eu à développer elle-même et qui constituent autant de nouvelles positions redéfinissant sa présence dans le monde. Autrement dit, la croissance par acquisition provoque une sorte de déplacement instantané repositionnant soudainement ENGIE dans une multitude d'endroits en même temps.

Afin d'illustrer mon propos, je propose de considérer le cas suivant. En décembre 2018, ENGIE a annoncé le rachat de la Compañía Americana de Multiservicios

(CAM) en Amérique latine¹⁷⁶. Il s'agit d'une des cibles d'acquisition appartenant à la longue liste des INEO-like. En rachetant CAM, ENGIE a acquis des positions au Chili, en Colombie et au Pérou, transformant cette partie du monde en un lieu où elle est devenue massivement présente et elle a ainsi redéfini l'échelle de déploiement de ses activités d'intégration de systèmes. Ce changement d'échelle des activités apparentées à celles d'INEO est à mettre en regard vis-à-vis du large mouvement de déprise des positions fossiles évoqué en introduction (tableau 1). La séquence composée par ce mouvement croisé de revente d'activités disqualifiées par leur empreinte carbone élevée et d'acquisition d'activités qualifiées de transition donne à voir une dynamique alternant rétractation et redéploiement.

Le télescopage de ces deux moments permet de comprendre que l'acquisition de CAM est un moyen, pour ENGIE, de se repositionner à une échelle globale, multinationale, qu'elle occupait précédemment dans le monde des énergies fossiles. Le déplacement de la notion de reterritorialisation d'ENGIE qu'engendre l'étude de la stratégie du bourgeonnement par acquisition fait apparaître la question de son échelle de déploiement. Il devient clair que la question, pour ENGIE, n'est pas de savoir comment se reterritorialiser çà et là, mais de déterminer comment se reterritorialiser *globalement*.

L'enchaînement de cessions et d'acquisitions que je viens de décrire donne à voir quelque chose qui ressemble à un passage à l'échelle horizontal au cours duquel ENGIE essaye de reprendre une forme globale hors du monde fossile. Souligner cette translation met en lumière un processus singulier de scalabilité qui ne suit ni les récits de *blitzscaling* des start-ups, c'est-à-dire de croissance exponentielle d'une entreprise – que l'on pense à Uber, Airbnb, Facebook... – qui devient brutalement mondiale (Pfotenhauer *et al.*, 2022), ni les promesses de passage à l'échelle des innovations testées dans des sites expérimentaux tels que les *test beds*, les *living labs*, et autres démonstrateurs qui se sont multipliés dans les espaces urbains et régionaux à travers le monde (Engels *et al.*, 2019 ; Laurent *et al.*, 2021).

¹⁷⁶ <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/engie-acquiert-le-prestataire-de-services-cam-en-amerique-latine-1811126.php>, consulté le 20 août 2020.

En effet, ENGIE n'est pas une start-up partie de rien qui cherche à conquérir par tous les moyens un marché mondial. D'une certaine façon, son problème est inverse : il ne s'agit pas de devenir une multinationale, mais de trouver un moyen de se déprendre d'une certaine configuration globale afin de se re-globaliser autrement. Quelle forme de scalabilité ENGIE engage-t-elle en cédant ses actifs fossiles et en faisant bourgeonner des cibles d'acquisition aux quatre coins du monde ?

De récents travaux en STS se sont penchés sur la notion de scalabilité afin d'étudier les logiques qui la sous-tendent. Je souhaite revenir brièvement sur les résultats de ces recherches afin, d'une part, d'en éclairer les enjeux et, d'autre part, d'explicitier ce que le cas d'ENGIE permet d'apporter à la conceptualisation de cette notion.

Dans leur article « The politics of scaling », Sebastian Pfotenhauer *et al.* montrent de quelle manière l'impératif de scalabilité s'est immiscé au cœur des pratiques d'innovation, jusqu'à devenir une qualité nécessaire des technologies et des projets qui, tous, doivent pouvoir être scalables, c'est-à-dire être en mesure de se diffuser globalement et massivement (Pfotenhauer *et al.*, 2022). Sebastian Pfotenhauer *et al.* notent le fait que cette obsession de l'« up-scaling » s'est également étendue au domaine des politiques publiques, conduisant à un type de formulation des grands enjeux sociaux qui appelle en retour le développement de solutions scalables. S'appuyant sur le cas des expérimentations françaises en matière de mobilité hydrogène, Brice Laurent met en évidence la logique de problématisation de la transition énergétique qui transforme celle-ci en un problème d'innovation et d'expérimentation technologiques (Laurent, *in press*). Pour le dire simplement, faire la transition, c'est développer des technologies hydrogène. On retrouve ici à la fois le « solutionnisme » – à savoir la réduction d'un problème public à une série discrète de solutions techniques (l'hydrogène, l'éolien, le solaire, etc.) – et l'« expérimentalisme » – c'est-à-dire le test de ces solutions à l'intérieur d'un site local d'expérimentation – qui caractérisent ce que Sebastian Pfotenhauer *et al.* appellent les « politiques de la scalabilité » (Pfotenhauer *et al.*, 2022).

L'intérêt de ces réflexions est de montrer l'importance de la question de la scalabilité dans la formulation des problèmes publics, comme celui de la transition énergétique, et de proposer une critique du mouvement apparemment simple et sans friction de la dynamique de changement d'échelle qui entraînerait avec elle des transformations sociales désirables.

C'est dans cette perspective à la fois critique et analytique que Brice Laurent suggère de pluraliser l'interprétation des formes de scalabilité. À partir de l'étude de programmes d'expérimentation de mobilité hydrogène en France, il met en évidence le fait qu'en pratique, différentes conceptions de la scalabilité coexistent au sein d'un même projet. Il souligne ainsi que dans son cas d'étude, à côté d'une conception disons classique de l'up-scaling se développe une forme de « deep-scaling », cette expression désignant la densification et l'intensification des liens techno-socio-économiques que provoque une expérimentation au sein d'un territoire. En lieu et place du schéma de massification d'objets standardisés charrié par l'up-scaling, le deep-scaling laisse apercevoir, selon Brice Laurent, un modèle d'expansion alternatif fondé sur la duplication progressive d'« écosystèmes » locaux élaborés à l'occasion d'expérimentations (Laurent, *in press*).

Décrire la diversité pratique des formes de scalabilité est une piste d'analyse stimulante en cela qu'elle permet, dans un même mouvement, de prendre en compte la place centrale que cette notion occupe dans la formulation des problèmes publics tels que la transition énergétique tout en dépassant sa seule signification normative réduite à l'up-scaling. Sous cet angle, la question n'est plus de savoir quel projet, quelle technologie, quelle innovation est scalable et est susceptible de répondre au problème de la transition énergétique, mais de déterminer quelles sont les formes de scalabilité déployées par les acteurs qui déclarent faire la transition et, ainsi, interroger la manière dont ils problématisent la transition.

Le cas d'ENGIE est intéressant, car il permet de prolonger ce travail de description et de porter à la vue une forme de scalabilité qui ne relève ni de l'up-scaling ni du deep-scaling. Contrairement aux sujets d'étude traités dans les travaux de Sebastian Pfotenhauer *et al.* et de Brice Laurent, il n'est pas question ici d'innovation. Lorsqu'ENGIE cherche à racheter des INEO-like, elle ne cherche

pas à faire passer à l'échelle une technologie innovante et elle ne cherche pas non plus à approfondir et à multiplier les liens entre des acteurs hétérogènes au sein d'un site d'expérimentation. Elle cherche à se repositionner rapidement à travers le monde après s'être déprise de nombreux ancrages fossiles.

Je propose de parler de *re-scaling* pour caractériser ce mouvement de repositionnement. Le préfixe *re-* indique le fait qu'ENGIE essaye de reproduire une forme globale dont elle s'est volontairement détachée. Comme nous l'avons vu dans l'introduction de la thèse, le vaste plan de cessions lancé en 2016 a diminué drastiquement le nombre de prises qui conféraient à ENGIE une assise globale, entraînant sa rétractation et son atmosphérisation. Pour le dire autrement, ENGIE est, à ce moment-là, moins globale. Le *re-scaling* permet de qualifier ce mouvement de redéploiement et d'exploration de nouvelles prises dont l'acquisition rend à ENGIE une forme plus globale.

Dans cette optique, on comprend que la scalabilité n'a pas grand-chose à voir avec la production de masse d'une technologie standardisée. La scalabilité désigne plutôt le fait, pour une entreprise comme ENGIE, de maintenir une présence internationale en rachetant de nouvelles entreprises. Cette définition amène à concevoir d'une autre façon la logique d'expansion géographique qu'implique la notion de scalabilité. Il s'agit, dans ce cas, de maintenir l'échelle d'action mondiale d'une multinationale via une série d'acquisitions. Lorsqu'ENGIE revend nombre de ses actifs, qu'elle se rétracte en abandonnant diverses positions fossiles à travers le monde, son objectif n'est pas de changer d'échelle et de devenir une entreprise agissant uniquement à l'échelle européenne, voire à la seule échelle française. Son but est bien de continuer à être un « acteur mondial de référence » et de devenir le « leader de la transition énergétique »¹⁷⁷, c'est-à-dire de se maintenir à une échelle d'action globale. Et le moyen le plus rapide pour reprendre des positions, pour se redéployer dans le monde, c'est de multiplier les acquisitions.

¹⁷⁷ Michael Stothard, « Isabelle Kocher, ENGIE – a new kind of power », *Financial Times*, 15 mai 2015, je traduis.

L'exposition des caractéristiques du *re-scaling* montre qu'un enjeu central de la reterritorialisation engagée par ENGIE pour faire la transition est de se déplacer sans se disperser, sans subir un mouvement de *down-scaling*, cette expression désignant la rétrogradation de son champ d'action à une échelle régionale ou nationale. De cette manière, on voit se dessiner un mouvement paradoxal qui consiste, d'une part, à transformer la nature des activités d'ENGIE et, d'autre part, à conserver son statut de multinationale. Une formulation conclusive un peu plus provocatrice consisterait à dire qu'ENGIE change de forme pour ne pas changer de forme.

Cette description du problème de scalabilité que rencontre ENGIE jette un nouvel éclairage sur la façon dont elle problématise la transition énergétique. En mettant au premier plan la logique du *re-scaling*, il devient clair que faire la transition énergétique, pour ENGIE, c'est d'abord s'assurer qu'elle perpétuera son mode d'existence de multinationale hors du monde des énergies fossiles. En d'autres termes, faire la transition énergétique, c'est moins innover technologiquement que garantir le fait que ce sont les entreprises qui ont fabriqué hier le monde des énergies fossiles qui fabriqueront demain le monde des énergies renouvelables. Par ce biais, on touche à une question qui dépasse le seul cas d'ENGIE et qui concerne plus généralement les différentes pratiques d'autoconservation que mettent en œuvre les firmes pétro-gazières pour continuer à exister en tant qu'acteurs globaux.

CHAPITRE 4

FRICTIONS TACTIQUES ET ECHECS STRATEGIQUES

Dans le premier chapitre, nous avons suivi le processus de fabrication d'un monde de la transition énergétique dont la condition de réalisation est l'accumulation d'exemples. Les chapitres 2 et 3 ont été l'occasion d'examiner la façon dont des projets sont élaborés en vue de devenir des exemples. Pour ce faire, nous avons exploré la constitution de sites de transition aux Philippines et en Chine. J'ai montré que ce sont dans ces sites de transition que se joue pratiquement la reterritorialisation d'ENGIE.

L'objet de ce chapitre est de prolonger l'étude de la reterritorialisation d'ENGIE en interrogeant cette fois la manière dont elle connecte ces sites entre eux et dont elle redéfinit son positionnement global. L'argument que je défends est que ce positionnement global s'appréhende dans la *stratégie*¹⁷⁸ d'ENGIE. Ce faisant, je reprends à mon compte la définition canonique de la stratégie comme pratique de positionnement donnée par Michael Porter (Porter, 1996) pour lui conférer une signification territoriale. En d'autres termes, je propose de concevoir la stratégie d'une entreprise moins comme un positionnement sur une chaîne de valeur que comme une série de positions territoriales.

Dans la première section je me demande comment étudier la stratégie d'ENGIE, dont l'expression est réduite à trois termes – décarbonation, digitalisation, décentralisation – et résumée par la formule « 3D ». La deuxième section propose

¹⁷⁸ Il est important de noter que, dans ce chapitre, j'utilise la notion de stratégie de manière empirique, c'est-à-dire que je m'intéresse à la stratégie comme production discursive et textuelle de l'entreprise. Cet usage se distingue de son emploi analytique mobilisé précédemment dans l'expression « stratégie du bourgeonnement ». Si ces deux usages sont distincts, l'un désignant un matériau empirique, l'autre qualifiant un mode d'action, leur étude, nous allons le voir, est complémentaire.

de considérer les pulsations de la stratégie, c'est-à-dire les moments durant lesquels celle-ci est consolidée et renforcée. Mon argument est que la formule stratégique des « 3D » est, au départ, un contenant vide que des projets vont progressivement remplir. Si, entre 2016 et 2019, la formule stratégique ne change pas et conserve sa forme minimaliste, elle n'a pas le même poids en 2016 qu'en 2019.

Pour expliciter la façon dont cette formule stratégique se charge sans changer d'énoncé, je propose d'employer la notion connexe de tactique telle que la définit Carl von Clausewitz (Clausewitz, [1832] 2007). À l'aide de cette notion, je qualifie la masse des projets qui, à l'instar de celui de Lubang, cherchent à venir coller à la stratégie sans nécessairement y parvenir. De cette façon, je mets en lumière le mouvement d'attraction qu'exerce la formule stratégique sur les récits tactiques qui cherchent à devenir stratégiques.

Je développe cette manière d'appréhender la stratégie comme une alternative à la fois à l'approche de la *Harvard Business Review* qui la réduit aux discours et à la vision de ses dirigeants et dirigeantes (Schifrin & Reichelstein, 2016), et à l'approche *Strategy-as-Practice* qui en fait un texte interprété de diverses manières (de la Ville & Mounoud, 2005, 2010).

Ce modèle attractionniste d'une stratégie qui prend corps à mesure qu'elle absorbe des récits tactiques rend évident le fait qu'elle est susceptible de dire quelque chose du positionnement global d'ENGIE plutôt tard que tôt. Ce chapitre se clôt sur une des dernières présentations de la stratégie des 3D, lors d'un événement adressé aux investisseurs qui s'est tenu en 2019. Je montre que c'est un moment durant lequel le positionnement global d'ENGIE est composé et, dans le même mouvement, soumis à l'épreuve du cours de Bourse.

4.1 La formule stratégique d'ENGIE

En parcourant les sites de transition aux Philippines et en Chine, nous avons vu que les contours de la problématisation de la notion de transition se transformaient sans cesse, dévoilant le travail continu de sa redéfinition. Dans le premier chapitre, à partir de l'analyse du discours de positionnement, j'ai insisté sur l'incomplétude fondamentale de sa signification nécessitant la multiplication d'exemples afin de prouver son existence. Franchir l'écran du texte et descendre au niveau des projets pour comprendre de quelle manière ils sont élaborés en vue de devenir des exemples a mis en évidence le fait que la transition est, à chaque fois, réélaborée localement.

Ce que je veux dire, c'est qu'il n'y a pas, d'un côté, la transition (discours définitoire, définitif et clos sur lui-même) et, de l'autre, ses exemples pratiques qui ne seraient que de simples déclinaisons spécifiques. Une telle représentation est le fruit d'une approche textualiste qui s'en tient uniquement à l'ordre du discours, dans lequel l'exemple est l'illustration de ce qui a été énoncé précédemment. L'enquête de terrain montre, au contraire, que c'est dans l'articulation locale, et souvent frictionnelle, entre un territoire, une infrastructure, des *brokers*, des modes de narration et d'organisation, etc., que la signification pratique et ancrée de la notion de transition se dégage.

Si l'on pousse ce raisonnement jusqu'à son terme, on arrive à la conclusion selon laquelle la signification de la transition énergétique, pour ENGIE, est avant tout locale et plurielle. Autrement dit, *la* version de la transition énergétique d'ENGIE ne peut se dégager que de la recollection de ce qui se passe dans ses différents sites de transition – à Lubang, en Chine, et ainsi de suite.

Comment ENGIE articule-t-elle ces différents sites entre eux ? Comment définit-elle son positionnement global ? Comment donne-t-elle une cohérence générale à ses pratiques locales de transition ? Ces interrogations appellent à considérer la manière dont ENGIE se recompose et se redéfinit, en tant qu'entreprise, dans cette série d'opérations. Je vais m'intéresser dans cette section aux enjeux théoriques qui entourent l'idée selon laquelle ENGIE est un acteur en transition, puis je vais considérer ce que l'étude de sa stratégie peut apporter à la

compréhension de son positionnement global. À partir d'une étude de la stratégie d'ENGIE proposée par la *Harvard Business Review*, je me penche sur les difficultés qu'impliquent la description de la formule stratégique des 3D.

4.1.1 Les positions de la stratégie

« Strategy is not a race to occupy one desirable position, but a more textured problem in which many positions can be chosen or created. »

Michael Porter, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*

Au lieu de considérer comme évidente l'idée selon laquelle il existerait une entité telle que ENGIE qui ferait la transition, je souhaite déplacer le regard et questionner la façon dont les multiples projets de transition transforment et font d'ENGIE une entreprise *en transition*. L'enjeu de cette réflexion est de se défaire de la position de principe d'un sujet d'action toujours déjà-là et de poursuivre le geste de dissipation de ce que Nietzsche a appelé l'illusion de l'« identité permanente » (Nietzsche, [1937] 1995, p.65), c'est-à-dire l'habitude grammaticale consistant à attribuer à une forme fixe pré-donnée la diversité de ce qui arrive. Méthodologiquement, je m'appuie sur l'idée de Nicolas Dodier selon laquelle un acteur collectif est une entité agrégée qui ne possède, en tant que telle, aucune valeur explicative, car c'est son « processus d'agrégation » qui reste toujours à expliquer (Dodier, 1993). La question qu'indique Nicolas Dodier n'est plus *qu'est-ce que fait telle entité agrégée ?*, mais *qu'est-ce qui fait telle entité agrégée ?*

Afin d'explicitier ce que ce questionnement met en jeu, je vais relater une anecdote. À l'occasion d'une conférence organisée par l'Institut interdisciplinaire de l'innovation (I3) j'ai présenté une analyse du projet Lubang que j'ai décrit comme un réseau hybride qui s'étend en enrôlant des alliés, en mobilisant des ressources, en instituant des porte-paroles, en intéressant des publics, etc. (Akrich *et al.*, 1988a ; Akrich *et al.*, 1988b) afin d'expliquer les différentes étapes de son

développement jusqu'à son arrêt. Au moment de l'ouverture des questions à la salle, quelqu'un m'a interpellé et m'a dit, en substance, que si le projet n'avait pas fonctionné, ce n'était pas en raison de tout ce que j'avais décrit, mais probablement en raison d'un problème technique ou économique que l'entreprise avait fini par détecter.

Ce qui m'a frappé dans cette explication prononcée *ex cathedra*, c'est que cette personne n'avait d'autre connaissance du projet que la description que je venais d'en donner, mais cela ne l'a pas empêchée de supposer qu'il y avait derrière tout ça un sujet surplombant, ENGIE, qualifiant ce qui est ou non faisable, au nom de critères absolus – la faisabilité technique et la viabilité économique –, qui seraient des compétences toujours déjà-là et qui tomberaient sur les projets comme des commandements venus du ciel.

Il est nécessaire de prendre cette remarque au sérieux, car elle témoigne de la rémanence d'un schéma explicatif consistant à postuler, en toutes circonstances, l'existence du sujet ENGIE, hypostase qui serait l'origine et la cause de ce qui arrive dans l'entreprise. Dans son article « Notes on the Difficulty of Studying the Corporation », Marina Welker relève le fait que la tendance à interpréter l'action d'une entreprise comme l'expression d'un sujet doté de volonté résulte de la domination conceptuelle exercée par la notion juridique de personnalité morale (Welker, 2016). Face à la contrainte qu'exerce ce raisonnement juridique, elle questionne les moyens analytiques qui permettraient de ne pas réduire les actions d'une entreprise à une intention homogène précédant leur actualisation. Autrement dit, l'enjeu qu'elle souligne consiste à dégager la description de l'entreprise d'un mode de raisonnement essentiellement juridique.

L'historien du droit Yan Thomas a montré que la notion de personne morale est une mécanique de « dédoublement institutionnel » d'un acteur collectif qui configure la logique de l'action autour de deux opérations fondamentales : la *qualification* juridique d'une action et l'*imputation* de cette action à un sujet d'action légalement responsable (Thomas, 2011).

Cette clarification permet d'isoler une caractéristique notable du raisonnement juridique consistant à établir la préexistence absolue d'un sujet homogène et identique à lui-même auquel une diversité d'actions peut être imputée. C'est ce que

l'historien Ernst Kantorowicz a appelé le devenir « corporatif » des entités collectives qui, une fois constituées légalement en corps, se mettent à exister dans une durée illimitée grâce à la fiction juridique établissant « l'identité dans la succession et l'immortalité légale des corporations » (Kantorowicz, [1957] 2019, p. 354). Faire précéder un sujet légal et abstrait à toute action possible est la marque de ce mode de raisonnement juridique qui, parce que tenu par le principe d'identité, rend impossible l'étude pratique des transformations et des altérations susceptibles d'affecter une entreprise.

À l'aune de ces remarques, on comprend que desserrer l'étau exercé par le raisonnement juridique sur les manières d'appréhender l'entreprise consiste à maintenir des modes de description de l'action émancipés de toute tentative de qualification et d'imputation. Décrire sans qualifier, c'est refuser de faire intervenir le sujet avant l'action afin d'ouvrir la possibilité d'une enquête sur la manière dont l'action engage le processus d'agrégation d'une entité.

Repositionner cette entité agrégée non plus comme origine, mais comme destination de l'analyse ne va pas sans poser plusieurs questions. La première d'entre elles étant de déterminer les conditions d'agrégation de l'acteur collectif ENGIE. Parce qu'elle est disséminée au sein d'une kyrielle de sites de transition, il semble périlleux de vouloir se lancer dans leur description systématique afin d'espérer pouvoir recomposer l'image juste de ce que serait ENGIE. Ce serait croire que la somme des parties équivaut au tout, et surtout, qu'il existerait une méthodologie capable de couvrir l'ensemble des activités d'une multinationale.

La sociologie de l'État ouvre des perspectives d'étude intéressantes pour dessiner les contours provisoires d'une forme collective en perpétuelle recomposition (Weller, 2018 ; Alauzen, 2019) qui se manifeste sporadiquement à l'occasion d'« épreuves » (Linhardt, 2008, 2012). Reprenant le concept d'épreuve au répertoire des STS (Latour, [1984] 2001), Dominique Linhardt propose ainsi d'échapper à « l'expression d'un principe étatique » en considérant les « séquences qui se détachent de la trame du procès social », c'est-à-dire les manifestations extraordinaires à l'occasion desquelles « l'État en tant que tel [est] frappé (...) d'indétermination » (Linhardt, 2012).

Cette approche événementialiste cherche les apparitions problématiques et controversées de l'État dans le cours de ce qui arrive, rappelant le fait que celui-ci ne cesse d'apparaître, de se recomposer et de se transformer en des occasions singulières. S'intéressant à des modes de manifestation moins controversés et plus routiniers, Marie Alauzen insiste également sur la dynamique irrégulière de ses apparitions, et appelle à prêter attention à ce qu'elle nomme les « moments de prise de densité de l'État » (Alauzen, 2019, p. 68).

Méthodologiquement, ces travaux attirent le regard vers les *moments* à l'occasion desquels un acteur collectif est recomposé. L'enjeu qu'ils posent est donc de déterminer quels sont ces moments afin de saisir sur le vif les processus d'agrégation durant lesquels un acteur collectif en vient à être reformé en tant qu'entité agrégée, et ne pas imposer à l'objet d'étude des procédures artificielles de totalisation.

Regarder l'entreprise sous cet angle fait ressortir d'emblée certaines manifestations privilégiées, comme la publication annuelle des rapports d'activité ou encore les diverses manifestations du discours de positionnement. Ces éléments, dont la diffusion rythme la vie des entreprises, constituent la face visible et publique de ces manifestations et constituent des ressources précieuses pour appréhender leurs processus d'agrégation et de recomposition.

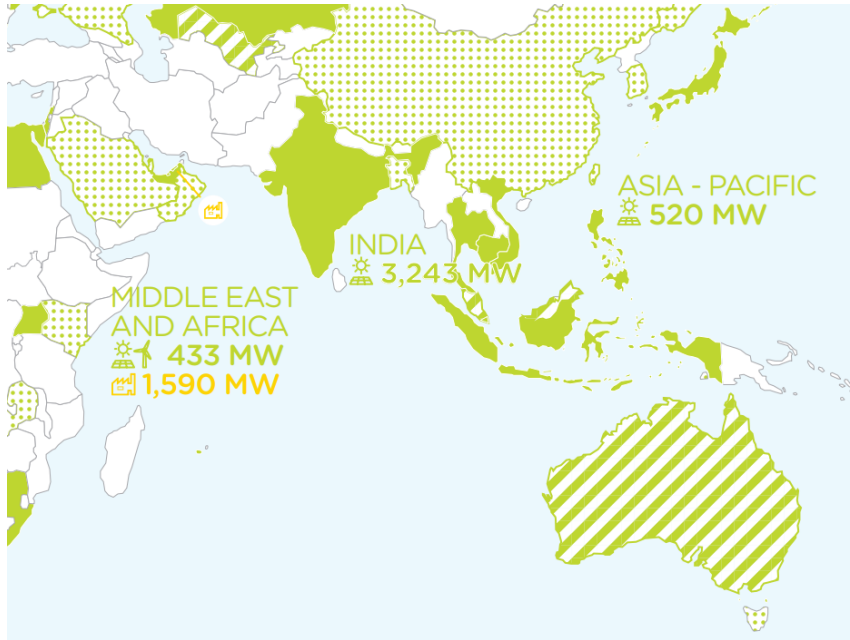
Je vais illustrer mon propos en me penchant sur les cas de TotalEnergies et d'Ørsted, qui ont servi, tout au long de cette thèse, de contrepoint à l'enquête. À partir de leurs documents de *reporting*, je vais montrer que l'étude des informations sur la répartition géographique de leurs activités est un moyen de suivre les processus d'agrégation de leurs modes de territorialisation et donnent à lire deux manières opposées de faire la transition. Pour ce faire, je vais m'appuyer sur l'analyse des supports cartographiques employés dans les rapports de ces deux entreprises en 2010 et en 2020.

Un texte comme le *Factbook 2020* de TotalEnergies¹⁷⁹, synthèse publiée chaque année du document d'enregistrement universel, met en évidence un de ces moments de prise de densité de l'entreprise à l'occasion duquel elle est recomposée et rend lisible son positionnement. Agrégeant de nombreuses informations pour représenter ce qu'est et ce que fait TotalEnergies, ce document matérialise le processus de son unification. Outre les résultats financiers, on trouve de multiples cartes qui figurent la présence géographique des activités de l'entreprise à travers le monde. Une analyse du traitement cartographique réservé à ses différentes formes d'ancrage permet de saisir la manière dont elle définit son positionnement à la fois géographique et stratégique.

Le *Factbook 2020* compte, en tout, 33 cartes représentant la distribution géographique des activités de l'entreprise. Six de ces cartes sont des cartes mondiales figurant la répartition globale d'un type d'activité (le transport de gaz naturel liquéfié, les terminaux de regazéification, les terminaux de liquéfaction ...); les 27 autres sont des cartes régionales représentant la localisation précise des prises territoriales de TotalEnergies. La quasi-totalité de ces cartes représentent les activités fossiles de TotalEnergies.

Une seule carte (*carte 1*) représente les activités renouvelables. Il s'agit de la carte des activités électriques, synthétisant sur un seul et même support les informations concernant les dispositifs éoliens, solaires, mais aussi les centrales thermiques à cycle combiné.

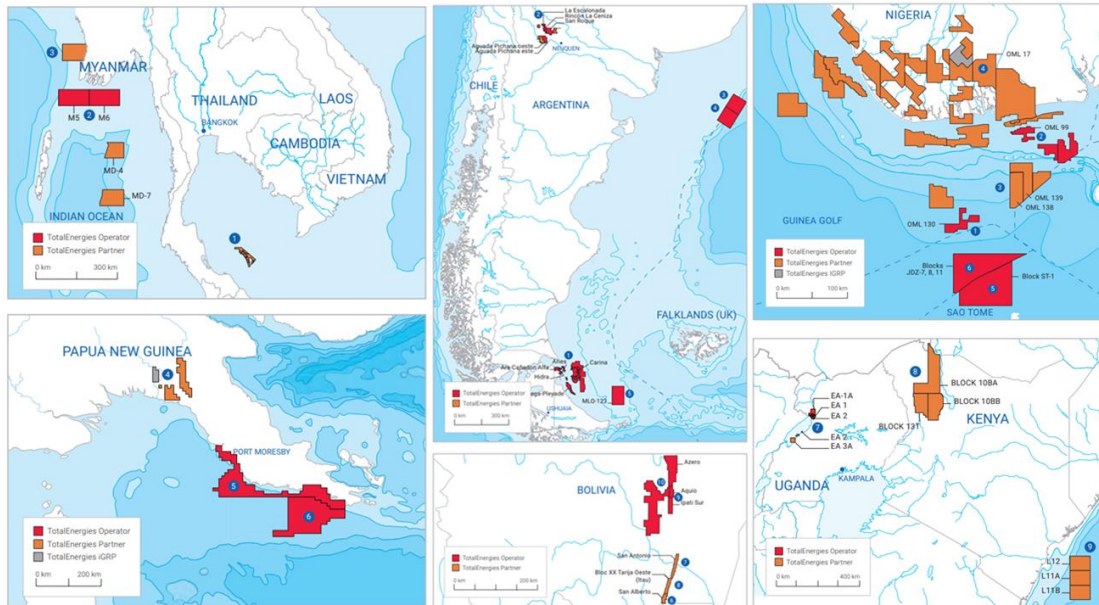
¹⁷⁹ https://totalenergies.com/sites/g/files/nytnzq121/files/documents/2021-07/Factbook_2020.pdf, consulté le 20 août 2022



Carte 1 – Extrait de la carte mondiale des activités électriques de TotalEnergies (incluant les actifs renouvelables) © TotalEnergies, *Factbook 2020*

Cette carte présente des ordres de grandeur associés à des espaces régionaux (*carte 1*). Ainsi, on peut lire la mention « Asia-Pacific 520 MW » assorti d'un pictogramme représentant l'énergie solaire. Quels sont les pays concernés ? Où ces actifs sont-ils distribués ? Combien y en a-t-il ? S'agit-il de parcs solaires ou bien d'installations de plus petite taille ?

Le relatif flou informationnel de cette carte tranche avec la précision des 27 autres cartes figurant la répartition, bloc d'exploration par bloc d'exploration et pays par pays, des activités d'extraction de pétrole et de gaz de TotalEnergies (*carte 2*).



Carte 2 – Collage de cartes des activités d’exploration-production de TotalEnergies au Myanmar, en Thaïlande, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, en Argentine, en Bolivie, au Nigéria, au Kenya et en Ouganda en 2020 © TotalEnergies, *Factbook 2020*

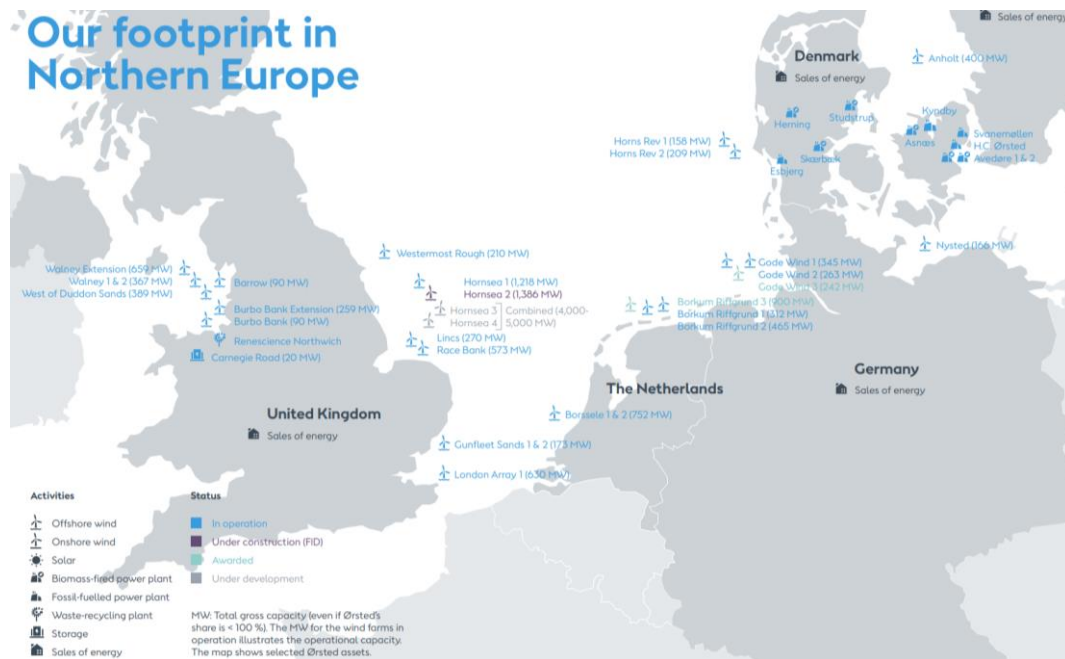
La grammaire visuelle de ces cartes emprunte aux cartes marines l’usage de lignes isobathes pour figurer les différences de profondeur de l’eau, et ce afin de situer les plates-formes en eaux profondes. Sont également indiquées les frontières maritimes, la présence des fleuves et des lacs, autant d’éléments qui confèrent à ces cartes un aspect technique très éloigné de la schématisation de la carte mondiale des activités électriques (*carte 1*).

L’évidence du déséquilibre à la fois quantitatif (une carte figure, en partie seulement, les activités renouvelables et 32 les activités pétro-gazières) et qualitatif (les cartes figurant les activités pétro-gazières ont une esthétique technique et fournissent un niveau de précision à l’échelle du bloc d’exploration alors que l’unique carte situant les activités renouvelables se contente de pictogrammes) entre ces cartes manifeste avec clarté le mode de territorialisation privilégié de TotalEnergies qui se définit avant tout par le maintien et le renforcement de ses prises fossiles. La lecture de ces cartes compose un acteur

collectif qui fait la transition en conservant ses positions fossiles et en acquérant à la marge des positions renouvelables¹⁸⁰.

Le rapport annuel de 2020 d'Ørsted¹⁸¹ remplit une fonction similaire à celui du *Factbook* de TotalEnergies. Il comporte 4 cartes, 1 mondiale et 3 régionales, représentant à différentes échelles la distribution des activités de l'entreprise.

Contrairement aux cartes de TotalEnergies analysées ci-dessus, les cartes d'Ørsted se caractérisent par une homogénéité visuelle. Les actifs renouvelables sont localisés précisément (*carte 3*) et non figurés de manière agrégée (*carte 1*).



Carte 3 – Carte des actifs d'Ørsted en Europe du Nord en 2020 © Ørsted, Annual Report 2020

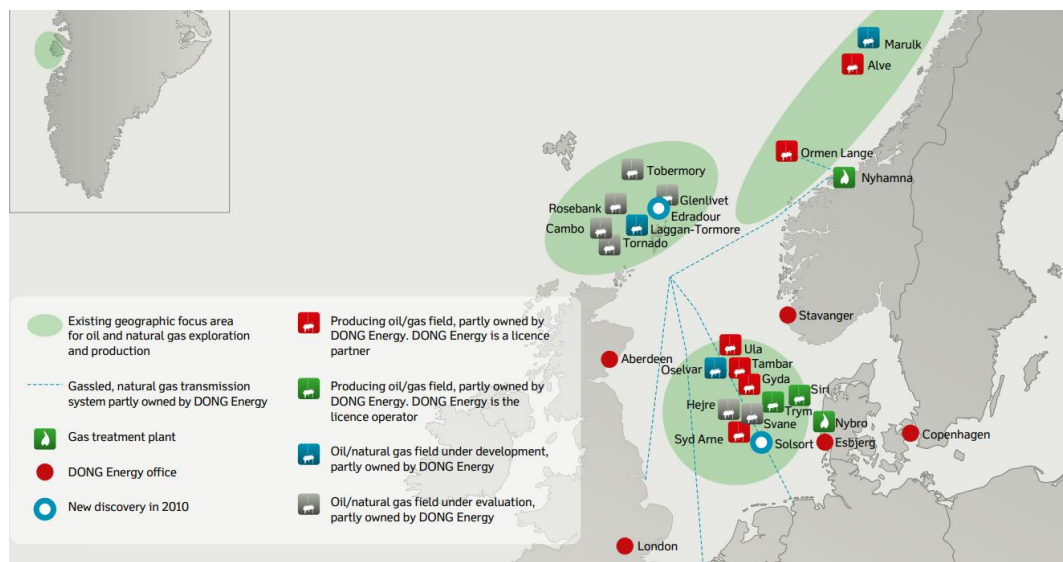
Les trois cartes régionales représentent l'ensemble des activités de l'entreprise et situent leur répartition sans faire de distinction entre les type d'actifs (fossiles ou renouvelables). Si la part des activités fossiles d'Ørsted est minime dans la

¹⁸⁰ Il est précisé dans le *Factbook* de TotalEnergies que le développement de l'entreprise hors du secteur pétro-gazier se réalise uniquement par un processus de « croissance externe », c'est-à-dire d'acquisitions d'entreprises : « Since 2016, TotalEnergies has been pursuing a policy of dynamic external growth to expand its renewable power generation capacity (...) » (*Factbook 2020*, p. 48).

¹⁸¹ <https://orsted.com/en/investors/ir-material/annual-reporting-2020>, consulté le 20 août 2022.

mesure où l'entreprise ne possède que 4 centrales électriques à combustibles fossiles au Danemark, et que l'essentiel du restant de ses activités est composé d'infrastructures éoliennes distribuées dans le monde entier, elles ne font pas l'objet d'un traitement différencié. Cela a pour conséquence de donner à voir un mode de présence homogène faisant ressortir nettement la multitude de ses prises renouvelables.

Cette disparité est d'autant plus frappante si l'on fait un bond de dix ans en arrière et que l'on considère dans la même zone géographique la répartition des activités de DONG (ancien nom d'Ørsted) (*carte 4*).

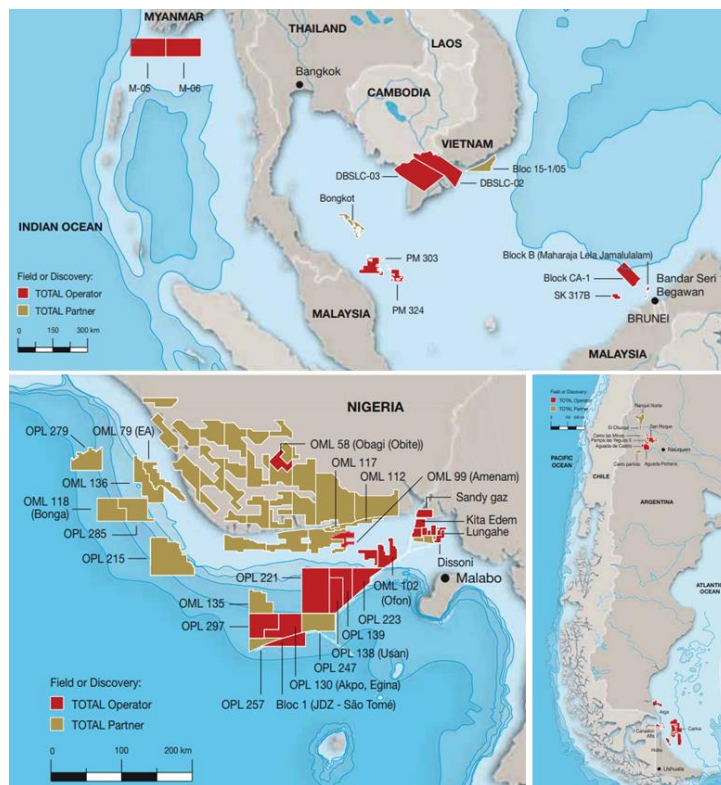


Carte 4 – Carte des actifs fossiles d'Ørsted en Europe du Nord en 2010 © Ørsted, Annual Report 2010

En 2010, DONG possède 6 champs pétro-gaziers en Mer du Nord, en développe 3 nouveaux, est partenaire dans 2 autres, et explore de potentielles activités dans pas moins de 7 champs. La comparaison entre les deux cartes (*carte 3* et *carte 4*) montre qu'entre 2010 et 2020, Ørsted a cédé l'ensemble de ses actifs et a opéré un repositionnement en développant massivement des prises renouvelables¹⁸².

¹⁸² Pour être précis, il est nécessaire de mentionner que DONG possédait déjà de nombreux actifs éoliens dans cette zone géographique en 2010 et que l'essentiel de son développement dans ce secteur d'activité a été réalisé aux États-Unis.

Cet exercice de comparaison rétrospective entre deux rapports séparés par dix années d'écart produit un résultat bien différent dans le cas de TotalEnergies. On retrouve peu ou prou les mêmes prises fossiles entre la carte 2 et la carte 5. Entre 2010 et 2020, TotalEnergies est restée quasiment immobile. Au contraire, Ørsted a redéfini son mode de présence en passant d'un ancrage principalement fossile à un ancrage majoritairement renouvelable.



Carte 5 – Collage de cartes des activités d'exploration-production de TotalEnergies au Myanmar, en Thaïlande, au Vietnam, en Malaisie, au Nigeria, au Cameroun et en Argentine en 2010 © TotalEnergies, *Factbook 2010*

L'analyse des supports cartographiques des quatre rapports de ces deux entreprises fait apparaître, d'une part, une entreprise dont le mode de territorialisation varie à peine et, d'autre part, une entreprise qui a réalisé une reterritorialisation profonde de ses activités. Entre 2010 et 2020, elles ont l'une et l'autre changé de nom – DONG est devenue Ørsted, Total est devenue TotalEnergies – et ont chacune évoqué la nécessité de se transformer pour

répondre aux enjeux climatiques¹⁸³. Il s'agit de deux façons de se transformer qui, on vient de le voir, n'ont rien en commun. Le cas de TotalEnergies révèle une transformation qui repose, pour une large part, sur la fixité de ses prises fossiles et le développement marginal de prises renouvelables. Au contraire, le cas d'Ørsted montre une transformation fondée sur le passage de prises fossiles à des prises renouvelables.

Nous avons vu, au travers de deux cas d'étude, les moments de prise de densité de TotalEnergies et d'Ørsted, rendus appréhendables grâce à leurs rapports annuels de 2010 et de 2020. Ces documents ont permis de recomposer leur positionnement global à partir du matériel cartographique représentant la répartition géographique de leurs activités.

Il est important de relever le fait que ce type d'analyse, à partir de documents similaires, est impossible à conduire dans le cas d'ENGIE. En usant du même bornage temporel (2010-2020) les documents de *reporting* – à savoir le *Document de référence 2010* et le *Rapport intégré 2020* – ne donnent à peu près aucune indication cartographique de la distribution des actifs possédés par l'entreprise. Le *Document de référence 2010* compte 3 cartes : deux de ces cartes sont des cartes organisationnelles, c'est-à-dire qu'elles détaillent non pas la distribution des actifs mais la répartition mondiale des entités opérationnelles, et la carte restante est une carte européenne des infrastructures gazières. Le *Rapport intégré 2020* compte, pour sa part, uniquement 2 cartes organisationnelles.

La question du positionnement d'ENGIE est pourtant au cœur du *Rapport intégré 2020*. On peut y lire des affirmations comme : « (...) nous avons repositionné notre Groupe avec succès pour devenir leader de la transition neutre en carbone » (*Rapport intégré 2020*, p. 7) ; ou encore : « L'objectif est de se positionner parmi les trois premières entreprises dans ces géographies [20 pays, 30 métropoles] et de densifier les opérations sur ces territoires » (*Ibid.*, p. 10). Mais, en comparant les documents de TotalEnergies et d'Ørsted à ceux d'ENGIE, il apparaît que la situation de cette dernière est plus difficile à décrire.

¹⁸³ Cf. introduction, p. 24-25.

Quels sont les moments privilégiés de prise de densité susceptibles de rendre lisible le positionnement unifié d'ENGIE émergeant de son mouvement de reterritorialisation entamé à partir de 2016 ?

Nous avons vu dans le premier chapitre que ce que j'ai appelé le discours de positionnement est formé d'un ensemble hétéroclite de textes et de prises de parole permettant de saisir le processus de fabrication d'une scène de la transition énergétique sur laquelle ENGIE se projette. Si ce discours fournit de précieuses informations sur la manière dont l'entreprise élabore le contexte (Asdal, 2012) de son action, s'il met en évidence le fait que le repositionnement d'ENGIE gagne sa concrétude dans la multiplication d'exemples, il ne constitue pas pour autant un moment structurant de prise de densité qui permettrait de rentrer dans la compréhension du processus de reterritorialisation d'ENGIE. La raison principale, avancée et étayée dans le premier chapitre, tient au fait que ce discours obère le processus d'exemplification en le naturalisant grammaticalement.

Dans la mesure où ni les rapports annuels, ni le discours de positionnement ne permettent de saisir la recomposition territoriale d'ENGIE, quel objet, quels moments, considérer ?

Dans son célèbre article « What is strategy ? », Michael Porter souligne que ce qui constitue le cœur de la stratégie d'une entreprise, c'est son positionnement, et que le positionnement d'une entreprise se lit dans sa stratégie (Porter, 1996). S'il use de la notion de positionnement pour désigner les opérations de différenciation mises en œuvre par une entreprise afin de se singulariser sur un segment de marché donné, son propos indique une piste d'enquête qui vaut d'être considérée sérieusement. Celle-ci peut être résumée de la manière suivante : pour étudier le positionnement d'une entreprise, il faut étudier sa stratégie. On l'aura compris, la signification que je donne au terme de positionnement est littérale, au sens où je m'intéresse plus à la répartition des prises territoriales d'une entreprise qu'à sa position dans un espace concurrentiel abstrait. Mais il me semble que cette modulation dans la signification – si elle détourne quelque peu le propos initial de Michael Porter – permet de remotiver l'étude de la stratégie dans un sens nouveau et fructueux. Le reste de ce chapitre est consacré à l'exploration de cette piste.

Qu'est-ce que l'étude de la stratégie d'ENGIE nous apprend de son positionnement territorial global ?

Il est nécessaire de préciser que j'ai utilisé, jusqu'ici, la notion de stratégie comme catégorie analytique. J'ai parlé de la stratégie du bourgeonnement pour caractériser les modes d'action de l'entreprise dont j'ai pu faire l'expérience aux Philippines et en Chine. Le propos de Michael Porter redirige l'attention vers la stratégie en tant qu'objet empirique, c'est-à-dire en tant que discours produit par l'entreprise, en tant qu'expression propre de ce que fait ENGIE.

Comment appréhender cet objet de recherche ? La *Harvard Business Review* a publié en 2016 une étude de cas décrivant la stratégie d'ENGIE intitulée « *ENGIE : Strategic Transformation of an Energy Conglomerate* » (Schifrin & Reichelstein, 2016). Je vais montrer que la stratégie y est définie comme l'expression du pouvoir de vision des dirigeants et dirigeantes de l'entreprise et proposer une critique de cette approche.

4.1.2 Comment la *Harvard Business Review* raconte la stratégie d'ENGIE

L'étude de la stratégie d'ENGIE proposée par Debra Schifrin et Stefan Reichelstein débute par la phrase suivante :

In August 2015, *Gérard Mestrallet, Chairman and CEO of French multinational energy giant ENGIE, looked out at an energy landscape that had changed more in the previous few years than it had in the past 40.* (Schifrin & Reichelstein, 2016, je souligne.)

Un PDG, seul, au milieu de l'été 2015, face au paysage bouleversé du secteur de l'énergie. Cette scène d'introduction situe le regard sur la stratégie de l'entreprise dans la perspective de son dirigeant. Placé aux côtés de Gérard Mestrallet, le lecteur est appelé à partager son point de vue. Avant même de parler de l'entreprise, les auteurs positionnent la figure du PDG comme l'origine de leur récit et, on va le voir, comme l'origine de la stratégie.

Dans cette phrase Gérard Mestrallet est présenté en train de regarder un paysage bien particulier qui est celui de l'énergie. Regarder le « paysage de

l'énergie» a bien sûr une valeur métaphorique qui exprime moins une contemplation récréative qu'une compétence que les auteurs prêtent au dirigeant et consistant à se figurer clairement et distinctement un secteur d'activité économique dans la durée. Que voit Gérard Mestrallet ? Des changements profonds. Dans « What is Strategy ? », Michael Porter met en garde les dirigeants d'entreprise auxquels il s'adresse : « A company may have to change its strategy if there are major structural changes in its industry. » (Porter, 1996). Faire référence à des changements, ici, c'est introduire l'idée d'un nécessaire repositionnement stratégique.

Quels sont ces changements ? Le réchauffement climatique ? La transition énergétique ? La deuxième phrase vient préciser les contours de ces changements pour introduire le problème stratégique qui se pose aux dirigeants et aux dirigeantes :

With the precipitous drop in fossil fuel prices, the energy industry was experiencing serious revenue declines globally – and ENGIE was in the thick of it. (Schifrin & Reichelstein, 2016)

Le changement mis en avant est la chute du revenu des énergies fossiles affectant la rentabilité d'ENGIE. On est en plein dans le récit friedmanien selon lequel la principale – si ce n'est seule – responsabilité d'un manager pour une entreprise est d'accroître son profit (Friedman, 1970). Les auteurs ne donnent aucune indication quant à la source sur laquelle ils s'appuient pour justifier la qualification de ce changement. L'enchaînement des deux phrases suggère le fait qu'il s'agit de l'analyse de Gérard Mestrallet, de ce qu'il pense lorsqu'il regarde le « paysage de l'énergie ». Le dispositif narratif mis en place par la première phrase et déployé dans le premier paragraphe donne l'impression d'évoluer à l'intérieur de sa représentation. Et ce que voit le PDG, c'est ce que voit toute l'entreprise :

(...) *ENGIE saw it as a major shift toward another type of infrastructure, and in 2014 announced plans to massively transform its strategy and operational imperatives toward renewable energy. ENGIE called this its 'Strategic Epiphany'* (...) (Schifrin & Reichelstein, 2016, je souligne.)

Initialement attribuée au PDG, la compétence de vision est étendue à l'ensemble de l'entreprise, marquant l'assimilation rhétorique de l'entreprise à son dirigeant. Ainsi, ce qui est à l'œuvre dans les premières phrases de ce cas d'étude de la stratégie d'ENGIE, c'est l'exposition d'une compétence propre à son dirigeant – la compétence de vision – qui conduit l'entreprise à changer de stratégie. L'expression « épiphanie stratégique »¹⁸⁴ est à cet égard révélatrice, marquant l'alliance entre pouvoir de vision et apparition instantanée d'une nouvelle stratégie.

Nul besoin de travailler, de formuler, d'écrire, de discuter, d'être conseillé, de lire pour construire la stratégie dans ce récit, car celle-ci est révélée sur le mode de l'épiphanie aux dirigeants qui possèdent la « vision ». Quelques lignes plus loin, pour expliquer l'accession d'Isabelle Kocher au poste de directrice générale en 2016 sans que cela change la stratégie définie par Gérard Mestrallet, les auteurs expliquent en une phrase que la vision est transmise de l'ancien dirigeant à la nouvelle dirigeante :

In 2016, Gérard Mestrallet would be handing the CEO reins to COO Isabelle Kocher, *who would push forward the company's new vision* in a tough environment (...) (Schifrin & Reichelstein, 2016, je souligne.)

La « nouvelle vision » apparue à Gérard Mestrallet à l'été 2015 est transmise à Isabelle Kocher qui, à partir de 2016, est en charge de la prolonger. En quelques lignes, le paragraphe introductif a fait de la stratégie l'expression d'une compétence de vision du PDG Gérard Mestrallet, compétence partagée avec Isabelle Kocher qui lui a succédé en 2016 et qui, en lui succédant, a repris la vision. L'expression de la relation de dépendance de la stratégie d'une entreprise au pouvoir de représentation de ses dirigeants est lisible dans la manière qu'ont Debra Schifrin et Stefan Reichelstein de raconter la stratégie d'ENGIE.

Ainsi, il est surprenant de constater dans les extraits cités ci-dessus un léger désordre chronologique. Le propos débute en 2015 – « In August 2015, Gérard Mestrallet (...) » – pour régresser ensuite en 2014 – « (...) in 2014 [ENGIE]

¹⁸⁴ Je n'ai jamais entendu cette expression dans l'entreprise et n'en ai pas trouvé de trace.

announced plans to massively transform its strategy (...) » – et finalement passer en 2016 – « In 2016, Gérard Mestrallet (...) ». Ce désordre chronologique est d'autant plus frappant que le récit de l'épiphanie stratégique, dont j'ai relaté ci-dessus la mise en scène, laisse croire que la scène originelle de révélation de la stratégie à Gérard Mestrallet a lieu à l'été 2015. Aussi, lorsque l'on lit quelques lignes plus loin qu'un plan de transformation stratégique est annoncé en 2014, une certaine confusion s'installe.

Un peu plus loin, les auteurs reviennent sur la chronologie de l'épiphanie stratégique qu'ils divisent en deux temps et la confusion s'accroît d'autant. En effet, le point de départ chronologique est à nouveau repoussé :

Starting in 2008, ENGIE had been struggling with its profitability. In 2013 the company embraced a fundamentally new strategy moving towards an energy future anchored in a low-carbon energy economy in Europe. (Schifrin & Reichelstein, 2016, je souligne.)

Plus on avance dans la lecture, plus on régresse dans le temps. L'origine de la nouvelle stratégie d'ENGIE a-t-elle lieu en 2008, en 2013, en 2014 ou en 2015 ? Plutôt que d'essayer de rétablir une hypothétique date originelle, je souhaite m'arrêter sur ce que nous dit ce déphasage entre l'ordre du récit et l'ordre chronologique.

Dans son article « Twisted Tales », Nelson Goodman examine ce que produisent les différentes façons de « tordre » l'ordre d'un récit, constatant que les arts seraient bien pauvres si leur ordre narratif était calqué sur l'ordre d'occurrence des événements qu'ils relatent (Goodman, 1984b). C'est une pratique narrative courante que de redistribuer l'ordre d'occurrence afin de produire différents types d'effets que la rhétorique et la narratologie ont codifié sous les noms de prolepse, d'analepse, d'ellipse, etc. Mais, demande malicieusement Nelson Goodman, sont-ce les différentes versions d'une même histoire, les récits qui racontent dans des ordres différents des événements apparemment similaires ? Et, partant, est-il possible de postuler l'existence d'un ordre d'occurrence régulateur qui puisse exister hors de toute mise en récit ?

Les provocations philosophiques de Nelson Goodman vont me permettre d'éclairer deux éléments du récit de la stratégie d'ENGIE par Debra Schifrin et Stefan Reichelstein. Le premier élément concerne la chronologie des événements ayant contribué à produire la nouvelle stratégie d'ENGIE. Les repères chronologiques mobilisés dans le récit que j'analyse vont de 2008 à 2016, chaque événement associé à ces différentes dates contribuant de façon directe ou indirecte à la révélation épiphanique de la stratégie. Le lecteur va d'une date à l'autre, parfois en remontant le temps, parfois en suivant son cours, sans que cette chronologie ne soit justifiée autrement que par le souci d'indiquer une date. J'ai mentionné ci-dessus le fait que cette chronologie est désordonnée, embrouillée, et aura tôt fait de confondre qui veut attribuer une date d'origine à la stratégie décrite. Ce désordre évident fait ressortir l'absence d'un ordre d'occurrence sous-jacent des événements ayant conduit à la nouvelle stratégie. Non pas qu'un tel ordonnancement n'existe pas, mais n'ayant jamais été mis en récit, il est impossible d'y faire référence et de comparer la chronologie du récit de Debra Schifrin et Stefan Reichelstein à un autre ordre d'occurrence.

Par contraste, ce désordre chronologique pousse à s'interroger sur l'ordonnancement organisant la narration de la stratégie d'ENGIE. Le deuxième élément que je souhaite relever est le fait que l'ordre du récit de la stratégie est structuré autour d'une suite d'actions supposées des dirigeants de l'entreprise. J'ai insisté ci-dessus sur le fait que le récit de la stratégie débute par une scène introductive mettant en scène Gérard Mestrallet en train d'exercer sa compétence de vision. Ce point de départ auquel succède la description de la stratégie déploie un ordonnancement assignant l'origine de la stratégie à la vision du PDG d'ENGIE (alors GDF Suez). Pour le dire autrement, la stratégie est d'abord une vision. Puis, lorsqu'il s'agit de concrétiser cette vision, elle devient une croyance :

Both Mestrallet and Kocher believed that in the long term solar power would play a dominant role not only for ENGIE but also the entire world's energy supply. Thus, they were convinced that ENGIE had to build a strong global solar portfolio quickly. In July 2015 ENGIE acquired French solar company Solairedirect for €200 million (...) (Schifrin & Reichelstein, 2016, je souligne.)

D'abord vision puis croyance, le récit de la stratégie suit le rythme de l'idée qui se forme, qui se stabilise, qui se mue en conviction dans l'esprit des dirigeants d'ENGIE et qui finit par produire un effet réel – ici l'acquisition de l'entreprise Solairedirect pour 200 millions d'euros. L'ordre narratif est donc moins une chronogénèse qu'une psychogénèse : c'est l'exercice d'une succession de facultés (vision, croyance, conviction) qui est offerte au lecteur pour relater l'émergence et la concrétisation – la formulation et l'exécution – de la stratégie.

L'explicitation de la structure psychogénétique qui sous-tend le récit de la stratégie par Debra Schifrin et Stefan Reichelstein dévoile la position depuis laquelle le récit est bâti : le point de vue des dirigeants. Pour le dire simplement, la stratégie figurée par Debra Schifrin et Stefan Reichelstein est avant tout une vision propre, individuelle, d'un dirigeant qui est appelée à se réaliser. Comment se réalise-t-elle ? L'extrait cité ci-dessus est remarquable de silence quant aux conditions de réalisation de la stratégie, quant au passage d'une vision à une acquisition de 200 millions d'euros. À la phrase : « Thus, they were convinced that ENGIE had to build a strong global solar portfolio quickly » succède sans transition, sans explication : « In July 2015 ENGIE acquired French solar company Solairedirect (...) ». Il y aurait beaucoup à dire sur l'enchaînement de ces deux phrases qui métamorphosent un discours stratégique en une acquisition à 200 millions d'euros. Sans revenir plus en détail sur le choix contestable de la focalisation de ce cas d'étude sur la seule énergie solaire – en somme, il n'y a jamais eu de discours explicitant le choix de telle ou telle source d'énergies renouvelables, ENGIE se positionnant justement sur plusieurs vecteurs énergétiques renouvelables à la fois –, il me paraît important de souligner ici l'invisibilisation de l'ensemble des acteurs et des étapes ayant permis l'acquisition de l'entreprise Solairedirect. Ce bond s'explique par la focalisation et la limitation de l'analyse au seul personnel dirigeant.

Cette perspective rend difficile l'appréhension et la circonscription de ce qui constituerait le discours stratégique d'ENGIE. En l'assimilant à ce que voient, pensent et disent Gérard Mestrallet et Isabelle Kocher, Debra Schifrin et Stefan Reichelstein se focalisent essentiellement sur les compétences du *top management*.

Ainsi, l'analyse est surtout composée d'extraits d'entretiens et d'interviews, suivant en cela l'idée selon laquelle la stratégie, c'est ce qu'en disent les dirigeants.

Le principal problème que pose cette approche concerne le schéma de diffusion de la stratégie. En admettant que celle-ci soit le fait unique de Gérard Mestrallet et d'Isabelle Kocher (et en ignorant volontairement les conditions collectives et matérielles de cette formulation, à savoir le rôle joué par les conseillers, les rédacteurs, la circulation de brouillons, de synthèses, etc.) on ne comprend pas comment, dans ces conditions, elle peut être relayée auprès des 150 000 employés de l'entreprise.

On imagine aisément que la stratégie n'a pas été racontée et diffusée comme le récit de la vision apparue à Gérard Mestrallet un jour d'août 2015. On imagine qu'une version écrite a été arrêtée, que celle-ci a été déclinée sous différents formats (*Word*, *PowerPoint*, etc.), que des réunions de présentation avec les managers ont été organisées, etc. Mais cette dimension est absente de l'analyse. En somme, la plupart des éléments mobilisés dans cet article de la *Harvard Business Review* apparaissent finalement comme étant au service d'une histoire du *leadership*, sous couvert de narrer la stratégie d'ENGIE.

Il faut dire que la stratégie d'ENGIE n'est pas un objet simple à saisir. Comme le remarque Debra Schifrin et Stefan Reichelstein, hors des spéculations sur son origine, elle se présente comme une formule minimaliste :

Mestrallet emphasized that ENGIE's strategy moving forward was grounded on the 3Ds : Decentralized, Decarbonized, and Digitized. (Debra & Schifrin, 2016).

Nous avons vu dans le deuxième chapitre que les 3D ont eu une fonction structurante dans la mise en stratégie du projet Lubang. En m'expliquant que le projet était décentralisé et décarboné, Wallace l'a rendu stratégique, au sens où il l'a explicitement relié à un discours général incarnant la stratégie d'ENGIE.

Identifier les 3D comme un discours qui dépasse le moment de sa formulation par les dirigeants de l'entreprise et qui est utilisé à propos d'un projet aux

Philippines permet de circonscrire avec plus de précisions ce qui constitue la stratégie d'ENGIE. Pourtant, hormis l'explication de ce que signifient chacun des D – décentralisation, décarbonation, digitalisation – lorsque la formule « 3D » est mobilisée, il est à peu près impossible de savoir ce qu'elle recouvre exactement. Mentionnée dans de multiples discours et documents, elle n'a en elle-même aucune valeur explicative et sert surtout comme label pour donner aux différentes activités de l'entreprise un caractère stratégique.

Afin de rendre sensible ce rôle de labellisation joué par les 3D, je vais relater une scène qui s'est déroulée en février 2018. Au 27^e étage de la tour T1 à La Défense, Gontran présente à l'équipe du Key Program *Cities* un document *PowerPoint* expliquant les fonctions de cette entité. La diapositive d'introduction (*figure 19*) a pour objectif de justifier la focalisation du Key Program sur le « marché des villes »¹⁸⁵.

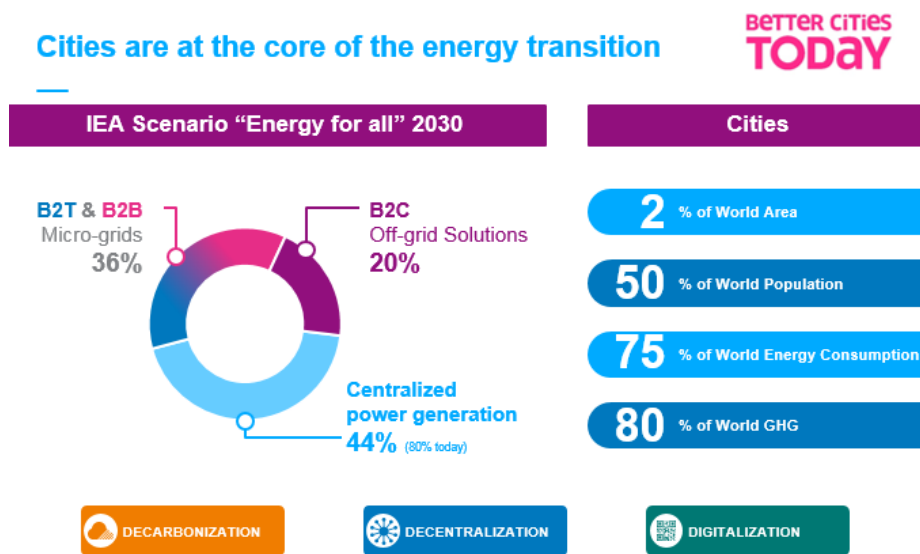


Figure 19 – Un marché des villes « 3D » © ENGIE

S'appuyant sur la référence à un scénario à horizon 2030 de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), Gontran passe progressivement du fait que les villes sont « au centre de la transition énergétique », à l'idée qu'elles sont au

¹⁸⁵ Journal de bord, 2018.

« centre de la stratégie du Groupe »¹⁸⁶. Pour justifier l'ancrage stratégique du Key Program dévolu au développement des activités urbaines d'ENGIE, il mentionne d'une part l'essor du discours sur la smart city comme « formidable levier de digitalisation des villes », d'autre part l'ambition commune des villes de devenir des villes durables comme « moteur mondial de la décarbonation » et enfin le fait que les villes sont par définition des « acteurs décentralisés »¹⁸⁷. Égrenant ces différentes qualités comme autant d'expression des 3D, il termine sa démonstration en pointant les trois termes « decarbonization, decentralization, digitalization », chacun représenté dans un carré de couleur différent au bas de la diapositive (*figure 19*).

Comme dans le cas du projet Lubang, on voit que la description d'une activité mettant en évidence ses caractéristiques décarbonées, décentralisées et digitalisées est un moyen de la rendre stratégique en lui donnant une forme 3D. Une activité n'est donc pas d'emblée stratégique, elle est rendue stratégique. L'exposition de ce mouvement consistant à faire coller au discours de la stratégie le récit d'un projet montre qu'en tant que telle, la formule 3D est un contenant vide. Il n'existe aucun document expliquant ce que serait ou ne serait pas un projet 3D, qui fournirait un plan de réalisation découpé en étapes, ou d'autres éléments susceptibles d'indiquer plus précisément le contenu de cette stratégie. Celle-ci est réduite à un format d'expression minimal dont il est impossible de déduire quelque orientation que ce soit. Ainsi, il est impossible de savoir si un projet de centrale de production décentralisée d'électricité renouvelable est plus 3D qu'un projet éolien, qu'un projet de réseaux de chaleur ou qu'un projet d'acquisition d'un INEO-like. S'en tenir uniquement au discours stratégique des 3D, hors de toute considération concernant tel projet ou telle activité, reporte le regard vers une formule qui ne dit rien, en elle-même, du positionnement territorial d'ENGIE.

En revanche, l'examen détaillé, dans les chapitres 2 et 3, de projets spécifiques nous a montré que ceux-ci sont amenés à être décrits comme des projets 3D afin de prendre une forme stratégique. Comme nous l'avons vu dans la description du

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ *Ibid.*

projet Lubang, aligner narrativement un projet sur la stratégie est un moyen utilisé pour obtenir plus de support au sein de l'entreprise. À l'aune de ces remarques, il apparaît que l'étude du discours stratégique d'ENGIE ne peut se déployer qu'au regard des récits de projets particuliers qui sont redécrits pour coller à la stratégie, pour devenir stratégiques. Prendre en compte et décrire cette articulation narrative reposant sur un mouvement d'attraction des projets vers la formule 3D met en lumière la singularité discursive de la stratégie d'ENGIE.

On l'aura compris, il ne s'agit pas d'un discours programmatique ou d'un scénario dont l'analyse révélerait une projection détaillée de la distribution géographique des actifs, ou encore un répertoire des différents modes de territorialisation envisagés. La stratégie d'ENGIE est un objet difficile à saisir dans la mesure où sa réalité documentaire n'est pas concentrée – c'est-à-dire qu'il existerait un texte la décrivant entièrement et totalement – mais disséminée. En cela, on va le voir dans la prochaine section, la mécanique de sa réalisation n'a rien à voir avec la logique d'un plan à exécuter. Une meilleure image serait celle d'un centre de gravité attirant progressivement les projets autour de lui. Et c'est en considérant ce mouvement d'attraction dans la durée que l'on est amené à percevoir la manière dont le contenant vide de la formule stratégique prend corps et se concrétise.

4.2 Les pulsations de la stratégie

L'objet de cette section est de qualifier le fonctionnement par attraction de la stratégie d'ENGIE. Je vais montrer de quelle manière la formule stratégique des 3D acquiert sa consistance et sa texture en agrégeant une multitude de récits de projets distribués à travers le monde. En m'appuyant sur le cas du projet Lubang décrit dans le deuxième chapitre, je mets en évidence le fait que ces projets peuvent être stratégiques puis finalement cesser de l'être. Prendre au sérieux cette réversibilité révèle le fait que le discours stratégique est composé d'autres formes discursives que je propose, en m'inspirant des travaux de Carl von Clausewitz, de qualifier de « tactiques » (Clausewitz, [1832] 2007).

L'articulation stratégie-tactique permet de rendre compte de l'immobilité tautologique de la formule stratégique des 3D à travers le temps et explicite le fait que celle-ci se concrétise au travers d'une opération de remontée et de sélection des récits tactiques élaborés dans les sites de transition. Si mon approche de la stratégie par sa pratique entretient un air de famille avec les travaux du courant *Strategy-as-Practice* (SaP) (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007 ; Golsorkhi *et al.*, 2010), je souligne que ceux-ci postulent un unique niveau discursif de formulation et d'exécution de la stratégie.

Insister sur le rôle central joué par les récits tactiques me permet d'éclairer les pulsations frictionnelles qui forment la trame de la stratégie. À l'unité de la formule stratégique répond la dissémination des récits tactiques dans une multitude de sites de transition. Le chapitre se conclut sur la recomposition de l'unité de la stratégie à l'occasion de la présentation annuelle des activités de l'entreprise aux investisseurs. J'étudie d'une part la façon dont ces différents récits transformés en exemples sont connectés les uns aux autres, et d'autre part, je montre que la stratégie, chargée de ces récits tactiques et présentée par la directrice générale Isabelle Kocher, est mise à l'épreuve du cours de Bourse.

4.2.1 La remontée stratégique des récits tactiques

En retraçant le parcours buissonnant du projet Lubang, nous avons vu le mouvement ascendant qui l'a conduit à prendre une forme stratégique puis le mouvement descendant qui l'a déréalisé jusqu'à provoquer son arrêt. Avant que sa conclusion en forme d'échec ne le condamne à être définitivement séparé de la stratégie d'ENGIE, il a été stratégique. Il y a quelque chose de paradoxal dans cette façon de présenter les choses. Comment expliquer qu'un projet qui est stratégique puisse ne plus l'être sans que la stratégie ne change elle-même ? Comment expliquer cette réversibilité ? Plus généralement il s'agit d'interroger le statut d'un projet comme celui de Lubang. Il est impossible de dire avant qu'il ne débute qu'il ne sera pas stratégique. Le qualificatif *stratégique* a donc une valeur descriptive limitée dans le temps caractérisant le travail narratif d'alignement du récit d'un projet particulier à la stratégie. Par quel qualificatif générique caractériser ces récits dont la qualité stratégique est réversible ?

Je propose d'appeler ces récits des récits *tactiques*. Pourquoi tactiques ? L'articulation des notions de stratégie et de tactique est un héritage de la pensée militaire qui a connu une réactivation dans le champ des sciences humaines et sociales en France sous l'impulsion de Michel de Certeau au début des années 1980 (de Certeau, 1980). Michel de Certeau utilise le terme de tactique pour rendre compte d'un vaste groupe de pratiques quotidiennes consistant à « utiliser, manipuler et détourner » ce qui est produit, quadrillé et imposé par des stratégies émanant d'un « sujet de vouloir et de pouvoir » (de Certeau, 1980, p. 76). Ce couple conceptuel est pour Michel de Certeau un couple antagoniste, chaque terme se définissant par l'exclusion de ce que l'autre n'est pas et mettant en jeu l'exercice d'un pouvoir inégalement distribué :

Sans lieu propre, sans vision globalisante, aveugle et perspicace comme on l'est dans le corps à corps sans distance, commandée par les hasards du temps, la tactique est déterminée par l'absence de pouvoir comme la stratégie est déterminée par le postulat d'un pouvoir. (de Certeau, 1980, p. 88)

La distinction entre ces deux termes proposée par Michel de Certeau repose sur une « césure » (de Certeau, 1980, p. 85) engageant un jeu de forces et des relations de pouvoir au sein desquelles la tactique tient le rôle du principe de subversion.

L'intérêt du propos de Michel de Certeau est de braquer le projecteur sur les micro-pratiques qui constituent le champ tactique, sa limite est de postuler que celles-ci existent nécessairement *contre* des pratiques stratégiques englobantes. Je propose de mobiliser le couple conceptuel tactique-stratégie. Avec Michel de Certeau, je propose de mettre l'accent sur les tactiques ; contre Michel de Certeau, de laisser la relation tactique-stratégie ouverte afin de ne pas l'enfermer dans un antagonisme principiel.

Ma réflexion sur l'articulation entre stratégie et tactique emprunte en cela bien plus aux travaux du théoricien de la guerre Carl von Clausewitz¹⁸⁸ qui utilise ces notions pour décrire deux aspects complémentaires mais distincts de la manœuvre guerrière (Clausewitz, [1832] 2007). Ce qui m'intéresse tout particulièrement dans le propos de Carl von Clausewitz, c'est l'utilisation qu'il fait de la notion de « friction » pour caractériser la singularité de la pratique tactique. Dans le vocabulaire de Carl von Clausewitz, la « friction » désigne l'ensemble des résistances qui, sur le terrain, forcent la manœuvre à composer en permanence avec des imprévus (Clausewitz, [1832] 2007, p.28). Aux grands lignes claires et simples de la stratégie, Carl von Clausewitz oppose la trajectoire fracturée d'une tactique en friction, toujours en train de s'ajuster.

Les travaux de Carl von Clausewitz offrent un répertoire conceptuel à l'aide duquel je vais élaborer le cadre d'analyse de la stratégie d'ENGIE. En usant des notions de friction et de tactique je veux mettre en lumière une certaine forme de pratique narrative qui participe à la réalisation de la stratégie, qui lui est nécessaire, sans pour autant lui appartenir principiellement.

Ce décentrement consistant à saisir la réalisation de la stratégie par ses marges, de par sa focalisation sur un jeu de pratiques narratives et organisationnelles, entretient un air de famille tenace avec le courant de recherche *strategy-as-practice*

¹⁸⁸ Michel de Certeau fait référence à Carl von Clausewitz dans *L'invention du quotidien*, mais uniquement pour requalifier la tactique en ruse (de Certeau, 1980, p. 87), évacuant au passage la relation de complémentarité que Carl von Clausewitz construit entre tactique et stratégie.

(SaP) qui a émergé dans les sciences de gestion au milieu des années 2000. Les travaux de SaP ont mis en évidence le fait que pour étudier pragmatiquement ce qui fait et ce que fait une stratégie, il est nécessaire de suivre au plus près l'activation d'un faisceau de pratiques engageant tous les niveaux d'une organisation (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007 ; Golsorkhi *et al.*, 2010). Sous cet angle, la stratégie apparaît comme le résultat d'un processus en train de se faire plutôt que comme une propriété organisationnelle toujours déjà-là. Ce courant de recherche fait la part belle aux méthodes d'enquête ethnographiques (Rouleau, 2005 ; Jarzabkowski, 2008 ; Kaplan, 2011 ; Vesa & Vaara, 2014), qui permettent de rendre compte des tâtonnements et des incertitudes entourant l'exercice de la stratégie (Kaplan, 2008).

Je vais d'abord considérer la proposition théorique du courant de recherche SaP afin de cerner ses apports et ses limites. Puis, je vais montrer que pour raconter la stratégie d'ENGIE, il est nécessaire d'opter pour un répertoire notionnel capable de prendre en compte la part manquante de la tactique et de ses innombrables frictions, systématiquement oubliée par les études appartenant au domaine du *strategic management*.

Dans leur texte d'introduction au *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl et Eero Vaara proposent de définir comme suit l'objectif du courant de recherche *strategy-as-practice* :

In other words, *SaP research is interested in the "black box" of strategy work that once led the research agenda in strategic management research (Mintzberg 1973; Mintzberg and Waters 1985; Pettigrew 1973), but has thereafter been replaced by other issues, not least because of the increasing dominance of the micro-economic approach and a methodological preoccupation with statistical analysis. (Golsorkhi et al., 2010, p.1, je souligne.)*

À rebours de nombreux travaux appartenant au champ du *strategic management* (Vaara & Whittington, 2012 ; Paroutis & Pettigrew, 2007), le courant SAP entend saisir la stratégie comme une pratique, « it is something that people do » (Whittington, 2006), et non comme une propriété organisationnelle (Whittington,

2006 ; Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007). « Ouvrir la boîte noire »¹⁸⁹, pour les chercheuses et les chercheurs du courant SaP, c'est pouvoir étudier le processus qui consiste à « stratégiser » plutôt qu'étudier l'objet déjà formé « stratégie », c'est considérer la stratégie comme un verbe d'action plutôt que comme un nom.

Un des aspects remarquables mis en évidence par une telle focalisation est l'élargissement de l'analyse qui, au lieu de se concentrer uniquement sur le *top management*, est amenée à prendre en compte tous les niveaux de l'organisation ainsi que les pratiques ordinaires et routinisées reliant une diversité beaucoup plus vaste de personnes œuvrant au sein d'une organisation (Rouleau, 2013).

Plusieurs travaux ont ainsi contribué à éclairer le rôle des *middle managers* dans la pratique de la stratégie (Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau 2005 ; Balogun & Rouleau, 2011) et plus récemment celui des *front line workers* (Balogun, Best, Lê, 2015). L'apport de ces travaux est de documenter le déploiement de la stratégie à travers une organisation, en faisant ressortir la réalité feuilletée d'un tel milieu, composé d'un enchevêtrement de strates managériales et d'entités opérationnelles, d'une multiplicité de personnes qui font tenir la stratégie en la diffusant, en la traduisant, en lui donnant du sens (Rouleau, 2005). L'intérêt porté à l'étude des micro-pratiques et des interactions permet de comprendre avec bien plus de finesse le fonctionnement d'une organisation et d'éviter les raccourcis d'un récit réduit aux déclarations d'un ou d'une dirigeante.

Cela étant dit, l'ouverture de la boîte noire de la stratégie ne va pas sans poser certaines questions. En effet, si cette approche est effective pour étudier le moment de *formulation* de la stratégie (Jarzabkowski & Wilson, 2002 ; Jarzabkowski, 2003 ; Sminia, 2005 ; Jarzabkowski & Seidl, 2006), elle ne semble pas avoir la même portée heuristique lorsqu'il s'agit d'étudier le moment de son *exécution*.

La première raison tient au fait que le moment de formulation de la stratégie offre une meilleure cohérence temporelle, car il est souvent ramassé dans une temporalité plus courte que celle de l'exécution et mobilise moins de personnes, ce

¹⁸⁹ Je traduis.

dernier point étant plus particulièrement valide lorsque l'organisation étudiée est une multinationale.

Une deuxième raison est qu'il est difficile d'ouvrir la boîte noire de la stratégie une fois que sa formulation est achevée. En effet, et c'est ce que le projet Lubang illustre bien, la stratégie est reçue par les *middle managers* comme un discours déjà formé, c'est-à-dire comme une boîte noire qu'ils et elles ne peuvent ouvrir. Pour l'enquêteur, ouvrir la boîte noire signifierait donc revenir au moment de formulation de la stratégie ou, au moins, à une recomposition *a posteriori* du processus de formulation. Étudier l'exécution de la stratégie supposerait donc une étude préalable de sa formulation. Pourtant, la littérature SaP étudiant l'exécution d'une stratégie ne procède pas de la sorte.

Je citais plus haut les travaux de Julia Balogun et Linda Rouleau qui, l'une et l'autre, ont mis en lumière le rôle du *middle management* et des *front line workers* dans la mise en œuvre de la stratégie à partir d'une perspective SaP. En rentrant dans le détail de leurs études de cas, il est frappant de constater que la stratégie formulée par *le top management* se métamorphose pour devenir « a top-down change initiative » (Balogun & Johnson, 2004), « strategic change » (Rouleau, 2005), « change situation » (Rouleau & Balogun, 2011). La stratégie se mue en un « changement »¹⁹⁰ (*change*) qui apparaît comme un support textuel et discursif inamovible que les *middle managers* doivent interpréter et auquel ils doivent « donner du sens » (*sensemaking*) (Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005 ; Rouleau & Balogun, 2011).

Autrement dit, ce qui est souligné par ces recherches, c'est la réception et le travail d'interprétation du discours stratégique par le *middle management*. Et il est intéressant de constater que le mot stratégie est plus ou moins délaissé pour laisser place à sa forme adjectivale qui vise à indiquer le rôle *stratégique* du *middle management*, « the strategic importance of middle managers » (Balogun & Johnson, 2004), « the important strategic role middle managers play » (Rouleau & Balogun, 2011).

¹⁹⁰ Je traduis.

La boîte noire de la stratégie issue du *top management* est laissée fermée, et l'attention est attirée sur l'idée selon laquelle la stratégie se réalise dans son interprétation, interprétation donnée par les *middle managers* aussi bien que les *front line workers* qui ainsi réalisent leur fonction « stratégique ». La relation entre la formulation de la stratégie et son exécution est rendue floue par l'idée que la stratégie se réalise et s'actualise à l'occasion de chacune de ses interprétations, rejoignant en cela les travaux des chercheuses et chercheurs plaçant pour un *narrative turn* dans les études SaP (de La Ville & Mounoud, 2005, 2010 ; Fenton & Langley, 2011 ; Brown & Thompson, 2013).

En s'appuyant sur la narratologie et plus généralement sur la théorie littéraire de la deuxième moitié du 20^e siècle, ces travaux soulignent justement qu'un discours s'adresse toujours à un public donné et que c'est dans l'acte de lecture que le sens d'un texte se réalise (de La Ville & Mounoud, 2005, 2010). La relation entre la formulation de la stratégie et son exécution est projetée dans l'espace textuel pour être retraduite en une relation entre l'écriture et la lecture (de La Ville & Mounoud, 2010). La relation écriture-lecture justifie l'idée qu'un texte n'est rien sans l'acte de lecture, et donc que la stratégie n'est rien sans son interprétation, d'autant plus nécessaire que les textes stratégiques sont fréquemment ambigus :

Strategic texts are characterized by their *ambiguity*; their significance is unresolved, because the distance caused by its written form is open to alternative readings and constructions depending on the situation of readers. While interpreting strategic texts, organizational actors propose their relations with the world. *This process of appropriation*, which takes place in the narrative register (...) is complex, dense, emergent and dynamic. (de La Ville & Mounoud, 2010, je souligne.)

Le processus d'appropriation de la stratégie par l'acte de lecture pratiqué par n'importe quel membre d'une organisation constitue donc potentiellement une réalisation de la stratégie, en lui donnant du sens et en conduisant à l'émergence de nouvelles pratiques.

Cette façon de concevoir l'exécution de la stratégie me semble éminemment problématique car elle porte en elle un retournement sémantique rendant tout à fait inopérante la notion même de stratégie. Je m'explique : si l'exécution d'une

stratégie est entièrement conçue à l'aune de ses interprètes, alors la stratégie n'a plus de limite et tout fait organisationnel qui se revendique comme une lecture de la stratégie devient potentiellement stratégique. Analytiquement, cela signifie que la stratégie se prolonge dans chaque acte interprétatif, chaque acte de lecture étant également un acte de « production », de réécriture de la stratégie :

This reading – or consumption – of strategic texts constitutes a second-order production, which de Certeau calls a "fabrication" – that is, a narrative that is added to the intention of strategic texts. (de La Ville & Mounoud, 2010)

À ce compte, la stratégie se dissémine dans chaque interstice organisationnel, et est perpétuellement réécrite au cours des interactions quotidiennes entre l'ensemble des membres d'une entreprise. Une seule et même notion, la stratégie, est étirée pour englober toujours plus de pratiques, donnant à voir un *stretching* conceptuel conduisant à des incohérences théoriques que je vais illustrer à l'aide de la scène ci-dessous.

J'ai été frappé par la plasticité problématique de la notion de « stratégie » dans l'espace académique à l'occasion d'une discussion avec un doctorant qui, débutant une thèse chez ENGIE en sciences humaines et sociales, m'a fait part de ses hésitations quant à la définition de son sujet de recherche. Son objectif est clair, il a pour ambition de décrire la « stratégie de décarbonation d'ENGIE ». Le problème qui se pose à lui est le suivant : par où commencer ? dans quel terrain ancrer son travail d'enquête ? Fraîchement débarqué dans l'entreprise, il fait part – « en passant » précise-t-il – aux personnes dirigeant sa thèse d'une initiative consistant à supprimer systématiquement les gobelets en plastique utilisés pour l'eau et le café, initiative présentée par le *project manager* en charge de cette démarche comme une contribution à la stratégie du groupe. Enthousiaste, un des deux directeurs lui fait remarquer que c'est un terrain remarquable pour étudier « la stratégie de décarbonation en action ». Il s'anime lorsqu'il me raconte cet échange : « Je n'ai pas envie que ma thèse soit centrée sur une question de gobelets, et je ne vois pas en quoi ça vient qualifier spécifiquement la stratégie d'un groupe

énergétique, ça pourrait tout aussi bien avoir lieu chez Orange, chez Safran, chez Airbus, chez Google, enfin dans n'importe quelle entreprise. »¹⁹¹

Le directeur enthousiaste trouve au contraire qu'il n'y a pas de « grand ou de petit objet » pour analyser la stratégie, la question étant plutôt d'arriver à comprendre de quelle façon la stratégie se diffuse dans toute l'organisation. Il suggère d'étudier le théâtre du café, de se rendre sensible aux résistances, aux discussions que ce nouveau dispositif suscite, au développement de nouvelles pratiques collectives routinisées et à leur impact sur les autres activités des salariés.

Je partage les doutes de mon camarade doctorant. Supposer que les gobelets sont, à l'instar des centrales à charbon et des centrales de production décentralisée d'électricité renouvelable, des objets de la stratégie de l'entreprise me paraît être un abus de langage. Non pas parce que je considère que l'inventaire des objets stratégiques ne peut inclure la catégorie « gobelets » – ce qui reviendrait à situer le débat sur un plan normatif en opposant à une lecture de la stratégie une autre lecture de ce que doit être la stratégie – mais parce que la procédure de caractérisation au terme de laquelle un objet devient stratégique ne peut se satisfaire d'un simple décret. En d'autres termes : dire que les gobelets sont stratégiques suffit-il à faire des gobelets un élément de la stratégie ?

On croise là le premier problème de la perspective SaP – dont j'ai déjà esquissé les enjeux – qui a trait à l'illimitation du discours stratégique produite dans l'acte de sa réception. Postulant l'« ambiguïté » principielle du texte stratégique (de La Ville & Mounoud, 2010), Valérie-Inès de La Ville et Éléonore Mounoud proposent d'en résoudre le sens et le contenu dans l'acte de lecture qui se diffuse à l'intérieur de chaque strate d'une organisation donnée. Sous cet angle, interpréter la suppression des gobelets en plastique comme une façon de réaliser la stratégie de décarbonation de l'entreprise est analysée en tant que « production de deuxième ordre » (de La Ville & Mounoud, 2005) de la stratégie, ainsi prolongée au-delà du moment de sa formulation initiale.

¹⁹¹ Journal de bord, 2019.

L'interprétation locale du caractère stratégique d'un projet, d'un objet, est comprise non pas comme la construction d'un récit singulier qui cherche à gagner en légitimité en se rattachant à la stratégie, mais comme la diffusion de la stratégie à l'ensemble de l'organisation. Dans ce modèle, c'est le texte stratégique initial qui se déplace, s'étend et se transforme à l'occasion de chaque interprétation. En faisant reposer la dynamique de diffusion de la stratégie sur la multiplication de ses interprétations, l'approche narrative du courant SaP décloisonne la stratégie mais, du même coup, étend sans discrimination son exercice à toute personne décrétant que tel projet ou tel objet est stratégique. Le stratégique est systématiquement converti en stratégie. Mais dans ce cas, comment comprendre la réversibilité du qualificatif stratégique pour un projet comme celui de Lubang ? comment comprendre et prendre en compte l'échec de projets décrétés stratégiques ?

On touche ici au deuxième problème du courant de recherche SaP qui tient à son incapacité à prendre en compte toute la gamme de projets qui cessent d'être stratégiques. J'ai montré dans le chapitre 2 que le projet Lubang est devenu stratégique puis a cessé d'être stratégique, sans que la stratégie incarnée par la formule « 3D » ne bouge d'un pouce. Lançons un chercheur imaginaire convaincu par l'approche SaP à Lubang en 2017 avec Wallace : le projet est stratégique, la stratégie d'ENGIE passe par le projet Lubang. Lançons ce même chercheur à la fin de l'année 2018 à La Défense avec un membre d'un Key Program : le projet est arrêté et plus personne n'ose dire que le projet est ou a été stratégique, la stratégie d'ENGIE se passe du projet Lubang. Dans le premier cas, la stratégie comprend le projet Lubang, dans le second la stratégie n'a rien à voir avec le projet Lubang. Comment expliquer cette variation ?

Le cadre analytique du tournant narratif de la recherche SaP, parce que concentré principalement sur la relation écriture-lecture (*annexe 20*) des textes stratégiques (de La Ville & Mounoud, 2005), ne peut expliquer pareille variation qu'au travers de l'acte d'interprétation, dès lors que le texte stratégique n'a pas changé. Si le statut du projet change sans que le texte stratégique ait été réécrit, c'est donc l'acte de lecture qui a modifié la valeur stratégique attribuée au projet.

Mais peut-on vraiment dire que le projet n'est plus stratégique parce que l'interprétation de la stratégie a changé ?

Un tel postulat invisibilise le travail collectif d'écriture du projet mis au jour dans les chapitres 2 et 3, et rend indécidable l'acte d'interprétation. Qui interprète quoi à quel moment ? Comment comparer les interprétations contraires du projet Lubang ? Quels sont les supports documentaires de ces interprétations ? Toute production textuelle faisant référence à la stratégie est-elle nécessairement une interprétation de la stratégie ? Il est frappant de constater que pareilles questions sont moins le résultat d'une démarche d'enquête que l'effet du cadre analytique SaP qui place en son centre les « textes stratégiques » (de La Ville & Mounoud, 2005) et en déduit une série d'opérations structurées le long de l'axe écriture-lecture, comme le montre le schéma de l'annexe 20.

Si le courant SaP offre bien un regard renouvelé sur l'extension de la stratégie à tous les niveaux d'une organisation – rompant en cela avec une vision de la stratégie dont l'exercice est limité au seul *top management* (Porter, 1996 ; Schiffrin & Reichelstein, 2016) –, il ne permet pas de rendre compte des frictions tactiques et de la part d'échec qui participent à la concrétisation progressive de la stratégie. Cette difficulté à prendre en compte d'autres formes de récits organisationnels est due à la domination d'un unique niveau discursif, celui des textes stratégiques, qui s'étend, s'étire, se complexifie selon des modalités que le courant de recherche SaP entend décrire.

Le binarisme écriture-lecture qui se superpose au binarisme formulation-exécution ne possède qu'un seul niveau, celui du discours stratégique, qui se caractérise par le fait qu'il est incapable d'intégrer ce qui n'est pas stratégique. Or, et c'est la particularité de la stratégie d'ENGIE que je documente ici, la conduite de l'action pour faire la transition est nimbée d'incertitudes, la stratégie pouvant être une centrale de production décentralisée d'électricité renouvelable aux Philippines pour finalement ne plus l'être. Rendre compte de ces hésitations et de ces renversements nécessite de dédoubler les niveaux discursifs pour étudier d'autres récits qui échappent au plan unique des textes stratégiques.

Martin Kornberger a relevé, non sans facétie, que les classiques de la stratégie militaire, comme *De la guerre* du général prussien Carl von Clausewitz, avaient bonne place dans le rayon *business* des librairies d'aéroports mais étaient pour ainsi dire ignorés par la littérature académique (Kornberger, 2013). Pourtant, pour qui s'y penche de plus près, les travaux de Carl von Clausewitz « presents a powerful stream of thoughts that overflow and undermine the narrow confines of instrumental rationality that are characteristic of most current strategy thinking » (Kornberger, 2013). Loin d'être un manuel égrenant des recettes pour remporter la victoire au combat, *De la guerre* offre une réflexion dense sur l'exercice de la stratégie dans le brouillard d'incertitude qui enveloppe le phénomène guerrier : « action in war is (...) wrapped in a fog of greater or lesser uncertainty » (Clausewitz, [1832] 2007, p. 89).

Une des grandes problématiques traversant l'ouvrage est de déterminer comment agir en situation d'incertitude. La description de la conduite de l'action est articulée autour de deux concepts distincts qui se complètent et se réalisent en s'informant mutuellement. Le premier est la stratégie, le second est la tactique. Il est également nécessaire de mentionner un tiers terme, celui de friction, qui vient qualifier plus finement les relations entre l'exécution d'une action et un contexte d'incertitude. Je vais préciser le contenu de chacun de ces termes afin de proposer un recadrage théorique de la notion de stratégie en l'équipant de notions connexes.

Si l'on excepte le contenu purement militaire que Carl von Clausewitz donne à la définition de la stratégie, il ressort que la caractéristique la plus évidente qui qualifie ce terme est la « simplicité ». Tout le long de l'ouvrage, Carl von Clausewitz martèle cette idée : la stratégie est quelque chose de simple. Ainsi, au chapitre 7 du livre 1, intitulé « Friction in war », on peut lire :

Everything looks simple; the knowledge required does not look remarkable, the strategic options are so obvious that by comparison the simplest problem of higher mathematics has an impressive scientific dignity (Clausewitz, [1832] 2007, p. 65, je souligne)

Au chapitre 1 du livre 3, intitulé « Strategy », Carl von Clausewitz avance :

In fact, the means and forms that the strategist employs are so very simple, so familiar from constant repetition, that it seems ridiculous in the light of common sense when critics discuss them, as they do so often, with ponderous solemnity. (Clausewitz, [1832] 2007, p. 134, je souligne.)

En stratégie, tout est simple, tout est évident, les idées exposées n'ont rien d'admirable :

There is nothing admirable about the ideas themselves. Faced with such simple concepts, we have to admit that they are simple. (Clausewitz, [1832] 2007, p. 136, je souligne.)

Ce premier constat pare la stratégie d'un parfum de benoîte évidence qui rend celle-ci peu intéressante en tant que telle. Il est nécessaire de rappeler ici que *De la guerre* était un ouvrage à vocation pédagogique dont les leçons furent initialement destinées au prince héritier de la couronne prussienne d'alors, futur Guillaume I^{er} (Kornberger, 2013). Rappeler la simplicité de la stratégie, c'est rappeler qu'elle ne peut être considérée sous le seul prisme de l'histoire militaire et de ce que Carl Von Clausewitz appelle la « guerre sur le papier »¹⁹² (*war on paper*) (Clausewitz, [1832] 2007, p. 66). S'en tenir à la seule stratégie ne peut que conduire à une vision simpliste du phénomène guerrier, ratant complètement le fondement de la conduite de l'action, à savoir l'*exécution*.

Pour comprendre et saisir la relation entre les notions de stratégie et d'exécution, Carl von Clausewitz introduit le concept de « friction » qui ouvre la voie à l'idée que la *simplicité* de la stratégie n'implique en rien la *facilité* de son exécution. La friction est cette « force » qui permet de rendre compte du passage de la simplicité de la stratégie à la difficulté de son exécution.

¹⁹² Je traduis.

Carl von Clausewitz illustre son propos à l'aide de ce court récit soulignant le désordre et l'incertitude qu'engendre la force de friction dans un plan aussi simple que l'allongement d'un trajet à cheval :

Everything in war is very simple, but the simplest thing is difficult. The difficulties accumulate and end by producing a kind of friction that is inconceivable unless one has experienced war. Imagine a traveller who late in the day decides to cover two more stages before nightfall. Only four or five hours more, on a paved highway with relays of horses: it should be an easy trip. But at the next station he finds no fresh horses, or only poor ones; the country grows hilly, the road bad, night falls, and finally after many difficulties he is only too glad to reach a resting place with any kind of primitive accommodation. It is much the same in war. Countless minor incidents – the kind you can never really foresee – combine to lower the general level of performance, so that one always falls far short of the intended goal. (Clausewitz, [1832] 2007, p. 65-66)

À l'état de plan, le projet semble simple, il est pourtant hautement contraint par une série d'« incidents mineurs » imprévisibles. La décision initiale, à savoir prolonger un trajet à cheval de deux étapes supplémentaires, se hérissé de problèmes tous singuliers (le relief inattendu du terrain, le mauvais état de la route, un cheval fatigué, etc.) formant une chaîne d'événements qui entravent le mouvement du voyageur, contraint de composer avec tous ces éléments qu'il n'avait pas anticipés.

L'existence de cette force de friction permet de comprendre la distance qui sépare le plan de son exécution, et, inversement, le fait qu'il soit nécessaire d'ajuster le plan aux incertitudes et imprévus qui contreviennent à la conduite de l'action. L'omniprésence du hasard, à commencer par les caprices du climat, ainsi que les réactions imprévues de l'ennemi, sont autant de facteurs désarçonnant les plans les mieux préparés. Ainsi, la difficulté à *reconnaître* ce qui avait été planifié dans une scène de guerre est pour Carl von Clausewitz la plus grande source de friction conduisant à constater un « gouffre » entre la planification et l'exécution :

War has a way of masking the stage with scenery crudely daubed with fearsome apparitions (...) this is one of the great chasms between planning and execution. (Clausewitz, [1832] 2007, p. 65)

C'est parce qu'il existe un tel écart entre planification et exécution que Carl von Clausewitz introduit une distinction entre ce qui relève de la stratégie et ce qui relève de la tactique. Si l'activité du stratège consiste d'abord et avant tout à planifier les objectifs opérationnels poursuivis au combat, ces plans ne peuvent qu'être une somme de suppositions que des événements impossibles à prévoir chambouleront. Cela ne signifie pas que le plan doit être *abandonné*, cela signifie qu'il doit être continuellement *amendé* au regard de ce qui se passe sur le terrain.

La gestion de l'ensemble des frictions qui se produisent en permanence sur le terrain appelle une autre compétence, de court terme, pour réagir directement à ce qui arrive, en l'occurrence la tactique. La tactique est plongée dans ce que Carl von Clausewitz appelle l'« engagement », c'est-à-dire l'activité de combat, quand la stratégie entend organiser ces engagements :

According to our classification, then, tactics teaches *the use of armed forces in the engagement*; strategy, *the use of engagements for the object of the war*. (Clausewitz, [1832] 2007, p. 74, je souligne)

La tactique désigne la prise et la réaction à ce qui ne peut être prévu et organisé en amont par la stratégie. Cette distinction est cruciale dans l'organisation de l'argument de Carl von Clausewitz pour clarifier la relation entre le temps long de la stratégie et l'urgence de la tactique, entre la nécessaire simplification du réel à laquelle procède la stratégie et la soudaine complexification d'une situation aux paramètres toujours changeants appelant une adaptation tactique continue. Prise sous cet angle, la stratégie apparaît comme une activité fondée sur la simplification de ce qui arrive et de ce qu'il faut faire.

Or, cette opération de simplification est impossible à tenir si stratégie et tactique sont mélangées. La tactique brasse une somme de paramètres matériels perpétuellement mouvants qui, s'ils devaient être pris en compte et énoncés par le stratège, annihileraient son travail de simplification et le retournerait en son contraire, à savoir la complexification.

Cette traversée dans l'œuvre de Carl von Clausewitz permet de mettre en lumière le fait que la stratégie est un processus de simplification qui, grâce à la

tactique, s'ajuste continuellement à une réalité frictionnelle. La simplicité de la stratégie, que Carl von Clausewitz juge peu remarquable sur le papier, est la caractéristique qui permet de comprendre qu'elle ne surdétermine en rien la tactique et ne peut rien dire de l'exécution particulière de telle ou telle tactique. En usant de deux termes différents, Carl von Clausewitz divise la compréhension de la conduite de l'action en deux domaines distincts qui, s'ils s'influencent l'un l'autre (la stratégie encadre la tactique et la tactique informe la stratégie), demeurent séparés. Autrement dit et au regard de la problématique qui m'occupe, il appert que la stratégie ne peut pas se lire dans la tactique et que la tactique n'est en rien performée par la stratégie, limitant *de facto* l'extension de cette dernière.

Cette approche fait tomber l'idée d'une stratégie qui se diffuserait dans l'ensemble de la machine militaire et qui se déroulerait à chaque moment de la conduite de l'acte guerrier. Parce qu'elle doit être simple, l'étude de la stratégie seule ne peut avoir qu'une portée heuristique limitée pour qui veut saisir la conduite de l'action guerrière dans sa totalité.

Le grand intérêt de la théorie clausewitzienne est de subdiviser la conduite de l'action dans une situation d'incertitude en deux domaines distincts. Cette séparation permet d'écarter l'idée selon laquelle la stratégie serait le discours maître conditionnant tout ce qui arrive et influençant l'action de chaque membre de l'organisation composite qu'est une armée.

Rapportée au domaine de l'économie, cette théorie invalide l'idée selon laquelle la stratégie d'une entreprise se prolonge sans rupture au-delà de son énoncé jusque dans ses actions les plus ordinaires et les plus quotidiennes ainsi que ses objets de peu d'importance pour son activité économique. Penser que la stratégie se complexifie dans une série de médiations instrumentales pour amener à l'existence un projet incertain comme celui de Lubang, c'est vouloir oublier l'impératif de simplicité qui la caractérise avant tout. Je l'ai montré, ce n'est pas parce qu'un projet est aligné avec la stratégie qu'il est stratégique au sens où il réaliserait celle-ci. Jamais la stratégie des « 3D » n'a contenu le projet de Lubang et jamais le projet de Lubang n'a incarné la stratégie.

Suivre la stratégie afin d'espérer comprendre de quelle façon elle se concrétise et s'incarne dans tel projet particulier est un chemin hasardeux. Au contraire, le

discours stratégique est un attracteur qui fait remonter la multitude des récits particuliers composés sur le terrain, comme celui du projet Lubang, qui essayent de gagner en légitimité et en généralité en s'alignant avec le discours stratégique. Pour étudier ce mouvement ascendant, pour comprendre ce qui est à l'œuvre derrière la notion vague et par trop unidirectionnelle d'exécution, ce n'est pas la boîte noire de la stratégie qu'il faut chercher à ouvrir (Golsorkhi *et al.*, 2010), c'est la remontée des récits tactiques qu'il s'agit de tracer.

Tracer les récits tactiques, c'est étudier la façon dont ils sont élaborés en situation de friction pour gagner en généralité et se rattacher à la stratégie afin de pouvoir continuer à exister. Au lieu d'essayer de descendre le fil du discours stratégique, il s'agit d'étudier de quelle façon se compose et se stabilise le récit tactique, en mobilisant une multitude d'éléments matériels, chiffrés, organisationnels, et de quelle façon celui-ci remonte en étiquetant ce texte composite à l'aide des termes clefs de la stratégie. Cela suppose de minorer l'importance des théories accentuant le rôle de l'interprétation du discours stratégique (de la Ville & Mounoud, 2005, 2010) ainsi que du processus de *sensemaking*¹⁹³ (Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005 ; Balogun & Rouleau,

¹⁹³ Dans *Sensemaking in Organizations*, Karl Weick avance la thèse selon laquelle la production de sens (*sensemaking*) dans les organisations est une opération particulière qui se produit à l'occasion de « chocs » conduisant individus et entités collectives à élaborer des énoncés dont la fonction est de surmonter une « interruption » dans le cours ordinaire d'activités routinisées (Weick, 1995). Comment un choc se forme-t-il ? Karl Weick rejette l'idée qu'il puisse exister des chocs indépendamment d'un système de perception donné. Mais rien ne permet de déterminer ce qui, dans le flux quotidien d'impressions, va retenir l'attention d'un individu et l'amener à interrompre ses activités ordinaires. Dans la mesure où l'analyse ne permet pas de déterminer ce qui constitue un choc, si ce n'est quelque chose d'aussi vague que l'irritation soudaine d'une sensibilité, il est également impossible de déterminer ce qui fait qu'un choc a lieu. À cette indétermination fondamentale de ce qui fait un choc, Karl Weick ajoute un degré supplémentaire en montrant que l'interruption que produit le choc est informe, c'est-à-dire qu'elle ne peut être spécifiée dans la forme d'un problème, d'un dilemme, d'un paradoxe, d'un enjeu, etc., et que c'est justement l'opération propre du *sensemaking* que de générer un énoncé particulier à partir d'une situation indéterminée : « If the novelty is truly open to a variety of labels, then one could also say things like, that is an issue, manage it ; that is a dilemma, reframe it ; that is a paradox, accept it ; that is a conflict, synthesize it ; that is an opportunity, take it. To label a novelty a problem is a consequential act, just as it is consequential to call it an issue. That is the whole point of sensemaking » (Weick, 1995, p. 90). Si l'influence de Karl Weick est explicitement revendiquée par le courant SaP (Rouleau, Balogun & Floyd, 2010), il existe une dissonance importante entre l'utilisation que le courant SaP fait du *sensemaking* et la théorie de Karl Weick qui repose sur une dynamique psychologique de perception d'un choc indéterminé auquel une forme discursive doit pouvoir être donnée, là où le courant SaP appelle à concevoir l'activité de *sensemaking* à partir d'une forme discursive déjà existante, en l'occurrence les textes stratégiques.

2011) – dans les deux cas, la focalisation porte sur la réception des textes stratégiques – pour mieux mettre en lumière le travail de composition des récits tactiques à partir de l'hétérogénéité matérielle dont ils émergent.

L'étude des mouvements ascendants des récits tactiques – ces récits composés à même le sol dans les sites de transition – appelle à considérer la stratégie dans la durée et à concevoir son déroulement sous un nouvel angle. À propos du projet Lubang, j'ai montré que l'alignement avec la stratégie ne garantissait en rien son caractère stratégique, et qu'il n'est pas remonté suffisamment haut pour être reconnu et maintenu : à un moment donné, le récit tactique de ce projet n'a plus tenu. D'autres projets, au contraire, sont menés à bien, leur succès témoignant de la solidité de leur récit et assurant leur intégration dans les réalisations de la stratégie.

Ce que montre la réversibilité du qualificatif *stratégique*, c'est que la prise de forme narrative – cette *morphose* au cours de laquelle un projet remonte – est un processus lent, incertain, tapissé de multiples frictions. Le caractère stratégique d'un projet n'est pas un attribut décerné par d'hypothétiques stratèges de l'entreprise qui savent discriminer ce qui est stratégique de ce qui ne l'est pas, qui identifient en amont ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. L'acquisition de l'attribut *stratégique* pour un projet est plutôt le résultat d'un bricolage narratif réalisé graduellement par une communauté d'écriture rassemblée autour d'un projet qui, pas à pas, en stratégise le récit. Autrement dit, les projets deviennent stratégiques progressivement, révélant le fait que la stratégie se concrétise en laissant remonter une multitude de récits qui arrivent ou non à pousser jusqu'à son terme leur morphose narrative.

Ainsi, au moment où la stratégie est amorcée, il est bien sûr impossible de lui rattacher quelque projet que ce soit. Ce n'est que plus tard, au moment des bilans, provisoires ou définitifs, que le rassemblement des récits tactiques illustrant la concrétisation de la stratégie a lieu. Si l'on prend les deux extrêmes d'un exercice stratégique, le moment de stabilisation de sa formulation et le moment de sa clôture, c'est bien le même discours qui apparaît, seulement le premier est « nu » au sens où il est seul, sans aucun autre récit pour attester son existence, tandis

que le second donne à voir la concrétisation de la stratégie à travers ces différents récits tactiques.

L'exposition de cette complémentarité entre le discours stratégique et les récits tactiques permet de qualifier, d'une part, la stabilité du discours stratégique dans le temps et, d'autre part, les multiples turbulences qui traversent les récits tactiques. Elle éclaire le fait que le discours stratégique est une matrice génératrice de récits tactiques, tous situés, qui articulent des plans distincts au terme d'un processus de sélection.

Ce renversement implique de se séparer du schéma tacite qui guide l'étude de la stratégie postulant qu'elle existe le long de l'axe formulation-exécution. Dans ce schéma, le couple formulation-exécution encadre le spectre des pratiques de la stratégie au sein d'une organisation, réunissant *top management*, *middle management* et *front line workers* qui, toutes et tous, font la stratégie (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) à différents niveaux (Golsorkhi *et al.*, 2010). Ce schéma de déroulement et de déploiement de la stratégie suit une logique diffusionniste – la stratégie ruisselle et circule depuis le *top management* dans le reste de l'organisation – mettant en jeu des pratiques d'interprétation, de *sensemaking* et de résistance aux textes stratégiques des différentes strates d'une organisation donnée (Laine & Vaara, 2007 ; Vaara & Tienari, 2011).

À l'aune de ces remarques, il apparaît que la stratégie se déploie dans le temps en rassemblant progressivement des récits tactiques locaux, en regroupant ces différents récits pour pouvoir exister globalement, comme un discours multi-situé.

Afin de rendre sensible et visible cette opposition entre ces deux modèles de réalisation de la stratégie, je propose de les représenter graphiquement (*figure 20* et *figure 21*).

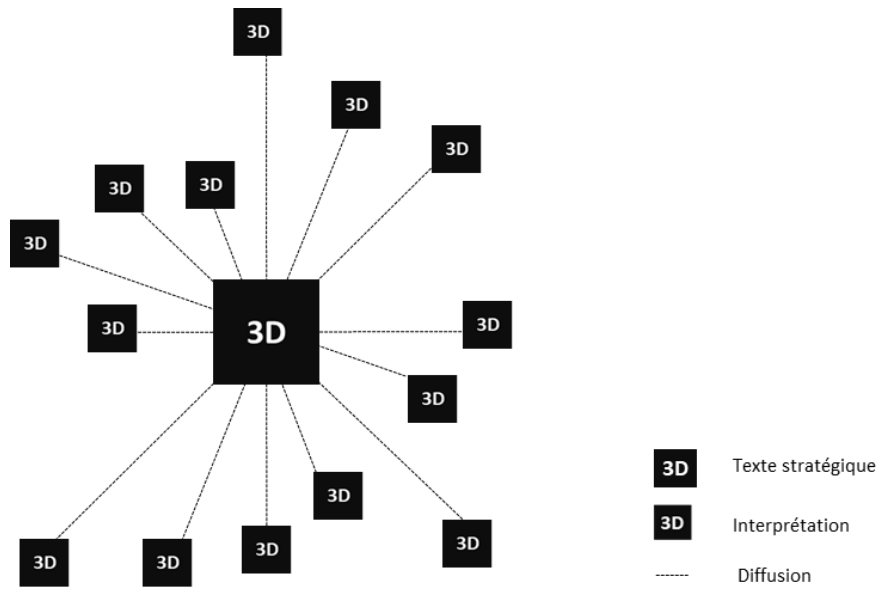


Figure 20 – Modèle diffusionniste de la stratégie

Ce modèle (*figure 20*) de compréhension du processus de réalisation de la stratégie repose sur l'idée selon laquelle la stratégie se réactualise à chaque étape de sa diffusion au sein d'une organisation. Un des principaux angles morts de ce modèle est l'incapacité à discriminer ce qui appartient ou non à la stratégie.

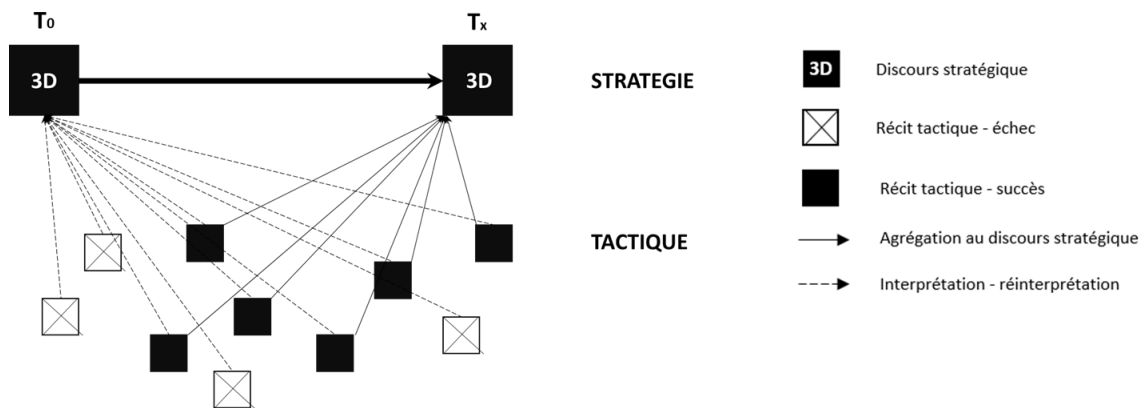


Figure 21 – Modèle attractionniste de la stratégie

Ce modèle (*figure 21*) de compréhension du processus de réalisation de la stratégie s'appuie sur l'existence de récits tactiques situés dont le succès ou l'échec

déterminent la capacité à être rattachés au discours stratégique. Une des principales forces de ce modèle est de traiter à parts égales les échecs et les succès.

4.2.3 La stratégie à l'épreuve du cours de Bourse

Le modèle attractionniste de la stratégie met en évidence le fait que celle-ci se renforce au fur et à mesure que de nouveaux projets sont développés. Si la formule stratégique demeure invariable – les 3D restent les 3D –, nous avons vu qu'elle se charge progressivement de multiples récits tactiques qui lui confèrent sa consistance et sa concrétude. L'explicitation de cette logique narrative articulant récits tactiques et formule stratégique révèle une dynamique de déploiement de la stratégie d'ENGIE qui repose sur le fait de laisser remonter sans discrimination *a priori* une multitude de projets. La seule contrainte étant qu'ils fassent état, en remontant, de leur caractère décarboné, décentralisé et digitalisé. Il s'agit d'une certaine forme de laissez-faire qui ne prédétermine d'aucune façon ce que serait le type de projet qu'ENGIE cherche à réaliser. Et c'est à mesure que ces projets sont accumulés et reliés explicitement à la stratégie, que ce qu'ENGIE cherche à faire apparaît.

Ainsi, pour comprendre et étudier le positionnement d'ENGIE à partir de sa stratégie, il est préférable de considérer celle-ci une fois qu'elle est avancée dans le temps. Au départ, elle ne peut être que tautologique et désincarnée. Ce n'est qu'une fois chargée de récits tactiques qu'elle est susceptible de donner à lire le repositionnement global d'ENGIE. Cela ne va pas sans poser plusieurs questions. À quel moment la stratégie est-elle reprise et exposée ? comment ces multiples projets sont-ils connectés entre eux afin de donner à la stratégie une cohérence d'ensemble ?

Je vais montrer ici que la présentation des résultats d'ENGIE aux actionnaires à l'occasion des Capital Markets Day (CMD) de 2019 est un moment privilégié qui permet de capter une image recomposée de la stratégie mais aussi de saisir sa mise à l'épreuve. Nous allons voir que les actionnaires réagissent à la présentation en faisant fluctuer le cours de Bourse en direct. Ces fluctuations jouent le rôle

d'épreuve au sens où elles sont interprétées comme un signal de validation ou de disqualification de la stratégie.

Le 28 février 2019, mon manager, Hector, me demande si je souhaite l'accompagner au 29^e étage pour assister à la présentation annuelle des résultats aux investisseurs. Dans l'escalier, il me demande si j'y ai déjà assisté. Je lui réponds que non, il a l'air surpris – « c'est public, tu sais »¹⁹⁴ m'assure-t-il – et me glisse que ce genre d'événements est toujours plein de surprises, que c'est l'occasion de saisir de nombreuses informations. Nous arrivons dans une grande salle de réunion offrant une vue plongeante sur Paris et sa banlieue. Une dizaine d'hommes en costumes sont devant une télévision projetant l'image d'une estrade vide. Les personnes présentes chuchotent entre elles d'un air concentré.

Sur l'écran de la télévision, le *top management* apparaît et s'installe sur l'estrade. Le silence se fait dans la salle à Paris et tout le monde sort son téléphone portable. Hector sort également le sien et l'installe en équilibre sur son écran d'ordinateur. L'écran de son smartphone affiche la page web d'un site figurant l'indice boursier d'ENGIE par une courbe.

Au moment où la présentation va débiter, il y a donc d'une part un support télévisuel qui retransmet la présentation du *top management* aux investisseurs, et d'autre part un support indiquant en temps réel le cours de la Bourse. À Paris, au 29^e étage d'une tour, une petite assemblée regarde en même temps deux écrans qui représentent une salle à Londres et une salle boursière figurée par une courbe. Ce qui se passe dans la deuxième salle est une réaction à ce qui est dit dans la première, et nous, dans la troisième salle, nous regardons comment les propos et les chiffres vont évoluer ensemble. Au moment où la présentation débute, le silence est plein et entier dans la salle de réunion à Paris.

Isabelle Kocher prend la parole après la directrice financière pour présenter l'« orientation stratégique »¹⁹⁵ d'ENGIE. Sa présentation débute par une

¹⁹⁴ Journal de bord, 2019.

¹⁹⁵ Je traduis.

diapositive intitulée « Our story so far ». Le propos, volontariste, insiste sur la force du collectif que représente ENGIE et sur la transformation « réussie » de l'entreprise : « we have refocused », « we are well-positionned », « we have boosted », « we have turned around », « we have reached », « we envisioned the future »¹⁹⁶.

Les « 3D » – décarbonisation, digitalisation et décentralisation – qui ont défini les trois axes de la stratégie d'ENGIE depuis 2016 sont à nouveau présentés comme le cœur de la stratégie justifiant des efforts continus de l'entreprise pour poursuivre la décarbonisation et la digitalisation de ses actifs et accélérer la décentralisation de ses solutions en ciblant prioritairement les gouvernements locaux et les industries (*figure 22*).



Figure 22 – Présentation de la formule stratégique 3D lors du Capital Markets Day © ENGIE

Afin d'illustrer la concrétisation de cette formule stratégique focalisée sur le D de décentralisation, Isabelle Kocher mobilise six exemples (*figure 23*). Les 3D apparaissent comme une collection de projets répartis aux quatre coins du monde entre les Philippines, les Hauts-de-France, l'Ohio aux États-Unis, et la Tanzanie (*figure 23*). Chacun d'entre eux est brièvement présenté, leur enchaînement faisant

¹⁹⁶ Journal de bord, 2019.

clignoter la présence d'ENGIE dans plusieurs lieux en même temps et révélant une forme de positionnement global qui émerge d'un réseau d'images mêlant les structures bulleuses des méthaniseurs à des silhouettes d'éoliennes, à la façade en briques d'un bâtiment universitaire qui répond à des maisons modestement éclairées.

Dans un paysage enflammé par un soleil qui touche la ligne d'horizon, sous un ciel bleu, en pleine nuit, la présence d'ENGIE est représentée en situation, via des infrastructures, des halos de lumière, et des bâtiments. La distribution des activités de l'entreprise se dessine sous la forme d'un diaporama faisant succéder les photographies de projets singuliers. Le montage texte-image de chacun de ces exemples rappelle l'art visuel de la carte postale, se distinguant nettement de la technique cartographique représentant la distribution des actifs employée par TotalEnergies et Ørsted (*carte 1, carte 2, carte 3, carte 4, carte 5*).

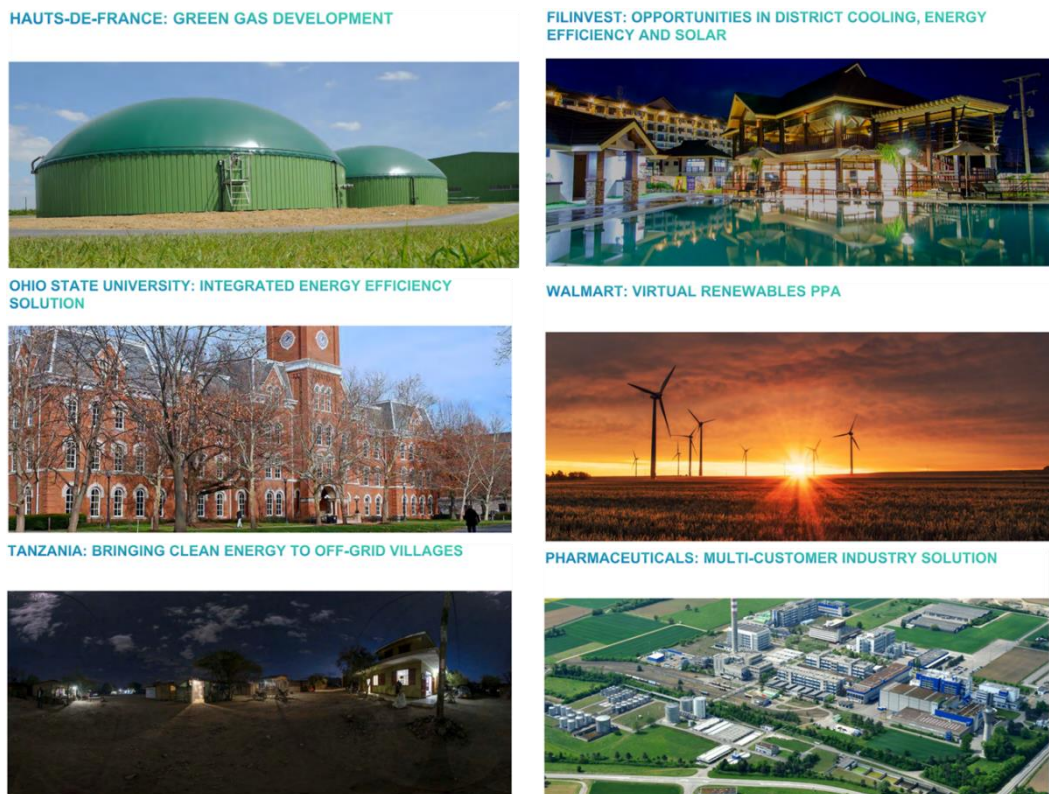


Figure 23 – Collage des 6 exemples de la stratégie d'ENGIE utilisés pendant le Capital Markets Day © ENGIE

Comment ces exemples sont-ils articulés les uns aux autres ? Ils n'ont d'autre lien entre eux que celui que leur confère leur ordre de succession durant la présentation. Leur articulation rappelle l'effet « je-pioche-dans-la-liste » décrit dans le premier chapitre à propos de l'accumulation d'exemples présente dans l'article intitulé « Un cap pour la révolution énergétique », qu'Isabelle Kocher a fait paraître sur le réseau social LinkedIn quelques jours avant la tenue du CMD. Dans les deux cas, l'énumération des exemples mobilisés laisse penser qu'il ne s'agit que d'échantillons tirés au hasard et qu'il existe une foule d'autres exemples similaires.

À ce premier effet s'ajoute une forte impression d'hétérogénéité liée aux différences qui séparent un projet d'électrification rurale en Tanzanie, d'un projet d'installation d'un réseau de froid aux Philippines, d'un projet de développement de méthaniseurs dans les Hauts-de-France, etc. Comme nous l'avons vu dans les chapitres 2 et 3, le bourgeonnement des projets d'ENGIE ne s'appuie sur aucun choix technologique, aucune focalisation géographique, ni aucun critère concernant le type de clients visé. Ramassés en un bouquet, ces bourgeons donnent à voir la diversité des sites de transition dans lesquels ENGIE est en train de se reterritorialiser.

Cette manière de représenter la stratégie à partir d'une liste d'exemples hétéroclites utilisés comme les échantillons d'un ensemble trop vaste pour être décrit ou représenté dans sa totalité met en lumière un mode d'agrégation des sites de transition volontairement désordonné – au sens où leur ordre de présentation ne détermine en rien leur valeur probante. Autrement dit, tous les exemples se valent, leur accumulation synthétique faisant ressortir d'abord et avant tout leur diversité ainsi que la multiplicité de leurs ancrages géographiques. Ce mode d'agrégation désordonné d'exemples hétérogènes qui sont comme autant de cartes postales envoyées depuis différents lieux donne à lire un mouvement de repositionnement foisonnant et encore en train de se réaliser.

Dans la salle à Paris, Hector me fait signe en me poussant du coude. Je détache mon regard de la rediffusion du CMD sur l'écran de télévision et observe avec lui l'évolution du cours de Bourse sur son téléphone portable. Il réactualise la page constamment. À chaque réactualisation la courbe représentant le cours de Bourse

s'infléchit un peu plus. En regardant la salle, je me rends compte que presque plus personne n'écoute ce que dit le *top management* à Londres et que tout le monde se concentre sur la chute apparemment inarrêtable du titre. Une rumeur enfle, et des petits commentaires – « ça va pas du tout là », « on est en train de décrocher » – interrompent le discours retransmis sur l'écran de télévision.

Il semble y avoir un consensus parmi toutes les personnes rassemblées dans la salle de réunion du 29^e étage pour considérer la réaction des investisseurs comme un désaveu. C'est la première fois que j'entends l'expression « le marché a parlé »¹⁹⁷ qui sera sans cesse répétée les jours suivants lors des discussions informelles commentant cet événement.

L'évidence de la chute du cours de Bourse (*figure 24*) corrélée à la tenue du CMD provoque une foule de commentaires inquiets cherchant à interpréter la signification de cette chute. Qu'a dit le marché exactement ?

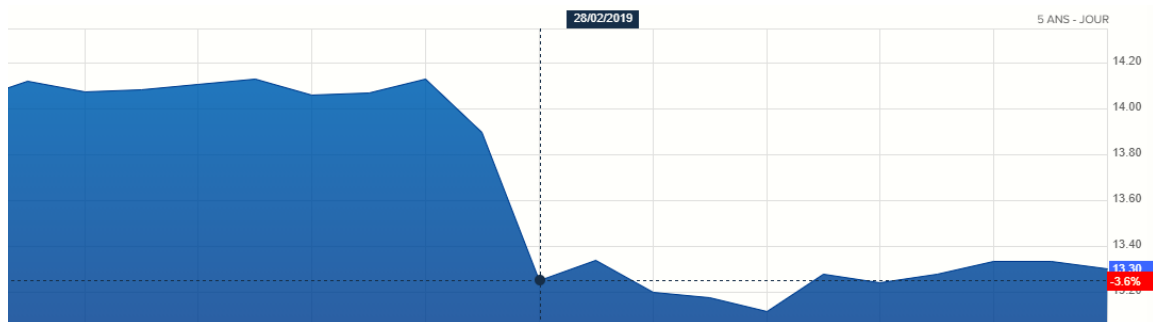


Figure 24 – Situation du cours du titre ENGIE le 28 février 2019 entre fin février 2019 et début mars 2019 © Boursorama

Le lundi matin, au café du 27^e étage, une discussion s'engage pour savoir s'il s'agit d'un « avertissement » ou bien d'une « sanction » remettant en cause la stratégie dans son ensemble. La nature de la baisse est examinée sous différents angles. La baisse est-elle légère ou importante ? Est-elle temporaire ou de long terme ? « Le cours aurait baissé de façon beaucoup plus impressionnante si le marché avait vraiment voulu nous sanctionner » avance mon voisin. « Là c'est juste une petite alerte », poursuit-il, « un léger décrochage ». « N'empêche que le marché

¹⁹⁷ Journal de bord, 2019.

ne nous a pas suivis» oppose une personne que je ne connais pas, « et concrètement, on se retrouve dans la situation où lorsque notre équipe dirigeante s'exprime, les actionnaires eux, retirent leurs billes »¹⁹⁸. Michel s'amuse en imaginant qu'il s'agit de l'erreur d'un puissant actionnaire qui, au lieu de racheter de nouvelles actions a tout revendu dans un geste d'inadvertance, provoquant malgré lui des reventes en cascade d'autres actionnaires qui ont suivi aveuglément ce signal initial. La discussion prend alors un tour potache, chacun rivalisant d'imagination pour inventer l'explication la plus farfelue qui soit.

Quelques jours plus tard, Isabelle Kocher provoque une réunion d'information destinée aux employés de l'entreprise. Hector, qui a assisté à cette réunion, me raconte ce qui s'y est dit :

Elle est revenue sur la chute du cours de Bourse lors du CMD et elle a parlé d'une tentative de déstabilisation provoquée par des fonds activistes spéculant sur la baisse du cours. Pour elle, ces investisseurs ne regardent pas la stratégie de l'entreprise car ils s'intéressent uniquement à la possibilité de faire des gains rapides en manipulant le cours de Bourse. À cette catégorie d'investisseurs, elle a opposé les actionnaires de confiance. Son point, c'est que face à la manipulation du cours de Bourse réalisée par les spéculateurs, le soutien de ces actionnaires de long terme a été invisibilisé. Or, si ces actionnaires avaient voulu sanctionner la stratégie présentée lors du CMD, la chute aurait été beaucoup plus brutale. Sa conclusion, c'est qu'il ne s'agit que d'une agitation boursière qui sera corrigée sous peu.¹⁹⁹

En désamorçant l'idée que la chute en Bourse du titre ENGIE le 28 février 2019 serait le résultat d'un désaveu de la stratégie d'ENGIE, Isabelle Kocher montre d'une part la diversité des manières d'interpréter les fluctuations du cours de Bourse et, d'autre part, la centralité de ce signal en tant qu'épreuve (dis)qualifiante de la stratégie. En suggérant que cette baisse sera corrigée du fait du départ des spéculateurs – ce qui laissera la possibilité aux actionnaires de confiance de

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ *Ibid.*

manifester leur soutien, provoquant ainsi une remontée du cours –, elle explicite la relation entre la valeur du titre et la stratégie.

La formule stratégique continuera-t-elle de faire recette ? L'année 2019 est traversée de rumeurs sur le cours de Bourse, l'orientation stratégique de l'entreprise et la légitimité d'Isabelle Kocher en tant que directrice générale. Plus l'année avance, plus ces rumeurs enflent. Le 4 décembre 2019, un article paru dans *Les Échos* intitulé « Engie se prépare à une rupture stratégique » précise les contours de ces rumeurs :

L'énergéticien français se prépare à *un virage stratégique* qui pourrait se traduire par le départ de la directrice générale (...) « Qu'Engie ait ou non un nouveau dirigeant l'an prochain, *il y aura un changement de stratégie* (...) Certes, Engie a renoué avec la croissance. Des actifs ont été cédés pour 15 milliards d'euros et le groupe s'est tourné vers les métiers d'avenir comme l'éolien, le solaire et les services énergétiques aux entreprises et aux collectivités. Mais ce profil, présenté comme « atypique » par la directrice générale, « ne convainc pas », poursuit cette source. (...) *le cours de Bourse est toujours à la traîne. (...) Dans le même temps, les énergéticiens italien Enel et espagnol Iberdrola ont vu leur action s'apprécier de 70 % et 40 % respectivement.*²⁰⁰

La remise en cause de la stratégie d'ENGIE et de sa dirigeante atteint son paroxysme au début de l'année 2020. Une avalanche d'articles relatant une « guerre de gouvernance et un pugilat public »²⁰¹ au sommet de l'entreprise révèle un profond conflit opposant le conseil d'administration, le comité exécutif et l'État actionnaire. Ce conflit se solde par l'éviction d'Isabelle Kocher, décidée à l'issue d'un conseil d'administration extraordinaire convoqué le 6 février 2020²⁰².

²⁰⁰ Vincent Collen, « Engie se prépare à une rupture stratégique », *Les Échos*, 4 décembre 2019 ; je souligne.

²⁰¹ Isabelle Chaperon et Nabil Wakim, « Chez Engie, une guerre de gouvernance et un pugilat public », *Le Monde*, 5 février 2020.

²⁰² Isabelle Chaperon et Nabil Wakim, « Comment Isabelle Kocher a perdu la bataille d'Engie », *Le Monde*, 7 février 2020.

CONCLUSION

Si je devais résumer par une image le mouvement d'ENGIE décrit dans cette thèse, je reprendrais celle que Bruno Latour emploie dans *Où atterrir ?* lorsqu'il imagine un pilote d'avion annonçant à ses passagers voyageant vers le « Globe de la globalisation » qu'il n'y a plus de piste d'atterrissage (Latour, 2017, p. 45-46). La question autour de laquelle nous avons tourné tout le long de cette enquête pourrait être formulée en ces termes : comment une firme pétro-gazière fait-elle pour atterrir quand la piste fossile est condamnée ? Les premiers éléments de réponse apportés ont révélé une entreprise à la recherche d'une terre ferme où faire bourgeonner des sites de transition susceptibles de l'accueillir et de la supporter.

Aux Philippines et en Chine, nous avons suivi le travail de collection d'indices et de « transfert attentionnel » (Denis & Pontille, 2022) mené au ras du sol par les *brokers*, Wallace et Jessica, afin d'aménager les sites de transition où ENGIE projette de se reterritorialiser. Nous l'avons vu, la stabilisation de ces sites n'a rien d'évident. La récalcitrance des services municipaux de la ville de Hangzhou vis-à-vis du projet d'exploitation de son réseau d'éclairage public par ENGIE, le projet de centrale solaire concurrençant celui de biomasse à Lubang, ont mis en évidence les multiples flux de territorialisation qui se croisent et s'opposent au sein d'un même territoire. Prêter attention à ces flux éclate le grand projet abstrait de fabrication du monde de la transition énergétique en une pluie de « frictions » (Tsing, [2005] 2020) situées.

En cadrant l'analyse au niveau de ces frictions, j'ai révélé les aveuglements et les hésitations d'une entreprise essayant de voir tant bien que mal où atterrir. À rebours d'une représentation de l'entreprise qui domine du regard l'espace au sein duquel elle se meut – celle portraiturée par James Ferguson dans son article « Seeing Like an Oil Company » (Ferguson, 2005) – j'ai dépeint une entreprise myope, qui progresse pas à pas, guidée par des *brokers* éclairant des terrains mal connus. En d'autres termes, atterrir, pour ENGIE, c'est tâtonner parmi des formes hétérogènes de mondialisation afin d'établir de nouvelles « connexions globales »

Conclusion

(Tsing, [2005] 2020), en marge du système fossile. Détachée, d'une part, de ses prises les plus lourdement carbonées (*tableau 1*), et, d'autre part, prospectant de potentiels sites de reterritorialisation, l'entreprise apparaît comme un acteur entre plusieurs prises, une entre-prise, c'est-à-dire une organisation en transition qui change en même temps et de lieux et de forme.

C'est ce que nous avons observé en Chine : les sites où se façonnent ces connexions façonnent en retour ENGIE. Le geste de reterritorialisation est doublé d'un geste d'auto-description, redéfinissant localement ce qu'ENGIE doit être et doit faire. Dans cette perspective, chaque site apparaît comme un lieu d'auto-description et de transformation de l'entre-prise. Tendue entre deux systèmes de prises, on comprend qu'ENGIE se transforme pour passer de l'un à l'autre, afin de ne plus être ce qu'elle était auparavant. Atterrir suppose donc également, pour ENGIE, de se métamorphoser.

Quelle forme prendre pour atterrir hors du monde fossile ? Il est difficile de répondre avec clarté à cette question car, au sein du bornage chronologique retenu pour cette enquête (2016-2020), j'ai tracé les contours d'une entreprise en train d'essayer différentes positions distribuées à travers le monde. Plutôt qu'une forme stabilisée, j'ai mis en lumière un processus continu de prise de forme, caractérisé par son hétérogénéité et sa profusion. C'est ce que j'ai voulu rendre évident à l'aide de la métaphore végétale du bourgeonnement. Partout bourgeonnent de nouveaux sites qui, chacun, engendrent des agencements locaux et spécifiques. Et la question que pose leur conjugaison est moins celle de leur unité que celle de leur échelle.

C'est ce problème de scalabilité que j'ai mis en évidence dans le troisième chapitre, en montrant qu'ENGIE cherche à se reterritorialiser tout en conservant son statut de multinationale. En d'autres termes, son enjeu est de changer de forme – être moins fossile – sans changer d'échelle – rester globale. J'ai proposé d'appeler ce phénomène le *re-scaling*. Contrairement à la dynamique d'expansion de l'*up-scaling*, qui qualifie le modèle de croissance d'entreprises changeant brutalement d'échelle et devenant, en l'espace de quelques années, des multinationales (Pfothenauer *et al.*, 2022), le *re-scaling* désigne une dynamique expansionniste impliquant de ne pas changer d'échelle, c'est-à-dire, pour une entreprise déjà globalisée, de maintenir sa forme globale.

Conclusion

Éclairer ce phénomène de *re-scaling* révèle un mouvement de fond qui peut être résumé ainsi : une entreprise appartenant à un secteur d'activité qui est en grande partie responsable du réchauffement climatique s'organise et se transforme pour faire la transition énergétique. À partir des exemples d'Ørsted et de TotalEnergies, utilisés comme contrepoints tout le long de l'enquête, j'ai montré que c'est une tendance qui excède le seul cas d'ENGIE, et que les firmes pétro-gazières sont en train de se transformer pour prétendre devenir demain les entreprises qui feront la transition. Prendre au sérieux ce mouvement permet de saisir le fait que ces entreprises dimensionnent et problématisent différentes versions de la transition énergétique et qu'elles contribuent à en cadrer les conditions de réalisation.

Comment étudier la manière dont ces entreprises problématisent la transition énergétique ? En tirant le « fil d'Ariane » composé de « pratiques et d'instruments, de documents et de traduction » (Latour, [1991] 1997, p.165), qui relie sans suture les sites de transition à la formule stratégique des 3D, j'ai montré de quelle manière ENGIE fabrique tout à la fois des territoires, elle-même et une version de la transition énergétique. Plonger dans la densité de cette activité sémiotique a fait apparaître les longues chaînes des traductions qui transforment le réchauffement climatique en un « contexte » (Asdal, 2012) d'action continûment réélaboré. Le souci minutieux de l'*Actor-Network Theory* pour les « agencements intermédiaires » et le « travail de médiation » (Latour, [1991] 1997), allié à la revalorisation du rôle joué par les *brokers* dans les processus de mondialisation mis en avant par la *connected history* (Schaffer *et al.*, 2009), ont rendu visible les réticulations narratives, organisationnelles et géographiques composant la version de la transition énergétique d'ENGIE.

Cette version, nous l'avons vu, diffère de celles d'Ørsted et de TotalEnergies. Décrire et comparer entre elles les différentes façons d'être en transition et de faire la transition déployées par les firmes pétro-gazières et, plus généralement, par les entreprises de l'énergie, est une piste de recherche que j'appelle à explorer au terme de l'enquête monographique proposée dans cette thèse. Lancer une enquête collective afin de documenter ce que font ces entreprises me semble d'autant plus nécessaire qu'elles font figure de grandes absentes des débats académiques sur la transition énergétique. Pourtant, et c'est ce que j'ai démontré ici, elles déploient de

Conclusion

vastes réseaux sémiotiques qui donnent une signification au réchauffement climatique et à la transition énergétique qu'il est nécessaire de prendre en considération. En effet, il est impossible de faire comme si ENGIE, TotalEnergies, ExxonMobil, Shell, BP, Iberdrola, Enel, Eni, Chevron, Ørsted, etc., n'existaient pas. Lorsque je propose de prendre en considération ce que font ces entreprises, j'appelle également à compléter la critique de la négation du réchauffement climatique que plusieurs d'entre elles ont manufacturée (Oreskes & Conway, [2010] 2012 ; Mommers, 2018 ; Bonneuil, Choquet & Franta, 2021) en considérant la manière dont elles se reterritorialisent sous l'effet du réchauffement climatique.

L'objectif que je poursuis consiste à décrire l'actualité et la diversité de leurs pratiques afin de déterminer de quelle manière ces entreprises incorporent le réchauffement climatique et répondent à cette nouvelle universalité, la « *wicked universality* », consistant à « sentir que le sol est en train de céder. » (Latour, 2017, p. 19). En guise de clôture, je vais esquisser les grandes lignes et les enjeux de cette enquête collective que j'appelle de mes vœux.

Vers une description située des entreprises de l'énergie

« The need of the present is to apprehend the fact that, for better or worse, we are living in a corporate age. »

John Dewey, *The United States, Incorporated*

En mars 2022 un ouvrage collectif intitulé *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, rassemblant une petite vingtaine de chercheuses et de chercheurs appartenant aux domaines de l'économie, du droit, de la géographie, des sciences politiques, de la philosophie, de la sociologie, etc., a été publié afin « d'offrir les clefs essentielles pour comprendre les questions parfois techniques dont doit se saisir le débat démocratique pour parvenir à répondre au plus grand défi de notre temps » (Derdevet & Pèlerin, 2022, p. 11), en l'occurrence la transition énergétique.

Aussi louable que soit l'intention de cette synthèse, elle est problématique de bout en bout. Je vais formuler deux critiques à son encontre. L'une porte sur l'absence de prise en compte du rôle des entreprises de l'énergie dans le programme consistant à « penser la transition énergétique ». L'autre attaque le mythe d'une lecture émancipatrice véhiculée par ce type d'ouvrage à vocation encyclopédique qui prétend « expliquer, de manière transparente et accessible, les grands enjeux posés par la transition énergétique » (Derdevet & Pèlerin, 2022, p. 14).

Ces critiques vont me permettre de faire ressortir, par contraste, l'intérêt du type d'enquête proposé dans cette thèse. L'intérêt de son objet, à savoir une entreprise de l'énergie en transition, l'intérêt de la méthode employée, à savoir la description, et, enfin, la nécessité de le déployer à d'autres entreprises de l'énergie.

L'entreprise, angle mort de la réflexion

Des douze chapitres qui composent *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, aucun n'est consacré aux entreprises de l'énergie.

Conclusion

L'essentiel du propos est centré sur l'action publique et ses enjeux (souveraineté énergétique, géopolitique des ressources, gouvernance multi-niveaux, politiques sectorielles, stratégie industrielle, fiscalité...). Les rares fois où ces entreprises sont mentionnées, c'est sous le prisme du contrôle que l'État exerce sur elles (Hou & Palle, 2022) et sur l'histoire de leur libéralisation (Bonnery & Vaujour, 2022).

Cruauté du calendrier de publication, cet ouvrage est sorti un mois après l'invasion russe en Ukraine dont une des conséquences a été le retour en force, dans le débat public, des firmes pétro-gazières qui se sont alors présentées comme les garantes de la « sécurité énergétique »²⁰³ du monde occidental. Dans son article « Sécurité énergétique : les géants du pétrole vantent leur rôle-clé », le journaliste du *Monde* Arnaud Leparmentier évoque « la grande revanche des magnats du pétrole »²⁰⁴ lors de la CERAWEEK by S&P Global qui s'est déroulée le 7 mars 2022 à Houston.

L'article relate que l'édition annuelle de ce forum, initialement consacrée à la transition énergétique, s'est transformée en un débat sur la sécurisation de l'approvisionnement en pétrole et en gaz dans un contexte de guerre. La citation des propos tenus à cette occasion par Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies, est une illustration éclatante du pouvoir de redéfinition de la transition énergétique détenu par les firmes pétro-gazières :

Ce qui se passe en Europe est un sérieux avertissement pour de nombreux responsables politiques. Sécurité d'approvisionnement, énergie bon marché et, bien sûr, compatibilité avec le changement climatique, nous devons penser aux trois pointes du triangle et ne pas dire qu'une seule est importante, car ce ne sera pas une transition juste, les gens ne l'accepteront pas.²⁰⁵

Transformée en triangle équilatéral au nom d'une certaine idée de la justice sociale, on voit Patrick Pouyanné donner littéralement forme à la transition

²⁰³ Arnaud Leparmentier, « Sécurité énergétique : les géants du pétrole vantent leur rôle-clé », *Le Monde*, 7 mars 2022.

²⁰⁴ *Idem.*

²⁰⁵ *Idem.*

énergétique dans cette citation. Une forme qui n'a rien à voir avec celle qu'ENGIE a stabilisée pendant son moment Kocher ou encore celle donnée par Ørsted.

La mention de cet événement, la diversité des manières d'être en transition, mettent en évidence la bizarrerie qui consiste à essayer de « penser la transition énergétique » sans considérer plus attentivement ce qu'en disent les firmes pétrogazières²⁰⁶ et, plus largement, les entreprises de l'énergie. Ne pas questionner la manière dont ces organisations problématisent la transition, le rôle qu'elles jouent dans sa conduite, les façons dont elles se transforment, le statut de leur responsabilité passée et future, etc., révèle un angle mort analytique important.

La connaissance encyclopédique peut-elle casser des briques ?

Ma deuxième critique porte sur ce que pareil ouvrage produit, à la fois, comme type de connaissance et comme type de lecteur. Tous les chapitres dressent d'impressionnants panoramas globaux et parcourent de vastes chronologies. Ainsi, le premier chapitre ouvre une perspective sur le « paysage énergétique mondial » (Tagliapietra, 2022), le deuxième chapitre propose de considérer l'« évolution de la stratégie globale de lutte contre le changement climatique » (Creti & Geoffron, 2022), le troisième chapitre jette un regard rétrospectif sur les « leçons des chocs et crises énergétiques du passé » (Percebois & Solier, 2022), le dixième chapitre s'intéresse aux problèmes politiques d'une « économie-monde décarbonée » (Charbonnier, 2022).

La transition énergétique est systématiquement conceptualisée comme un objet de connaissance global, reconduisant sans cesse et toujours plus loin la dichotomie critiquée par Sheila Jasanoff dans « A New Climate for Society » entre une connaissance globalisée et des procédures de significations situées (Jasanoff, 2010). Un point important doit être relevé, afin de préciser la manière dont cet ouvrage répète cette dichotomie. Dans son article, Sheila Jasanoff traite

²⁰⁶ Cela est d'autant plus frappant que le Groupe d'études géopolitiques – *think tank* français éditant, entre autres, la revue *Le Grand Continent* – qui est à l'origine de cette publication compte parmi ses membres de nombreuses personnalités issues des entreprises, comme Aurélien Hamelle, directeur juridique de TotalEnergies.

Conclusion

spécifiquement des instances produisant des faits scientifiques sur le réchauffement climatique – en un mot, elle s'intéresse aux sciences climatiques. L'ouvrage collectif *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique* ne produit pas de faits scientifiques. Il les rassemble, il les compile, en revendiquant une approche pluridisciplinaire. La critique formulée par Sheila Jasanoff demeure pertinente mais doit être légèrement déplacée, afin de ressaisir ce que met en jeu le reformatage encyclopédique des faits scientifiques.

À qui cette connaissance encyclopédique s'adresse-t-elle ? Son but n'est pas d'être partagée au sein d'une communauté de pairs afin de mettre en œuvre ce que Robert Merton a appelé le « scepticisme organisé » (Merton, 1973) et dont la finalité est de déterminer collectivement s'il est pertinent ou non d'attribuer à un fait l'autorité normative d'une science. Il ne s'agit pas non plus, à la suite des *laboratory studies*, de montrer les sciences climatiques en train de se faire à un public de chercheurs et de chercheuses issus du domaine des sciences humaines et sociales. Il s'agit de rendre appréhendable les « grands enjeux posés par la transition énergétique » qui sont « parfois techniques » et d'autre fois « dissimulés par des propos moralisateurs » – ce qui signifie rendre « transparente et accessible » une compilation de connaissances hétérogènes aux acteurs du « débat démocratique » (Derdevet & Pèlerin, 2022, p. 11-14).

L'objectif revendiqué par l'avant-propos de l'ouvrage *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique* est de rendre accessible, pour le public le plus large possible, un ensemble de connaissances susceptibles de modifier les termes du débat démocratique. Ce que dessine cet avant-propos, ce sont les contours de ce qu'Umberto Eco a appelé le « lecteur modèle » qu'un texte cherche à produire (Eco [1990] 1992, p. 41). Le lecteur modèle désigne « la façon dont le texte lui-même prévoit [la] participation » du destinataire et, ce faisant, lui attribue *a priori*, diverses caractéristiques. Ici, le lecteur modèle ressemble en tous points au « citoyen éclairé » de Condorcet, c'est-à-dire au citoyen dont le devoir est de connaître « les sciences qui permettent de peser la légitimité des orientations politiques proposées par les représentants du peuple » et ainsi s'adonner au « libre exercice de l'entendement individuel », manifestation de sa liberté politique

Conclusion

(Jolibert, 2019). Il y a, sous cet angle, une relation transitive entre savoir et agir dans une situation où le flot continu de nouvelles connaissances scientifiques vient sans cesse repotentialiser l'exercice de la liberté politique du citoyen qui, fort de ces nouveaux savoirs, alimente le débat démocratique.

Expliciter quel lecteur cet ouvrage cherche à interpeller permet de mettre au jour le dispositif politique dans lequel la connaissance encyclopédique qu'il compile s'inscrit. Pour le dire simplement, ce dispositif articule le pôle stable fondé sur l'exercice de jugement libre et éclairé du citoyen avec le pôle mouvant d'une production continue de connaissances par les différentes institutions scientifiques. La connaissance encyclopédique opère la jonction entre ces deux pôles afin de donner au citoyen un accès à des enjeux « dissimulés par des propos moralisateurs » et des questions « parfois techniques » (Derdevet & Pèlerin, 2022).

La qualification de ces éléments montre que la connaissance encyclopédique que je décris ici ne peut pas surmonter la dichotomie connaissance/signification déplorée par Sheila Jasanoff (Jasanoff, 2010). Une première raison est liée au postulat de transitivité immédiate entre connaissance scientifique globale et action locale individuelle. Une deuxième raison repose sur la séparation et le cloisonnement étanche que le dispositif encyclopédique dresse entre ordre politique et ordre scientifique. Quelle que soit la nature de la connaissance compilée, la question politique de l'encyclopédie demeure invariablement celle de l'accès au savoir en vue de garantir l'exercice de la liberté de jugement individuelle fondée sur une certaine idée de la rationalité.

Il y aurait encore beaucoup à dire sur la conception de la liberté politique et du débat démocratique impliquée par la forme même de ces compilations qui tirent tantôt vers l'histoire des idées, tantôt vers le panorama thématique pluridisciplinaire. Je me contenterai de relever le fait que la « nécessité pressante d'expliquer *de manière transparente* (...) les grands enjeux posés par la transition énergétique » (Derdevet & Pèlerin, 2022, p. 14, je souligne) trahit une conception diffusionniste et ruisselante de la science qui se propagerait dans la société sans se modifier – par simple transparence.

Conclusion

On touche ici au fond du problème posé par le dispositif encyclopédique. Le programme consistant à mettre à disposition une collection de connaissances « de manière transparente » au plus grand nombre, révèle l'incapacité de ce dispositif à saisir la connexion science/société autrement que sous la forme d'un modèle idéalisé d'accès de toutes et tous à un savoir émancipateur. Échappent à ce modèle l'ensemble des entités qui traduisent et incorporent une connaissance globale dans un système de signification locale. L'idée que cette connaissance se transforme, se déforme, se reforme dans des sites locaux et que ce processus de traduction soit justiciable d'une description rentre en contradiction avec l'hypothèse de la transparence et perturbe l'adresse au citoyen éclairé.

Cela explique, selon moi, le fait que les travaux rassemblés au sein de l'ouvrage *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique* sont condamnés à la répétition reformatée des connaissances établies par les sciences climatiques, agrémentées de commentaires des déclarations des principaux dirigeants mondiaux, et qu'il leur est impossible de suivre le passage d'une connaissance globalisée à une signification située.

Cette incapacité est frappante dans le chapitre de Pierre Charbonnier intitulé « Au-delà de la modernisation verte. Sommes-nous prisonniers de l'esprit de conquête ? » (Charbonnier, 2022). Commentant l'actualité politique internationale, il interroge la « centralité du capitalisme » dans l'essor d'une « nouvelle économie politique » s'appropriant les questions climatiques (Charbonnier, 2022, p. 199). Cadré à l'échelle globale et pluriséculaire, l'argument se déploie autour de la notion de capitalisme afin de questionner les enjeux climatiques et de transition énergétique, et réalise l'exploit de ne jamais faire redescendre son propos au niveau de l'action des entreprises. Tout se joue à l'échelle du capitalisme et de la modernisation (les deux termes sont employés de manière équivalente), et de leur dynamique à travers les siècles :

Après plus d'un demi-siècle de remises en cause du processus de modernisation (...) la modernité n'est pas morte. On peut même dire qu'elle renaît là où devait se trouver son cimetière : dans la construction d'une réponse au défi climatique.

Conclusion

Alors qu'il semblait impossible d'aller de l'avant (...) le rêve de modernisation reprend de la vigueur. (Charbonnier, p. 200-201)

Cet extrait provoque une foule de questions. Comment cette résolution d'une contradiction interne de la modernité est-elle rendue possible ? par qui ? dans quel document ? comment les acteurs peuplant la modernité parviennent-ils à élaborer *une* réponse au défi climatique ? La lecture complète du chapitre n'apporte hélas aucun élément de réponse, le capitalisme prenant la forme mythologique d'une puissance nébuleuse exerçant son pouvoir de destruction et de domination dans le fracas des siècles²⁰⁷. Il est difficile de ne pas réprimer un bâillement ennuyé en lisant cette histoire maintes fois répétée qui, sans l'humour, rappelle la mise en garde formulée cinquante ans plus tôt dans le film *La dialectique peut-elle casser des briques* : « Les contradictions du capitalisme ? Ne sous-estime pas l'adversaire ! »²⁰⁸.

Décrire les entreprises de l'énergie

Face au reformatage encyclopédique des sciences climatiques et face à la critique générique du capitalisme employés l'un et l'autre pour essayer de « penser la transition énergétique », mon enquête ouvre une voie alternative consistant à décrire des entreprises de l'énergie *en transition*. L'enjeu n'est pas de monter en généralité, mais de gagner en spécificité afin de saisir les diverses manières dont des significations singulières et ancrées de la transition sont fabriquées.

Redescendre d'un cran et suivre concrètement la façon dont une entreprise comme ENGIE problématise, incorpore et dimensionne la transition énergétique,

²⁰⁷ Dans sa critique des « entités théoriques » mobilisées par la « sociologie conventionnelle » pour décrire le monde social, Dorothy Smith avance l'idée qu'il s'agit d'un problème à la fois stylistique et ontologique : « De tels procédés stylistiques constituent ce qui pourrait être décrit comme une ontologie molle (*blob-ontology*) (...) L'agentivité est assignée à des entités construites conceptuellement, et à qui des référents bien déterminés dans le monde réel font défaut. La tâche est laissée aux lecteurs et aux lectrices de pallier l'absence d'un référent précis ou d'une signification clairement définie. » (Smith [2005] 2018, p.109). L'usage que Pierre Charbonnier fait des notions de capitalisme et de modernité s'apparente en tous points à la stylistique de l'ontologie molle critiquée par Dorothy Smith en cela que ces deux concepts ne font référence à rien de précis et ne possèdent aucune capacité descriptive.

²⁰⁸ René Viénet, *La dialectique peut-elle casser des briques ?*, 1973.

Conclusion

révèle un champ d'investigation inexploré par la recherche académique. Si je devais le résumer, je dirais que ce champ d'investigation, c'est celui des transitions amorcées par les entreprises de l'énergie sous l'effet du réchauffement climatique.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction de cette thèse, cette piste d'enquête est aujourd'hui marginale vis-à-vis de la question consistant à déterminer ce que ces entreprises font au réchauffement climatique – question qui a été largement balisée par la *business history*, l'histoire des sciences et des techniques, l'histoire environnementale et les sciences de gestion. Ce déséquilibre s'explique en partie par l'émergence récente, à l'orée des années 2010, des stratégies de transition amorcées par ces entreprises ; mais aussi et surtout en raison des difficultés que posent le travail de leur description.

Au cours de mon enquête, j'ai été confronté à deux difficultés principales. L'une, théorique, est liée à l'hégémonie conceptuelle du mode de raisonnement juridique sur l'entité *entreprise*. L'autre, pratique, est liée à l'envoûtement qu'une entreprise en transition provoque chez l'enquêteur. Je vais clarifier ce que recouvrent ces deux difficultés, afin de rendre possible un programme collectif, situé et comparatif de description des transitions des entreprises de l'énergie.

Contourner le mode de saisie juridique de l'entreprise

Dans son ouvrage *Le Nouvel État industriel*, paru initialement en 1967, John Kenneth Galbraith a montré que les limites contraignant la description de ce que fait une entreprise tiennent à la domination que le raisonnement juridique exerce sur cet objet :

Peu de recherches sérieuses ont été plus stériles que l'étude de la grande entreprise moderne. Les raisons de cette carence sont claires. On substitue à la réalité l'image radieuse de ce qui *devrait* exister ; après quoi, on est si absorbé par la contemplation de cette image qu'on néglige de rechercher ce qu'elle recouvre. (Galbraith, [1967] 1979, p.113, souligné dans le texte)

L'idée défendue par John Kenneth Galbraith est que la normativité de la « définition juridique » (Galbraith, [1967] 1979, p.113) de l'entreprise empêche la description de ce qui est au profit de l'énonciation de ce qui « devrait exister ». Les

Conclusion

travaux récents en sciences de gestion à propos des notions de « raison d'être » et de « mission » – dont il est dit qu'elles sont de nouvelles « fondations légales »²⁰⁹ (Segrestin, Hatchuel & Levillain, 2021) pour l'entreprise – illustrent la pertinence de cette critique. Pensés comme des moyens d' « explorer des futurs souhaitables » (Segrestin, 2019), « raison d'être » et « mission » des entreprises portent le regard vers la description abstraite et minimaliste de ce qu'une entreprise déclare qu'elle fera afin de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux. Pour reprendre les termes de John Kenneth Galbraith, ces instruments contribuent à fabriquer une « image radieuse de ce qui devrait exister », et ce au détriment de la description de ce que font et ce que sont les entreprises au présent.

Dans son article « Notes on the Difficulty of Studying the Corporation » publié cinquante ans plus tard, l'anthropologue Marina Welker renforce la ligne critique à l'encontre du schème juridique en ouvrant un autre front qui vise la notion de personnalité morale. Selon Marina Welker, cette notion régit la description de l'entreprise en sciences humaines et sociales et réduit cette dernière à un « macro-acteur » unifié et doté d'intentions propres (Welker, 2016). De la même manière que John Kenneth Galbraith appelle à se défaire de l'image normative de ce qui « devrait exister », Marina Welker appelle à se détacher de l'unification et de la cohérence anthropomorphiques de l'entreprise qu'impose la notion de personnalité. Comme nous l'avons vu dans l'introduction et dans le quatrième chapitre, saisir l'entreprise en tant qu'acteur légalement préformé et constitué permet d'engager sa responsabilité juridique ; mais, en retour, cela condamne la possibilité de décrire l'actualité de ses mutations et de ses réagencements. Contre ce mode de saisie, Marina Welker *et al.* appellent à la constitution d'une « anthropologie des formes *corporate* »²¹⁰ capable de prendre en compte non plus les fondations légales, mais le mouvement continu de transformation et de recomposition des entreprises :

(...) how they [the corporations] grow and shrink, morph and mutate, spin off parts and recombine ; and how these composite institutions give off the impression of unified thinking, talking, acting subjects. (Welker *et al.*, 2011)

²⁰⁹ Je traduis.

²¹⁰ Je traduis.

Conclusion

S'inscrire dans cette perspective et aller au plus près de ces mouvements de métamorphose invalide l'approche consistant à définir ce qu'est l'entreprise principalement au profit de l'étude des modes d'action qui la façonnent actuellement. Ainsi, débarrassée de la métaphore régulatrice de la personne et de ses corollaires que sont l'identité, l'autonomie, l'intentionnalité, l'unité, la cohérence, etc., l'entreprise n'apparaît plus en tant que sujet déjà existant auquel imputer une multitude d'actions hétérogènes. Elle devient descriptible en de nouveaux termes.

En introduction, j'ai suggéré que ce recadrage méthodologique consistant à se départir du raisonnement juridique et à embrasser une démarche ethnographique était susceptible d'offrir un recadrage fructueux de la notion de responsabilité. Arrivés au terme de l'enquête, qu'en est-il de cette promesse ? À l'aide des sémiotiques greimassienne et post-peircéenne, nous avons suivi le processus de traduction de la transition énergétique mis en œuvre par ENGIE. Ce faisant, nous avons vu de quelle manière ENGIE élabore une version de la transition et se transforme pour faire cette transition en se reterritorialisant. Pour le dire autrement, nous avons vu la façon dont ENGIE fabrique dans un même geste un problème et sa réponse.

Ce que je souhaite souligner, c'est l'expression de cette capacité consistant à élaborer conjointement une réponse et un problème – ce que Donna Haraway a appelé une respons(h)abilité²¹¹ (Haraway, [2016] 2020), c'est-à-dire une habileté à répondre à une situation en lui donnant une signification propre. En glissant de la responsabilité à la respons(h)abilité, je souhaite attirer le regard vers la façon dont une entreprise comme ENGIE répond au réchauffement climatique. L'hypothèse que je forme ici pour un programme de recherche collectif à venir est la suivante : c'est la documentation et la comparaison des différentes manières dont les entreprises de l'énergie répondent au réchauffement climatique, et donc les

²¹¹ Je reprends ici la traduction de Vivian García qui restitue le jeu de mot original *response-ability* détournant la notion de responsabilité de sa charge accusatrice et la dirigeant vers la capacité à agir, à « susciter une réponse puissante à des événements désastreux » (Haraway, 2020, p.7).

Conclusion

différentes manières qu'elles ont de le construire comme un problème, qui est à même de renouveler la question de leur responsabilité. Ce programme se donne pour tâche première la description des respons(h)abilités de ces entreprises.

Nous l'avons vu tout au long de cette thèse, cela suppose de prêter une attention toute particulière aux réseaux sémiotiques qu'activent ces entreprises dans le cours de leurs activités quotidiennes. Ainsi, ces réponses ne sauraient s'apprécier à l'aune des interpellations dont les entreprises de l'énergie font l'objet, que ce soit de la part des journalistes, des scientifiques, des activistes ou encore des représentants politiques. J'appelle à dépasser les moments visibles que constituent ces situations provisoires d'interpellation où le problème est posé par une instance tierce, afin de saisir *de l'intérieur* le mouvement croisé de problématisation et d'élaboration de solutions qu'engagent ces entreprises. L'implication pratique de ce programme de recherche repose sur le franchissement de la ligne d'observation que l'ethnographe pose entre sa personne et son objet de recherche, et suppose de rentrer dans l'entreprise, d'apprendre à en faire partie pour pouvoir décrire ce qui s'y passe.

Se laisser envoûter par le terrain

En lisant *Les lances du crépuscule* pendant la rédaction de cette thèse j'ai été frappé par la manière dont Philippe Descola raconte la sortie de son terrain auprès des Achuars en Amazonie :

Ma curiosité s'est en grande partie émoussée au fil des derniers mois ; malgré ce qui se prépare, je ne peux me défaire d'une lassitude désabusée, d'un sentiment de déjà vu, d'une irritation même, face au comportement trop prévisible de ces gens qui peinent maintenant à m'étonner encore, comme si c'était à eux qu'incombait la faute d'être devenus sans surprises et non à moi qui me suis invité chez eux. L'absence d'Anne Christine, le manque d'un alter ego à qui me confier sont certes pour beaucoup dans mon désenchantement, mais plus encore *cette usure du désir de comprendre* qui, mieux que les délais fixés par un calendrier de recherche, *sonne l'heure de la fin du « terrain »*. (...) Dissous dans la banalité du quotidien, l'exotique a perdu la fraîcheur de son mystère ; *il est temps de plier bagage*. (Descola, [1993] 2006, p. 418, je souligne.)

Conclusion

Lassé, l'ethnographe « sonne l'heure de la fin du "terrain" » et décide de « plier bagage ». Seul maître à bord, guidé par la curiosité et qui « prétend désirer savoir pour savoir » (Favret-Saada [1977] 2014, p.30), le chercheur ainsi dépeint fait du terrain un espace et un moment d'enquête où l'on entre en tant qu'ethnographe et dont on sort en tant qu'ethnographe, pour revenir raconter *ici* ce que l'on a vu *là-bas*.

Il me semble que ce qui s'est noué pour moi sur le terrain en entreprise est à l'opposé de cette fluidité de mouvement et entretient plutôt une parenté avec la situation d'enquête que Jeanne Favret-Saada décrit dans son ouvrage *Les mots, la mort, les sorts*, c'est-à-dire une situation dans laquelle l'ethnographe est « prise » par le terrain et littéralement capturée dans un système de sorcellerie (Favret-Saada, [1977], 2014, p. 226). Bien sûr, la sorcellerie, dans le cas qui nous occupe, ne peut qu'avoir une valeur métaphorique et se rapproche de ce que Philippe Pignarre et Isabelle Stengers appellent la « sorcellerie capitaliste » (Pignarre & Stengers, [2005] 2007) et ce que Max Pagès *et al.* appellent « l'emprise de l'organisation » (Pagès *et al.*, [1979] 2019). L'apport que je retiens ici du travail de Jeanne Favret-Saada est de montrer que le mécanisme d'envoûtement qu'elle décrit produit un certain type de position de recherche. Cette position ne va pas sans poser question, car l'ethnographe qui ne peut plus échapper à son terrain compromet le geste épistémologique et critique de distanciation de vis-à-vis de son objet de recherche.

Reconnaître cette situation, celle où l'enquêteur fait partie de ce qu'il décrit, met en jeu son rôle de représentation, au-delà du postulat de son pur intérêt pour la recherche. Deux figures opposées de la représentation encadrent et dominent ce questionnement : le porte-parole et le lanceur d'alerte. En parlant d'ENGIE, parce que je suis employé depuis plusieurs années par cette entreprise, je suis potentiellement l'un ou l'autre. Porte-parole, j'incarne l'entreprise et défends ses intérêts. Lanceur d'alerte, je revendique une indépendance au nom de l'intérêt général et dénonce les pratiques de l'entreprise. Dans un cas je me compromets, dans l'autre je m'émancipe. Comme s'il ne pouvait pas y avoir de position intermédiaire entre l'adhésion sans condition et le rejet absolu. Comme si l'on ne pouvait être que d'un côté ou de l'autre.

Conclusion

Face à cette alternative infernale, l'envoûtement du terrain se transforme en une malédiction académique. Si l'enquête n'est pas une dénonciation, alors c'est qu'il s'agit peut-être, sous couvert de recherche, d'un plaidoyer *pro domo*. Tant que cette bipolarisation est maintenue, on comprend que pour être lavé du soupçon de compromission, l'enquêteur doit trouver un moyen de résister à l'envoûtement du terrain, de déterminer une position d'extériorité grâce à laquelle il pourra instaurer une distance critique. L'enquêteur doit être ce « penseur critique, fils des Lumières » (Latour, [2009] 2016, p. 37) qui sait résister aux croyances aveuglantes déployées par l'entreprise, et qui sait manier le vocabulaire de la démystification.

Comme dans le mode de saisie juridique, la posture critique se caractérise par le fait qu'elle définit *a priori* ce qu'est l'entreprise. Elle invite l'enquêteur à déterminer son objet avant même qu'il n'ait débuté son enquête. Et en voulant résister absolument à l'envoûtement du terrain, en voulant soupçonner ce qui en émane, il finit par décourager toute tentative de description *dans* l'entreprise. Je pense, au contraire, qu'il est nécessaire d'encourager ce travail de description des entreprises en se rapprochant le plus possible du rythme de leurs activités quotidiennes. Ne serait-ce que pour les décrire autrement que comme elles se décrivent, mais aussi pour les rendre visibles dans d'autres espaces que là où elles s'expriment, pour les rendre discutables, pour que prolifèrent leurs descriptions par les personnes qu'elles emploient, pour que leur présence globale se transforme en des sites locaux identifiés, etc. Bref, multiplier les descriptions et multiplier les *descripteurs*, traquer leurs reterritorialisations, afin qu'elles ne se résorbent pas dans l'image spectrale et proprement insaisissable d'un capitalisme mondial déterritorialisé (Deleuze & Guattari, [1980] 2016). Et pour cela, accepter de se laisser envoûter. Provisoirement.

BIBLIOGRAPHIE

- ACEBES Jo Marie (2013), « Local whaling in the Philippines : community adaptations and resilience », *Conference Paper*.
- AGGERI Franck (2010), « Marchés et développement durable », in HATCHUEL Armand, FAVEREAU Olivier & AGGERI Franck (2010), *L'activité marchande sans le marché ? Actes du colloque de Cerisy*, éd. MinesParistech.
- AKRICH Madeleine (1997), « The description of technical objects », in BIJKER Wiebe & LAW John (1997), *Shaping Technology, Building Society*, éd. MIT Press
- AKRICH Madeleine, CALLON Michel & LATOUR Bruno (1988a), « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : l'art de l'intéressement », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 11
- AKRICH Madeleine, CALLON Michel & LATOUR Bruno (1988b), « À quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 11
- AKRICH Madeleine, CALLON Michel & LATOUR Bruno (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, éd. Presses des Mines
- ALAUZEN Marie (2019), « Plis et replis de l'État plateforme. Enquête sur la modernisation des services publics en France », Thèse de doctorat, Université Paris Sciences Lettres
- ALHOUTI Sarah, JOHNSON Catherine et HOLLOWAY Betsy (2016), « Does Authenticity Matter in Corporate Social Responsibility Acts? », in PETRUZZELLIS Lucas, WINER Russel (2016), *Rediscovering the Essentiality of Marketing*, éd. Springer
- ALVES Igor (2009), « Green spin everywhere: How greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm », *Journal of Global Change and Governance*, vol. 2, n° 1
- AMIN Ash & THRIFT Nigel (2017), *Seeing Like a City*, éd. Polity Press
- ANAND Nikhil, GUPTA Akhil & APPEL Hannah (2018), *The Promise of Infrastructure*, éd. Duke University Press
- ANNE-BRAUN Alexis (2018), *Le monde en projets. Une lecture de la théorie des symboles de Nelson Goodman*, Presses de l'université Paris-Sorbonne
- APFEL Daniel (2015), « Exploring Divestment as a Strategy for Change : An Evaluation of the History, Success », *Social Research*, vol. 82, n° 4
- APPEL Hannah (2012), « Walls and white elephants : Oil extraction, responsibility, and infrastructural violence in Equatorial Guinea », *Ethnography*, vol. 13, n° 4
- APPEL Hannah (2018), « Infrastructural Time », in ANAND Nikhil, GUPTA Akhil & APPEL Hannah (2018), *The Promise of Infrastructure*, éd. Duke University Press
- APPEL Hannah (2019), *The Licit Life of Capitalism. US Oil in Equatorial Guinea*, éd. Duke University Press
- ASDAL Kristin (2012), « Contexts in Action – And the Future of the Past in the STS », *Science, Technology, And Human Values*, vol. 13, n° 4
- ASDAL Kristin (2015), « What is the issue ? The transformative capacity of documents », *Distinktion : Journal of Social Theory*, vol. 16, n° 1
- ASDAL Kristin & MOSER Ingunn (2012), « Experiments in Context and

- Contexting », *Science, Technology, And Human Values*, vol. 13, n° 4
- ASLANIAN Sebouh David (2018), « Une vie sur plusieurs continents. Microhistoire globale d'un agent arménien de la Compagnie des Indes orientales, 1666-1688 », *Annales. Histories, sciences sociales*, vol. 73, n° 1
- AUSTIN John (1991), *Quand dire, c'est faire*, éd. Seuil, 1962
- AYKUT Stefan & DAHAN Amy (2015), *Gouverner le climat ? 20 ans de négociations internationales*, éd. Presses de Sciences Po
- AYKUT Stefan (2020), *Climatiser le monde*, éd. Quae
- AYKUT Stefan, FOYER Jean & MORENA Edouard (dir.) (2017), *Globalising the Climate. COP21 and the Climatisation of Global Debates*, éd. Routledge
- BAKHTINE Mikhaïl (1998), *La poétique de Dostoïevski*, éd. Seuil, 1929
- BALOGUN Julia & JOHNSON Gerry (2004), « Organizational restructuring and middle manager sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5
- BALOGUN Julia & ROULEAU Linda (2011), « Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence », *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 5
- BALOGUN Julia, BEST Katie & LÊ Jane (2015), « Selling the object of strategy : how frontline workers realize strategy through their daily work », *Organization Studies*, vol. 36, n° 10
- BAMBERG James (2000), *British Petroleum and Global Oil, 1950-1975 : The Challenge of Nationalism*, éd. Cambridge University Press
- BANERJEE Neela *et al.* (2015), *Exxon : The Road Not Taken*, éd. Inside Climate News
- BARRY Andrew (2006), « Technological Zones », *European Journal of Social Theory*, vol. 9, n° 2
- BARRY Andrew (2020), « The Material Politics of Infrastructure » in MAASEN Sabine *et al.* (dir.), *TechnoScienceSociety*, éd. Springer
- BARTHES Roland (2002a), « Introduction à l'analyse structurale des récits », *Œuvres complètes II 1962-1967*, éd. Seuil, 1966
- BARTHES Roland (2002b), *Système de la Mode* in *Œuvres complètes II 1962-1967*, éd. Seuil, 1967
- BARTHES Roland (2002c), « L'ancienne rhétorique » in *Œuvres complètes III 1968-1971*, éd. Seuil, 1970
- BECK Silke (2004), « Localizing Global Change in Germany », in JASANOFF Sheila & MARTELLO Marybeth (dir.) (2004), *Earthly Politics. Local and Global in Environmental Governance*, éd. MIT Press
- BENABOU Sarah, MOUSSU Nils & MÜLLER Birgit (2017), « The business voice at COP21. The quandaries of a global political ambition », in AYKUT Stefan, FOYER Jean & MORENA Edouard (dir.) (2017), *Globalising the Climate. COP21 and the Climatisation of Global Debates*, éd. Routledge
- BENOIT-MOREAU Florence, LARCENEUX Fabrice, PARGUEL Béatrice (2010), « La Communication Sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme », *Décisions Marketing*, n° 59

- BERGER Suzanne (2003), *Notre première mondialisation. Leçons d'un échec oublié*, éd. Seuil
- BERGER Suzanne (2013), *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, éd. Seuil, 2005
- BERGER Suzanne & LESTER Richard (2005), *Global Taiwan : Building Competitive Strengths in a New International Economy*, éd. Routledge
- BERLE Adolf & MEANS Gardiner (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, éd. Transaction Publishers
- BERNSTEIN Jake & DUBOSE Lou (2006), *Vice : Dick Cheney and the Hijacking of the American Presidency*, éd. Pimlico
- BERTHEAU Paul, DIONISIO Josephine, JÜTTE Clara & AQUINO Clarisse (2020), « Challenges for implementing renewable energy in a cooperative-driven off-grid system in the Philippines », *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 35
- BERTRAND Paul & CHASTANG Pierre (2019), « Le temps des écritures grises. Formation et temporalités du gouvernement par l'écrit (v.1080- v.1350) in FOSSIER Arnaud, PETITJEAN Johann & REVEST Clémence (dir.) (2019), *Écritures grises. Les instruments de travail des administrations (XIIe – XVIIe siècle)*, éd. École nationale des chartes – École française de Rome
- BERTRAND Romain & CALAFAT Guillaume (2018), « La microhistoire globale : affaire(s) à suivre », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 73, n° 1
- BERTRAND Romain (2019a), *Qui a fait le tour de quoi ? L'affaire Magellan*, éd. Verdier
- BERTRAND Romain (dir.) (2019b), *L'exploration du monde. Une autre histoire des Grandes Découvertes*, éd. Seuil
- BOGHOSSIAN Paul (2009), *La peur du savoir*, éd. Agone, 2006
- BOGHOSSIAN Paul (2018), « La réalité telle qu'elle est, en soi » in ALLOA Emmanuel & DURING Elie (dir.) (2018), *Choses en soi. Métaphysique du réalisme*, éd. Presses universitaires de France
- BOJE David (1991), « The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 1
- BOJE David (2003), *Narrative methods for organizational and communication research*, éd. Sage
- BOLTANSKI Luc & CHIAPELLO Eve (2011), *Le nouvel esprit du capitalisme*, éd. Gallimard, 1999
- BONNERY Christophe & VAUJOUR Jean-Baptiste (2022), « La conquête de la compétitivité économique et industrielle » in DERDEVET Michel & PÈLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- BONNET Emmanuel, LANDIVAR Diego & MONNIN Alexandre (2021), *Héritage et fermeture. Une écologie du démantèlement*, éd. Divergences
- BONNEUIL Christophe, CHOQUET Pierre-Louis & FRANTA Benjamin (2021), « Early warnings and emerging accountability: Total's responses to global warming, 1971–2021 », *Global Environmental Change* [En ligne], mis en ligne le 19 octobre 2021
- BOON Marten (2019), « A Climate of Change? The Oil Industry and

- Decarbonization in Historical Perspective », *Business History Review*, vol. 93, n° 1
- BOUDES Thierry & LAROCHE Hervé (2009), « Taking off the Heat : Narrative Sensemaking in Post-crisis Inquiry Reports », *Organization studies*, vol.30, n°4
- BOURDIEU Pierre (2003), *Méditations pascaliennes*, éd. Seuil
- BOVENSIEPEN Judith (2020), « On the banality of wilful blindness : Ignorance and affect in extractive encounters », *Critique of Anthropology*, vol. 40, n° 4
- BOWEN Frances & ARAGON-CORREA Alberto (2014), « Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do », *Organization and Environment*, vol. 27, n° 2
- BOWKER Geoffrey (1994), *Science on the Run. Information Management and Industrial Geophysics at Schlumberger, 1920-1940*, éd. MIT Press
- BREMER Scott & MEISCH Simon (2017), « Co-production in climate change perspective : reviewing different perspectives », *Wiley Interdisciplinary Reviews : Climate Change*, vol. 8, n° 6
- BRIDGE Gavin & LE BILLON Philippe (2017), *Oil*, éd. Wiley, 2013
- BRIDGE Gavin & WOOD Andrew (2010), « Less is more: Spectres of scarcity and the politics of resource access in the upstream oil sector », *Geoforum*, vol. 41, n° 4
- BROOME André & SEABROOKE Leonard (2012), « Seeing like an international Organisation », *New Political Economy*, vol. 17, n° 1
- BROWN Andrew & THOMPSON Edmund (2013), « A narrative approach to strategy-as-practice », *Business History*, vol. 55, n° 7
- BROWN Jonathan (1985), « Why Foreign Oil Companies Shifted Their Production from Mexico to Venezuela during the 1920s », *The American History Review*, vol. 90, n° 2
- BUIER Natalia (2022), « The anthropology of infrastructure. The boom and the bubble ? », *Focaal — Journal of Global and Historical Anthropology*, n° 93
- BURGAT Florence (2020), *Qu'est-ce qu'une plante ? Essai sur la vie végétale*, éd. Seuil
- CALLON Michel (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36
- CALLON Michel (2009), « Civilizing markets : Carbon trading between in vitro and in vivo experiments », *Accounting, Organization and Society*, vol. 34, n° 3
- CALLON Michel & LATOUR Bruno (2006), « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? » in AKRICH Madeleine, CALLON Michel & LATOUR Bruno (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, éd. Presses des Mines
- CARRITHERS Michael, CANDEA Matei, SYKES Karen, HOLBRAAD Martin & VENKATESAN Soumya (2010), « Debate : Ontology Is Just Another Word for Culture », *Critique of Anthropology*, vol. 30, n° 2
- CARSE Ashley & KNEAS David (2019), « Unbuilt and Unfinished. The Temporalities of Infrastructure », *Environment and Society*, vol. 10

- CARTER Peter & WOODWORTH Elizabeth (2018), *Unprecedented Crime : Climate Science Denial and Game Changers for Survival*, éd. Clarity Press
- CASSIN Barbara (1995), *L'effet sophistique*, éd. Gallimard
- CASSIN Barbara (2018), *Quand dire c'est vraiment faire. Homère, Gorgias et le peuple arc-en-ciel*, éd. Fayard
- CDA (2011), « Memorandum Circular No.2011-19 », *Cooperative Development Authority*
- CERTAU Michel de (1980), *L'invention du quotidien I. Arts de de faire*, éd. Union générale d'éditions
- CHAIGNEAU Aurore (2014), « L'entreprise hors le territoire », in SEGRESTIN Blanche, ROGER Baudouin & VERNAC Stéphane (dir.) (2014), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, éd. Éditions Sciences Humaines
- CHANSON Guillaume & TITE Thrycia (2018), « Le contrôle RSE des fournisseurs : entre « greenwashing » et effort réel d'une firme pivot. Le cas VEOLIA », *Recherches en science de gestion*, vol. 128, n° 5
- CHARBONNIER Pierre (2022), « Au-delà de la modernisation verte. Sommes-nous prisonniers de l'esprit de conquête ? », in DERDEVET Michel & PÈLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- CLAUSEWITZ Carl von (2007), *On War*, éd. Oxford University Press, 1832
- COASE Ronald (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, n° 16
- COHEN Jeffrey Jones (2017), « Posthuman Environs » in
- OPPERMAN Serpil & IOVINO Serenella (dir.) (2017) *Environmental Humanities. Voices from the Anthropocene*, éd. Rowan & Littlefield
- COMBES Maxime (2015), *Sortons de l'âge des fossiles ! Manifeste pour la transition*, éd. Seuil
- COOREN François (1999), « Applying socio-semiotics to organizations », *Management Communication Quarterly*, vol. 13, n° 2
- COOREN François (2000), *The organizing property of communication*, éd. John Benjamins
- COOREN François (2004), « Textual agency : How texts do things in organizational settings », *Organization*, vol. 11, n° 3
- COOREN François (2020), « A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility : ventriloquism, undecidability, and surprisability », *Business and Society*, vol. 59, n° 1
- COOREN François & FAIRHUST Gail (2004), « Speech Timing and Spacing : The Phenomenon of Organizational Closure », *Organization*, vol. 11, n° 6
- COOREN François, KUHN Timothy, CORNELISSEN Joep & CLARK Timothy (2011), « Communication, Organizing and Organization : An Overview and Introduction to the Special Issue », *Organization Studies*, vol.32, n°9
- COOREN François, MATTE Frédéric, BENOIT-BARNE Chantal & BRUMMANS Boris (2013), « Communication as Ventriloquism: A Grounded-in-Action Approach to the Study of Organizational Tensions », *Communication Monographs*, vol. 80, n° 3

- COOREN François, TAYLOR James & VAN EVERY Elizabeth (2006), *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*, éd. Lawrence Erlbaum
- COOREN François, VAARA Eero, LANGLEY Ann, TSOUKAS Haridimos (dir.) (2014), *Language and Communication at Work. Discourse, Narrativity, and Organizing*, éd. Oxford University Press
- CÔTE Muriel & KORF Benedikt (2018), « Making Concessions : Extractive Enclaves, Entangled Capitalism and Regulative Pluralism at the Gold Mining Frontier in Burkina Faso », *World Development*, vol. 101, n° C
- CRETI Anna & GEOFFRON Patrice (2022), « Pourquoi atteindre la neutralité carbone et comment ? » in DERDEVET Michel & PÈLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- CZARNIAWSKA Barbara & GAGLIARDI Pasquale (dir.) (2003), *Narratives we organize by*, éd. John Benjamins
- CZARNIAWSKA Barbara (1997a), *Narrating the Organizations. Dramas of Institutional Identity*, éd. The University of Chicago Press
- CZARNIAWSKA Barbara (1997b), « A Four Times Told Tale : Combining Narrative and Scientific Knowledge in Organization Studies », *Organization*, vol. 4, n° 1
- CZARNIAWSKA Barbara (2004), *Narratives in Social Science Research*, éd. Sage
- CZARNIAWSKA Barbara (2005), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 159
- DAHAN Amy & AYKUT Stefan (2013), « After Copenhagen, revisiting both the scientific and political framings of the climate change regime » in SAULNIER Jean-Bernard *et al.* (dir.) (2013), *Global Change, Energy Issue and Regulation Policies*, éd. Springer
- DE LA VILLE Valérie-Inès & MOUNOUD Eléonore (2005), « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 159
- DE LA VILLE Valérie-Inès & MOUNOUD Eléonore (2010), « A narrative approach to strategy as practice : strategy making from texts and narratives » in GOLSORKHI Damon *et al.* (2010), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, éd. Cambridge University Press, deuxième édition, 2015
- DE LAURETIS Teresa (1984), *Alice doesn't*, éd. Macmillan
- DEBELJAK Jelena, KRKAC Kristijan et BUSLJETA BANKS Ivana (2011), « Acquiring CSR practices: from deception to authenticity », *Social Responsibility Journal*, vol. 7, n° 1
- DELEUZE Gilles & GUATTARI Félix (2016), *Capitalisme et schizophrénie 2. Mille plateaux*, éd. Minuit, 1980
- DELMAS Magali et BURBANO Vanessa (2011), « The drivers of greenwashing », *California Management Review*, vol. 54
- DENIS Jérôme (2006), « Les nouveaux visages de la performativité », *Etudes de communication*, n° 29
- DENIS Jérôme (2018), *Le travail invisible des données. Éléments pour une sociologie des infrastructures scripturales*, éd. Presses des Mines

- DENIS Jérôme & PONTILLE David (2022), *Le soin des choses. Politiques de la maintenance*, éd. Seuil
- DERDEVET Michel & PÈLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- DERRIDA Jacques (2014), *La carte postale*, éd. Flammarion, 1980
- DESCARTES René (1953), *Discours de la méthode*, éd. Gallimard, 1637
- DESCOLA Philippe (2014), « All too human (still). A comment on Eduardo Kohn's *How forests think* », *HAU : Journal of Ethnographic Theory*, vol. 4, n° 2
- DESCOLA Philippe (2016), *Les lances du crépuscule. Relations jivaros. Haute-Amazone*, éd. Pocket, 1993
- DEUTEN Jasper & RIP Arie (2000), « Narrative Infrastructure in Product Creation Processes », *Organization*, vol. 7, n° 1
- DEWEY John (1931), « The United States, Incorporated », *Individualism Old and New*, éd. George Allen & Unwin
- DODIER Nicolas (1993), « Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique. », *Réseaux*, vol. 11, n° 62
- DOE (2004), « Department Circular No. DC 2004-01-001. Prescribing the rules and procedures for private sector participation in existing NPC-SPUG areas pursuant to rule 13 of the implementing rules and regulations of the electric power industry reform act of 2001 (EPIRA-IRR) », *Department of Energy*
- DOE (2013), « Department Circular No. DC 2013-09-0015. Prescribing the implementing rules and regulations of Republic Act No.10531, otherwise known as the 'National electrification administration reform act of 2013' », *Department of Energy*
- DOE (2016), « Power Development Plan 2016-2040. Powering the Nation », *Department of Energy*
- ECO Umberto (1992), *Les limites de l'interprétation*, éd. Grasset, 1990
- ECO Umberto (1999), *Kant et l'ornithorynque*, éd. Grasset, 1997
- EDWARDS Paul (2010), *A Vast Machine. Computer Models, Climate Data, and the Politics of Global Warming*, éd. MIT Press
- ENGELS Franziska, WENTLAND Alexander & PFOTENHAUER Sebastian (2019), « Testing future societies ? Developing a framework for test beds and living labs as instruments of innovation governance », *Research Policy*, vol. 48, n°9
- ENNS Charis & SNEYD Adam (2021), « More-Than-Human Infrastructural Violence and Infrastructural Justice : A Case Study of the Chad-Cameroon Pipeline Project », *Annals of the American Association of Geographers*, vol. 111, n° 2
- FAVRET-SAADA Jeanne (2014), *Les mots, la mort, les sorts*, éd. Folio, 1977
- FENTON Christopher & LANGLEY Ann (2011), « Strategy as practice and the narrative turn », *Organization Studies*, vol. 32, n° 9
- FERGUSON James (2005), « Seeing Like an Oil Company : Space, Security, and Global Capital in Neoliberal Africa », *American Anthropologist*, vol. 107, n° 3
- FERGUSON James (2006), *Global Shadows. Africa in the Neoliberal*

- World Order*, éd. Duke University Press
- FERGUSON James (2012), « Structures of responsibility », *Ethnography*, vol. 13, n° 4
- FERNS George, AMAESHI Kenneth & LAMBERT Alette (2017), « Drilling their Own Graves: How the European Oil and Gas Supermajors Avoid Sustainability Tensions Through Mythmaking », *Journal of Business Ethics*, vol. 158, n° 1
- FERNS George & AMAESHI Kenneth (2021), « Fueling Climate (In)Action : How organizations engage in hegemonization to avoid transformational action on climate change », *Organization Studies*, vol. 42, n° 7
- FERRARIS Maurizio (2014), *Manifeste du nouveau réalisme*, éd. Hermann, 2012
- FORBES Linda et JERMIER John (2012), « The new corporate environmentalism » in BANSAL Pratima & HOFFMAN Andrew (dir.), *The Oxford handbook of business and the natural environment*, Oxford University Press
- FOUCAULT Michel (2001), « Qu'est-ce qu'un auteur ? » in *Dits et écrits I, 1954-1975*, éd. Gallimard, 1969
- FOUCAULT Michel (2017a), *L'archéologie du savoir*, éd. Gallimard, 1969
- FOUCAULT Michel (2017b), *Dire vrai sur soi-même. Conférences prononcées à l'Université Victoria de Toronto, 1982*, éd. Vrin
- FOUCAULT Michel (2019), *Histoire de la sexualité II. L'usage des plaisirs*, éd. Gallimard, 1984
- FOURCADE Marion & HEALY Kieran (2017), « Seeing like a market », *Socio-Economic Review*, vol. 15, n° 1
- FRADET Pierre-Alexandre et GARCIA Tristan (2016), « Petit panorama du réalisme spéculatif », *Spirale*, n° 255
- FRANTA Benjamin (2017), « Litigation in the Fossil Fuel Divestment Movement », *Law & Policy*, vol. 39, n°4
- FRIEDMAN Milton (1970), « The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profit », *The New York Times*, 13 septembre 1970
- FRUMHOFF Peter, HEEDE Richard & ORESKES Naomi (2015), « The climate responsibilities of industrial carbon producers », *Climatic Change*, vol. 131
- FUMAROLI Marc (1994), *L'âge de l'éloquence. Rhétorique et « res literaria » de la Renaissance au seuil de l'époque classique*, éd. Albin Michel
- GALANG Roberto, LAVADO Rouselle, WHITE III George & FRANCISCO Jamil (2020), « Imposing cooperation : the impact of institutions on the efficiency of cooperatives in the Philippines », *Journal of Asia Business Studies*, vol. 14, n° 4
- GARCIA Tristan (2020), *Forme et objet. Un traité des choses*, éd. Presses universitaires de France, 2011
- GEERTZ Clifford (1975), « Thick Description : Toward an Interpretative Theory of Culture », *The Interpretation of Cultures : Selected Essays*, éd. Hutchinson
- GEERTZ Clifford (1996), *Ici et là-bas. L'anthropologue comme auteur*, éd. Métailié, 1988
- GEERTZ Clifford (2006), *Savoir local, savoir global. Les lieux du savoir*, éd.

- Presses Universitaires de France,
1983
- GENDRON Corinne, GIRARD Bernard,
IVANAJ Silvester, IVANAJ Vera,
FRISER Alice (2017), « Rôle et
responsabilités des hauts dirigeants
face aux changements climatiques :
réflexions à partir du cas de BP »,
Entreprises et histoire, n° 86
- GILSON Ronald & ROE Mark (1993),
« Understanding the Japanese
Kieretsu: Overlaps Between
Corporate Governance and Industrial
Organization », *Yale Law Journal*,
vol. 102, n° 4
- GIROUX Nicole & MARROQUIN Lisette
(2005), « L'approche narrative des
organisations », *Revue française de
gestion*, vol. 159, n° 6
- GOLSORKHI Damon *et al.* (2010),
*Cambridge Handbook of Strategy as
Practice*, éd. Cambridge University
Press, deuxième édition, 2015
- GOND Jean-Pascal, CABANTOUS
Laure, HARDING Nancy et
LEARMONTH Mark (2016), « What
do we mean by performativity in
organizational and management
theory? The uses and abuses of
performativity », *International
Journal of Management Reviews*, Vol.
18
- GOODMAN Nelson (1984a), « Notes on
the Well-Made World », *Of Mind and
Other Matters*, éd. Harvard
University Press
- GOODMAN Nelson (1984b), « Twisted
Tales », *Of Mind and Other Matters*,
éd. Harvard University Press
- GOODMAN Nelson (1992), *Manières de
faire des mondes*, éd. Jacqueline
Chambon, 1978
- GRAF Rüdiger (2018), *Oil and
Sovereignty: Petro-Knowledge and
Energy Policy in the United States
and Western Europe in the 1970s*, éd.
Berghahn, 2014
- GRAJALES Jacobo & SAIGET Marie
(2020), « En lisière de la plantation.
Intermédiation, protestation et
adaptation aux « accaparements » de
terres en Côte d'Ivoire », *Politix*, vol.
33, n° 132
- GREIMAS Algirdas & COURTES
Joseph (1985), *Dictionnaire raisonné
de la théorie du langage*, Tome 1, éd.
Hachette, 1979
- GREIMAS Algirdas & COURTES
Joseph (1986), *Dictionnaire raisonné
de la théorie du langage*, Tome 2, éd.
Hachette
- GREIMAS Algirdas (1976), *Maupassant.
La sémiotique du texte, exercices
pratiques*, éd. Seuil
- GREIMAS Algirdas (2012a), *Du sens I.
Essais sémiotiques*, éd. Seuil, 1970
- GREIMAS Algirdas (2012b), *Du sens II.
Essais sémiotiques*, éd. Seuil, 1983
- GREIMAS Algirdas (2012c), « La soupe
au pistou ou la construction d'un objet
de valeur », *Du sens II. Essais
sémiotiques*, éd. Seuil, 1979
- GREWAL Sanjay, VENKATARAMAN
Shobana, BAYKING Julie, GUZMAN
Alfonso & O'CONNOR Seini (2006),
« Output-based aid in the Philippines.
Improving electricity supply on
remote islands », *OBApproches*, n° 10,
World Bank
- GROSJEAN Michelle & LACOSTE
Michelle (1999), *Communication et
intelligence collective. Le travail à
l'hôpital*, éd. PUF
- GRUZINSKI Serge (2001), « Les mondes
mêlés de la monarchie catholique et
autres "connected histories" »,

- Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 56, n° 1
- GRUZINSKI Serge (2006), *Les quatre parties du monde. Histoire d'une mondialisation*, éd. Points, 2004
- GRUZINSKI Serge (2012), *L'aigle et le dragon. Démesure européenne et mondialisation au 16^e siècle*, éd. Fayard
- GUPTA Akhil (2018), « The Future in Ruins : Thoughts on the Temporality of Infrastructure » in ANAND Nikhil, GUPTA Akhil & APPEL Hannah (2018), *The Promise of Infrastructure*, éd. Duke University Press
- GUZMÁN-GALLEGOS María Antonieta (2012), « The Governing of Extraction, Oil Enclaves, and Indigenous Responses in the Ecuadorian Amazon » in HAARSTAD Håvard (dir.) (2012), *New Political Spaces in Latin American Natural Resource Governance*, éd. Palgrave Macmillan
- HALEY Usha & HALEY George (2013), *Subsidies to Chinese Industry. State Capitalism, Business Strategy and Trade Policy*, éd. Oxford University Press
- HARAWAY Donna (1992), « The Promises of Monsters. A Regenerative Politics for Innapropriate/d Others » in CROSSBERG Lawrence, NELSON Cary & TREICHLER Paula (dir.) (1992), *Cultural Studies*, éd. Routledge
- HARAWAY Donna (2018), *@Modest_Witness. FemaleMan©_Meets_OncoMouse*, éd. Routledge, 1997
- HARAWAY Donna (2020), *Vivre avec le trouble*, éd. Les éditions des mondes à faire, 2016
- HARDT Michael & NEGRI Antonio (2000), *Empire*, éd. Harvard University Press
- HARMAN Graham (2010), *Towards Speculative Realism. Essays and Lectures*, éd. Zero Books
- HARVEY Penny (2018), « Infrastructure in and out of Time : The Promise of Roads in Contemporary Peru » in ANAND Nikhil, GUPTA Akhil & APPEL Hannah (2018), *The Promise of Infrastructure*, éd. Duke University Press
- HEEDE Richard (2014), « Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers, 1854–2010 », *Climatic Change*, vol. 122, n° 1-2
- HEGEL Georg Wilhelm Friedrich (1996), *Préface de la Phénoménologie de l'esprit*, éd. Flammarion, 1807
- HENNION Antoine (2003), « L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services » in MUSTAR Philippe & PENAN Hervé (dir.) (2003), *Encyclopédie de l'innovation*, éd. Economica
- HERZOG Werner (2022), *Le crépuscule du monde*, éd. Séguier, 2021
- HOLBRAAD Martin & PEDERSEN Morten (2017), *The Ontological Turn. An Anthropological Exposition*, éd. Cambridge University Press
- HONG George & ABE Naoya (2012), « Sustainability assessment of renewable energy projects for off-grid rural electrification : The Pangan-an Island case in the Philippines », *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 16, n° 1
- HOPWOOD Anthony (2009), « Accounting and the Environment »,

- Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 3-4
- HOU Sophie & PALLE Angélique (2022), « L'énergie peut-elle rester la chasse gardée des États ? » in DERDEVET Michel & PÉLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- JARRIGE François & LE ROUX Thomas (2017), *La contamination du monde. Une histoire des pollutions à l'âge industriel*, éd. Seuil
- JARZABKOWSKI Paula, BALOGUN Julia & SEIDL David (2007), « Strategizing : the challenge of practice perspective », *Human Relations*, vol. 60, n° 1
- JARZABKOWSKI Paula & SEIDL David (2006), « Meetings as strategizing episodes in the becoming of organizational strategy », *Advanced Institute of Management (AIM)*, Working Paper n° 37
- JARZABKOWSKI Paula & WILSON Denis (2002), « Top teams and strategy in a UK university », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 3
- JARZABKOWSKI Paula (2003), « Strategic practices : an activity theory perspective on continuity and change », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1
- JARZABKOWSKI Paula (2008), « Shaping strategy as a structuration process », *Academy of Management Journal*, vol.54, n°4
- JASANOFF Sheila (2004a), « Ordering knowledge, ordering society » in JASANOFF Sheila (dir.) (2004), *States of Knowledge. The Co-Production of Science and Social Order*, éd. Routledge
- JASANOFF Sheila (2004b), « The idiom of co-production » in JASANOFF Sheila (dir.) (2004), *States of Knowledge. The Co-Production of Science and Social Order*, éd. Routledge
- JASANOFF Sheila (2010), « A New Climate for Society », *Theory, Culture & Society*, vol.27, n°2-3
- JASANOFF Sheila & MARTELLO Marybeth (2004), « Globalization and Environmental Governance », in JASANOFF Sheila & MARTELLO Marybeth (dir.) (2004), *Earthly Politics. Local and Global in Environmental Governance*, éd. MIT Press
- JOLIBERT Bernard (2019), « Condorcet : l'instruction du citoyen » in LABARRE Guy (dir.), *Citoyenneté et éducation par la société [en ligne]*, éd. Presses universitaires de Franche-Comté
- KANT Emmanuel (1993), *Anthropologie du point de vue pragmatique*, éd. Flammarion, 1798
- KANTOROWICZ Ernst (2019), *Les Deux Corps du roi. Essai sur la théologie politique au Moyen Âge*, éd. Folio, 1957
- KAPLAN Sarah (2008), « Framing contests : strategy making under uncertainty », *Organization Science*, vol. 19, n° 5
- KAPLAN Sarah (2011), « Strategy and powerpoint : an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making », *Organization Science*, vol. 22, n° 2
- KARNOVEN Andrew (2018), « The city of permanent experiments ? » in TURNHEIM Bruno, KIVIMAA Paula & BERKHOUT Frans (dir.), *Innovating Climate Governance*.

- Moving Beyond Experiments*, éd. Cambridge University Press
- KOCH Natalie & PERREAULT Tom (2018), « Resource nationalism », *Progress in Human Geography*, vol. 43, n° 4
- KOHN Eduardo (2014), « Further thoughts on sylvan thinking », *HAU : Journal of Ethnographic Theory*, vol. 4, n° 2
- KOHN Eduardo (2017), *Comment pensent les forêts. Vers une anthropologie au-delà de l'humain*, éd. Zones sensibles, 2013
- KOLK Ans & LEVY David (2001), « Winds of change : corporate strategy, climate change and oil multinationals », *European Management Journal*, vol. 19, n° 5
- KOLK Ans & LEVY David (2003), « Multinationals and Global Climate Change : Issues for the Automotive and Oil Industries », *Multinationals, Environment and Global Competition*, vol.9
- KOLK Ans & PINKSE Jonathan (2005), « Business Responses to Climate Change: Identifying Emergent Strategies », *California Management Review*, vol. 47, n° 3
- KOLK Ans, LEVY David & PINKSE Jonathan (2008), « Corporate Responses in an Emerging Climate Regime: The Institutionalization and Commensuration of Carbon Disclosure », *European Accounting Review*, vol. 17, n° 4
- KORNBERGER Martin (2013), « Clausewitz : on strategy », *Business History*, vol. 55, n° 7
- KRAMER Ronald & BRADSHAW Elizabeth (2020), « Climate Crimes. The Case of ExxonMobil » in BRISMAN Avi & SOUTH Nigel (dir.) (2020), *Routledge International Handbook of Green Criminology*, éd. Routledge
- LAHSEN Myanna (2004), « Transnational Locals : Brazilian Experiences of the Climate Regime » in JASANOFF Sheila & MARTELLO Marybeth (dir.) (2004), *Earthly Politics. Local and Global in Environmental Governance*, éd. MIT Press
- LAINÉ Pikka-Maaria & VAARA Eero (2007), « Struggling over subjectivity : a discursive analysis of strategic development in an engineering group », *Human Relations*, vol. 60, n° 1
- LARDY Nicholas (2014), *Markets over Mao. The Rise of Private Business in China*, éd. Peterson institute for International Economics
- LARKIN Brian (2013), « The Politics and Poetics of Infrastructure », *Annual Review of Anthropology*, vol. 42
- LARKIN Brian (2018), « Promising Forms : The Political Aesthetics of Infrastructure » in ANAND Nikhil, GUPTA Akhil & APPEL Hannah (2018), *The Promise of Infrastructure*, éd. Duke University Press
- LATOUR Bruno (1988), « A relativist account of Einstein's relativity », *Social Studies of Science*, vol.18
- LATOUR Bruno (1989), « Pasteur et Pouchet : hétérogénéité de l'histoire des sciences » in SERRES Michel (dir.) (1989), *Éléments d'histoire des sciences*, éd. Bordas
- LATOUR Bruno (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, éd. La Découverte
- LATOUR Bruno (1993a), « An inventory of semiotic agents present in Louis Pasteur's famous Memoir on Lactic

- Acid with special considerations to Simon Schaffer's criticisms leveled against the 'hylozoism' of Latour », papier non publié communiqué par l'auteur
- LATOUR Bruno (1993b), « Pasteur on lactic acid yeast- a partial semiotic analysis », *Configurations* vol. 1, n° 1
- LATOUR Bruno (1996), « Ces réseaux que la raison ignore – laboratoires, bibliothèques, collections » in JACOB Christian & BARATIN Marc (dir.) (1996), *Le pouvoir des bibliothèques. La mémoire des livres dans la culture occidentale*, éd. Albin Michel
- LATOUR Bruno (1997), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, éd. La Découverte, 1991
- LATOUR Bruno (2001), *Pasteur : guerre et paix des microbes* suivi de *Irréductions*, éd. La Découverte, 1984
- LATOUR Bruno (2002), *War of the Worlds : What about Peace ?*, éd. Prickly Paradigm Press
- LATOUR Bruno (2004), *La fabrique du droit. Une ethnographie du Conseil d'État*, éd. La Découverte, 2002
- LATOUR Bruno (2005), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, éd. La Découverte, 1987
- LATOUR Bruno (2007a), *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique*, éd. La Découverte, 1999
- LATOUR Bruno (2007b), « Le ferment lactique et la fabrication de la réalité », *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique*, éd. La Découverte, 1999
- LATOUR Bruno (2007c), « Pasteur et l'historicité des choses », *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de*
- l'activité scientifique*, éd. La Découverte, 1999
- LATOUR Bruno (2009), « Un livre de Reviel Netz pour une approche non formaliste des formalismes. Reviel Netz (2003), *The shaping of deduction in greek mathematics : a study in cognitive history*. Cambridge: Cambridge university press. », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 2
- LATOUR Bruno (2012), *Enquête sur les modes d'existence*, éd. La Découverte
- LATOUR Bruno (2014), « On selves, forms, and forces », *HAU : Journal of Ethnographic Theory*, vol. 4, n° 2
- LATOUR Bruno (2015), *Face à Gaïa. Huit conférences sur le nouveau régime climatique*, éd. La Découverte
- LATOUR Bruno (2016), *Sur le culte moderne des dieux faitiches* suivi de *Iconoclash*, éd. La Découverte, 2009
- LATOUR Bruno (2017), *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*, éd. La Découverte
- LATOUR Bruno & BASTIDE Françoise (1983), « Essai de science-fabrication », *Études françaises*, vol. 19, n° 2
- LATOUR Bruno & FABBRI Paolo (1977), « La rhétorique de la science, pouvoir et devoir dans un article de science exacte », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 13, n° 1
- LATOUR Bruno & WOOLGAR Steve (1996), *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, éd. La Découverte, 1979
- LAUFER William (2003), « Social Accountability and Corporate Greenwashing », *Journal of Business Ethics*, vol. 43, n° 3

- LAURENT Brice & PONTILLE David (2018), « Towards a study of city experiments » in COLETTA Claudio, EVANS Leighton, HEAPHY Liam & KITCHIN Rob (2018), *Creating Smart Cities*, éd. Routledge
- LAURENT Brice (2011), *Democracies on Trial. Assembling Nanotechnology and its Problems*, Thèse, CSI, Mines ParisTech
- LAURENT Brice (2016), « Political experiments that matter : Ordering democracy from experimental sites », *Social Studies of Science*, vol. 46, n° 5
- LAURENT Brice (in press), « From 'scaling up' to 'deep scaling' : the politics of experimental innovation in French hydrogen mobility », *Science, Technology, & Human Values*
- LAURENT Brice, DOGANOVA Liliana, GASULL Clément & MUNIESA Fabian (2021), « The Test Bed Island : Tech Business Experimentalism and Exception in Singapore », *Science as Culture*, vol. 30, n° 3
- LAW John (1987), « Technology and Heterogeneous Engineering : The Case of Portuguese Expansion » in BIJKER Wiebe, HUGHES Thomas & PINCH Trevor (eds.) (1987), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, éd. MIT Press
- LAW John (1999), « After ANT : complexity, naming, topology » in LAW John & HASSARD John (dir.) (1999), *Actor Network Theory and after*, éd. Blackwell
- LAW John (2009), « Seeing like a Survey », *Cultural Sociology*, vol. 3, n° 2
- LE BRETON Morgane & AGGERI Franck (2018), « Compter pour agir ? La performativité de la comptabilité carbone en question - Actes de calcul et mise en dispositif dans une grande entreprise française du secteur de la construction », *M@n@gement*, vol. 21, n° 2
- LEVILLAIN Kevin (2017), *Les entreprises à mission*, éd. Vuibert
- LEVY David & KOLK Ans (2002), « Strategic Responses to Global Climate Change: Conflicting Pressures on Multinationals in the Oil Industry », *Business and Politics*, vol. 4, n° 3
- LEZAUN Javier (2011), « Offshore democracy : Launch and landfall of a socio-technical experiment », *Economy and Society*, vol. 40, n° 4
- LIN Li-Wen & MILHAUPT Curtis (2013), « We Are the (National) Champions: Understanding the Mechanisms of State Capitalism in China », *Stanford Law Review*, vol. 65, n° 4
- LINDQVIST Sven (1979), « Dig Where You Stand », *Oral History*, vol. 7, n° 2
- LINHARDT Dominique (2008), « L'Etat et ses épreuves : éléments d'une sociologie des agencements étatiques », *Papier de recherche du CSI*, n° 9
- LINHARDT Dominique (2012), « Avant-propos : épreuves d'État. Une variation sur la définition wébérienne de l'État », *Quaderni*, n° 78
- LIPTON Martin (1987), « Corporate governance in the age of finance corporatism », *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 136, n° 1
- LISCHINSKY Alon (2011), « The Discursive Construction of a Responsible Corporate Self » in SJÖLANDER Annika & PAYNE Jenny (dir.) (2011), *Tracking*

- Discourses. Politics, Identity and Social Change*, éd. Nordic Academic Press
- LOCK Irina et SEELE Peter (2016), « The credibility of CSR reports in Europe », *Journal of Cleaner Production*, vol. 122, n° 20
- LORINO Philippe (2009), « Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment », *Activités [En ligne]*, vol. 6, n° 1, consulté le 11 mai 2022
- LORINO Philippe & TRICARD Benoît (2012), « The Bakhtinian Theory of Chronotope (Time-Space Frame) Applied to the Organization Process » in SCHULTZ Majken *et al.* (2012) (dir.), *Constructing Identity in and around Organizations*, éd. Oxford University Press
- LOWE Ernest & HARRIS Robert (1998), « Taking Climate Change Seriously : British Petroleum's Business Strategy », *Corporate Environmental Strategy*, vol. 5, n° 2
- LYON Thomas et MAXWELL John (2011), « Greenwash : Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit », *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 20, p. 3-41
- MAHONY Martin (2013), « Boundary spaces : Science, politics and the epistemic geographies of climate change in Copenhagen, 2009 » *Geoforum*, vol. 49
- MARQUARDT Jens (2017), « How Power Affects Policy Implementation : Lessons from the Philippines », *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, vol. 36, n° 1
- MASSARD-GUILBAUD Geneviève (2010), *Histoire de la pollution industrielle. France, 1789-1914*, éd. EHESS
- MCGREGOR Richard (2010), *The Party : The Secret World of China's Communist Rulers*, éd. Penguin
- MCPHEE Robert & ZAUG Pamela (2000), « The communicative constitution of organization: A framework for explanation », *Electronic Journal of Communication*, vol. 10, p. 1-16
- MEILLASSOUX Quentin (2006), *Après la finitude. Essai sur la nécessité de la contingence*, éd. Seuil
- MERTON Robert (1973), « The Normative Structure of Science » in MERTON Robert & STORER Norman (dir.) (1973), *The Sociology of Science : Theoretical and Empirical Investigations*, éd. University of Chicago Press
- MEYER Morgan & BRUN Victoria (in press), « The emergence of knowledge brokering : practices, theory, profession, identities » in KEIM Wiebke *et al.* (dir.), *Handbook of academic knowledge circulation*, éd. Routledge
- MEYER Morgan (2010), « The Rise of the Knowledge Broker », *Science Communication*, vol. 32, n° 1
- MICHAELS David (2008), *Doubt is Their Product : How Industry's Assault on Science Threatens Your Health*, éd. Oxford University Press
- MILHAUPT Curtis & ZHENG Wentong (2015), « Beyond ownership : State capitalism and the Chinese firm », *Georgetown Law Journal*, vol. 103, 665
- MILLER Clark (2004), « Climate science and the making of a global political order » in JASANOFF Sheila (dir.) (2004), *States of Knowledge. The Co-*

- Production of Science and Social Order*, éd. Routledge
- MILLER Clark & EDWARDS Paul (2001), « The Globalization of Climate Science and Climate Politics » in MILLER Clark & EDWARDS Paul (dir.) (2001), *Changing the Atmosphere. Expert Knowledge and Environmental Governance*, éd. MIT Press
- MITCHELL Timothy (2007), « Carbon Democracy », *Economy and Society*, vol.38, n°3
- MITCHELL Timothy (2010), « The Resources of Economics: Making the 1973 Oil Crisis », *Journal Of Cultural Economy*, vol.3, n°2
- MITCHELL Timothy (2017), *Carbon Democracy. Le pouvoir politique à l'ère du pétrole*, éd. La Découverte, 2011
- MOMMERS Jelmer (2018), « A Crack in the Shell : New Documents Expose a Hidden Climate History », *Center for International Environmental Law* [En ligne], mis en ligne en avril 2018
- MOUTON Morgan (2015), « The Philippine electricity sector reform and the urban question: How metro Manila's utility is tackling urban poverty », *Energy Policy*, vol. 78
- MUNIESA Fabian & CALLON Michel (2007), « Economic experiments and the construction of markets » in CALLON Michel, MUNIESA Fabian & SIU Lucia (dir.), *Do Economists Make Markets ? On the Performativity of Economics*, éd. Princeton
- MUNIESA Fabian (2014), *The provoked economy. Economic reality and the performative turn*, Routledge
- MUNIESA Fabian (2016), « You must fall down the rabbit hole », *Journal of Cultural Economy*, vol. 9, n° 3
- MUSCA Geneviève, ROULEAU Linda & FAURÉ Bertrand (2014), « Time, Space, and Calculation in Discursive Practices. Insights from the Crow's Flight Chronotope of the Darwin Expedition », in COOREN François *et al.* (2014) (dir.), *Language and Communication at Work. Discourse, Narrativity, and Organizing*, éd. Oxford University Press
- NADRI Ghulam Ahmad (2007), « Commercial World of Mancherji Khurshedji and the Dutch East India Company : A Study of Mutual Relationships », *Modern Asian Studies*, vol. 41, n° 2
- NEA (2020), « 2020 Annual Report », *National Electrification Administration*
- NIETZSCHE Friedrich (1995), *La volonté de puissance, Tome I*, éd. Gallimard, 1937
- OCON Joey & BERTHEAU Paul (2019), « Energy Transition from Diesel-based to Solar Photovoltaics-Battery-Diesel Hybrid System-based Island Grids in the Philippines. Techno-Economic Potential and Policy Implication on Missionary Electrification », *Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems*, vol. 7, n° 1
- OGBORN Miles (2008), *Global Lives : Britain and the World, 1550-1800*, éd. Cambridge University Press
- ORESKEs Naomi & CONWAY Erik (2012), *Les marchands de doutes*, éd. Le Pommier, 2010
- ORESKEs Naomi & SUPRAN Geoffrey (2017), « Assessing Exxon Mobil's Climate Change Communications (1977-2014) », *Environmental Research Letters*, vol. 12, n° 8

- ORESQUES Naomi & SUPRAN Geoffrey (2020), « Addendum to ‘Assessing Exxon Mobil’s Climate Change Communications (1977-2014)’ », *Environmental Research Letters*, vol. 15, n° 11
- OWEN Edgar Wesley (1975), *Trek of the Oil Finders : A History of Exploration for Petroleum*, éd. The American Association of Petroleum Geologists
- PAGÈS Max, BONETTI Michel, DE GAULEJAC Vincent & DESCENDRE Daniel (2019), *L’emprise de l’organisation*, éd. Université de Bruxelles, 1979
- PARK Jongmin, LEE Hyunmin & HONG Hyehyun (2016), « The Analysis of Self-Presentation of Fortune 500 Corporations in Corporate Web Sites », *Business and Society*, vol. 55, n° 5
- PAROUTIS Sotirios & PETTIGREW Andrew (2007), « Strategizing in the multi-business firm : strategy teams at multiple levels over time », *Human Relations*, vol. 60, n° 1
- PEDERSEN Anne Reff (2009), « Moving Away from Chronological Time : Introducing the Shadows of Time and Chronotopes as New Understanding of ‘Narrative Time’ », *Organization*, vol. 16, n° 3
- PELLEGRINO Catherine & LODHIA Sumit (2012), « Climate change accounting and the Australian mining industry: exploring the links between corporate disclosure and the generation of legitimacy », *Journal of Cleaner Production*, vol. 36
- PENROSE Edith (2018), *The Growth of Firms, Middle East Oil and Other Essays*, éd. Routledge, 1971
- PERCEBOIS Jacques & SOLIER Boris (2022), « Pour une transition énergétique résiliente » in
- DERDEVET Michel & PÈLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l’urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- PFOTENHAUER Sebastian, LAURENT Brice, PAPGEORGIU Kyriaki & STILGOE Jack (2022), « The politics of scaling », *Social Studies of Science*, vol. 52, n° 1
- PHILIP George (1982), *Oil and Politics in Latin America. Nationalist Movements and State Companies*, éd. Cambridge University Press
- PIGNARRE Philippe & STENGERS Isabelle (2007), *La sorcellerie capitaliste. Pratiques de désenvoûtement*, éd. La Découverte, 2005
- PINCH Trevor (1993), « ‘Testing – One, Two, Three...Testing !’ : Toward a Sociology of Testing », *Science, Technology and Human Values*, vol. 18, n° 1
- PONTILLE David (2006), « Qu’est-ce qu’un auteur scientifique ? », *Sciences de la société*, n° 67
- PORTER Michael (1996), « What is strategy ? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996
- PROCTOR Robert & SCHIEBINGER Londa (dir.) (2008), *Agnology. The Making and Unmaking of Ignorance*, éd. Stanford University Press
- PROULX Marc-Urbain & TREMBLAY Dominic (2006), « Marketing territorial et positionnement mondial », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n° 2
- PUMAIN Denis, THISSE Jean-François, THOMAS Isabelle & WALLISER Bernard (2007), « Nouvelle économie géographique et géographie : quel dialogue ? », *L’espace géographique*, n° 3, vol. 36

- PUTNAM Linda & NICOTERA Anne Maydan (2009), *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*, éd. Routledge
- QUINZ Emanuele (dir.) (2021), *Le comportement des choses*, éd. Les presses du réel
- RAJAK Dinah (2020), « Waiting for a deus ex machina : ‘Sustainable extractives’ in a 2°C world », *Critique of Anthropology*, vol. 40, n° 4
- RAMUS Catherine et MONTIEL Ivan (2005), « When are corporate environmental policies a form of greenwashing ? », *Business and Society*, vol. 44, n° 4
- REY Alain (dir.) (2000), *Dictionnaire historique de la langue française*, éd. Le Robert
- RICHARDSON Benjamin (2017), « Divesting from Climate Change : The Road to Influence », *Law & Policy*, vol. 39, n° 4
- RICOEUR Paul (1991), *Temps et récit 2. La configuration dans le récit de fiction*, éd. Seuil, 1984
- RIZAL José (2011), *El Filibusterismo*, éd. Penguin, 1891
- ROBICHAUD Daniel (1999), « Textualization and organizing : Illustrations from a public discussion process », *The Communication Review*, vol. 3, n° 1-2
- ROBICHAUD Daniel (2003), « Narrative institutions we organize by : The case of municipal administration »
CZARNIAWSKA Barbara & GAGLIARDI Pasquale (dir.) (2003), *Narratives we organize by*, éd. John Benjamins
- ROBICHAUD Daniel & COOREN François (eds.) (2013), *Organization and Organizing. Materiality, Agency and Discourse*, éd. Routledge
- ROBICHAUD Daniel, GIROUX Hélène & TAYLOR James (2004), « The Metaconversation : The Recursive Property of Language as a Key to Organizing », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4
- RODGERS Dennis & O’NEILL Bruce (2012), « Infrastructural violence : Introduction to the special issue », *Ethnography*, vol. 13, n° 4
- ROE Mark (1991), « A Political Theory of American Corporate Finance », *Columbia Law Review*, vol. 91, n° 1
- ROE Mark (1994), *Strong Managers, Weak owners. The Political Roots of American Corporate Finance*, éd. Princeton University Press
- ROSEN Christine & SELLERS Christopher (1999), « The nature of the Firm : Towards an Ecocultural History of Business », *Business History Review*, vol. 75, n° 4
- ROSEN Christine (1995), « Businessmen Against Pollution in the Late Nineteenth Century Chicago », *Business History Review*, vol. 69, n° 3
- ROSEN Christine (1997), « Industrial Ecology and the Greening of Business History », *Business and Economic History*, vol. 26, n° 1
- ROSEN Christine (2003), « ‘Knowing’ Industrial Pollution : Nuisance Law and the Power of Tradition in a Time of rapid Economic Change, 1860-1864 », *Environmental History*, vol. 8, n° 4
- ROSEN Christine (2005), « The Business-Environment Connection », *Environmental History*, vol. 10, n° 1
- ROSENTAL Claude (2009), « Anthropologie de la

- démonstration », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 2
- ROULEAU Linda (2005), « Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 7
- ROULEAU Linda (2013), « Strategy-as-practice at a crossroads », *M@n@gement*, vol. 16, n° 15
- ROULEAU Linda, BALOGUN Julia & FLOYD Steven (2010), « Strategy-as-practice on middle managers' strategy work » in GOLSORKHI Damon *et al.* (2010), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, éd. Cambridge University Press, deuxième édition, 2015
- ROULEAU Linda & BALOGUN Julia (2011), « Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence », *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 5
- ROXAS Fernando & SANTIAGO Andrea (2010), « Broken dreams: Unmet expectations of investors in the Philippine electricity restructuring and privatization », *Energy Policy*, vol. 38, n° 11
- ROXAS Fernando & SANTIAGO Andrea (2016), « Alternative framework for renewable energy planning in the Philippines », *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 59
- RU Hong, « Government credit, a double-edged sword : evidence from the China development bank », *The Journal of Finance*, vol. 73, n° 1
- RUBBERS Benjamin (2019), « Mining towns, enclaves and spaces : A genealogy of worker camp in the Congolese copperbelt », *Geoforum*, vol. 98
- RYGHAUG Marianne & SKJØLSVOLD Tomas (2010), « The Global Warming of Climate Science : Climategate and the Construction of Scientific Facts », *International Studies in the Philosophy of Science*, vol. 24, n° 3
- RYGHAUG Marianne (2011), « Obstacles to sustainable development : the destabilization of climate change knowledge », *Sustainable Development*, vol. 19, n° 3
- SCHAFFER Simon, ROBERTS Lissa, RAJ Kapil & DELBOURGO James (dir.) (2009), *The Brokered World. Go-Betweens and Global Intelligence*, éd. Watson Publishing
- SCHALTEGGER Stefan & CSUTORA Maria (2012), « Carbon Accounting for Sustainability and Management. Status Quo and Challenges », *Journal of Cleaner Production*, vol. 36
- SCHIFRIN Debra & REICHELSTEIN Richard (2016), « Engie : strategic transformation of an energy conglomerate », *Harvard Business Review*, Case Study
- SCHMITT Carl (2016), *Le nomos de la Terre*, éd. PUF, 1988
- SCOTT James (2021), *L'œil de l'État. Moderniser, uniformiser, détruire*, éd. La Découverte, 1998
- SEGRESTIN Blanche (2019), « La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale ? », *Cités*, vol. 77, n° 1
- SEGRESTIN Blanche, HATCHUEL Armand, LEVILLAIN Kevin (2021), « When the law distinguishes between the enterprise and the corporation : the case of the new French law on corporate purpose », *Journal of Business Ethics*, vol. 171, n° 1
- SEGRESTIN Blanche, LEVILLAIN Kevin, VERNAC Stéphane et

- HATCHUEL Armand (2015), *La Société à Objet Social Étendu : Un nouveau statut pour l'entreprise*, éd. Presses des Mines.
- SEGRESTIN Blanche & LEVILLAIN Kevin (dir.) (2018), *La mission de l'entreprise responsable*, éd. Presses des Mines
- SEGRESTIN Blanche, ROGER Baudouin & VERNAC Stéphane (dir.) (2014), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, éd. Éditions Sciences Humaines
- SEGRESTIN Blanche & VERNAC Stéphane (2018), *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*, éd. Herman
- SELLERS Christopher (1994), « Factory as environment: industrial hygiene, professional collaboration and the modern sciences of pollution », *Environmental History Review*, vol. 18, n° 1
- SELLERS Christopher & MELLING Joseph (2012), « Towards a Transnational Industrial Hazard History: Charting the Circulation of Workplace Dangers, Debates and Expertise », *British Journal for the History of Science*, vol.45, n°3
- SEN Amrita (2017), « Searching for the Indian in the English East India Company Archives », *Journal of Early Modern Cultural Studies*, vol. 17, n° 3
- SHAFIEE Katayoun (2018), *Machineries of Oil: An Infrastructural History of BP in Iran*, éd. MIT Press
- SHAPIN Steven & SCHAFFER Simon (1993), *Leviathan et la pompe à air. Hobbes et Boyle entre science et politique*, éd. La Découverte, 1985
- SHARMAN J.C. (2012), « Seeing Like the OECD on Tax », *New Political Economy*, vol. 17, n° 1
- SIMONDON Gilbert (2012), *Du mode d'existence des objets techniques*, éd. Aubier, 1958
- SLUYTERMAN Keetie (2010), « Royal Dutch Shell: Company Strategies for Dealing with Environmental Issues », *Business History Review*, vol. 84, n° 2
- SMINIA Harry (2005), « Strategy formation as layered discussion », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n° 3
- SMITH Dorothy (2018), *L'ethnographie institutionnelle. Une sociologie pour les gens*, éd. Economica, 2005
- SØDERBERG Anne-Marie (2003), « Sensegiving and sensemaking in an integration process : A narrative approach to the study of an international acquisition » in CZARNIAWSKA Barbara & GAGLIARDI Pasquale (dir.) (2003), *Narratives we organize by*, éd. John Benjamins
- STEINBECK John (2021), *Les raisins de la colère*, éd. Gallimard, 1939
- STEVENS Paul (2008), « National oil companies and international oil companies in the Middle East: Under the shadow of government and the resource nationalism cycle », *The Journal of World Energy Law & Business*, vol. 1, n° 1
- STIEGLER Barbara (2019), *Il faut s'adapter. Sur un nouvel impératif politique*, éd. Gallimard
- STOLER Ann Laura (2010), *Along the Archival Grain : Epistemic Anxieties and Colonial Common Sense*, éd. Princeton University Press
- STRATHERN Marilyn (1996), « From improvement to enhancement : an anthropological comment on the audit culture », *The Cambridge Journal of Anthropology*, vol. 19, n° 3

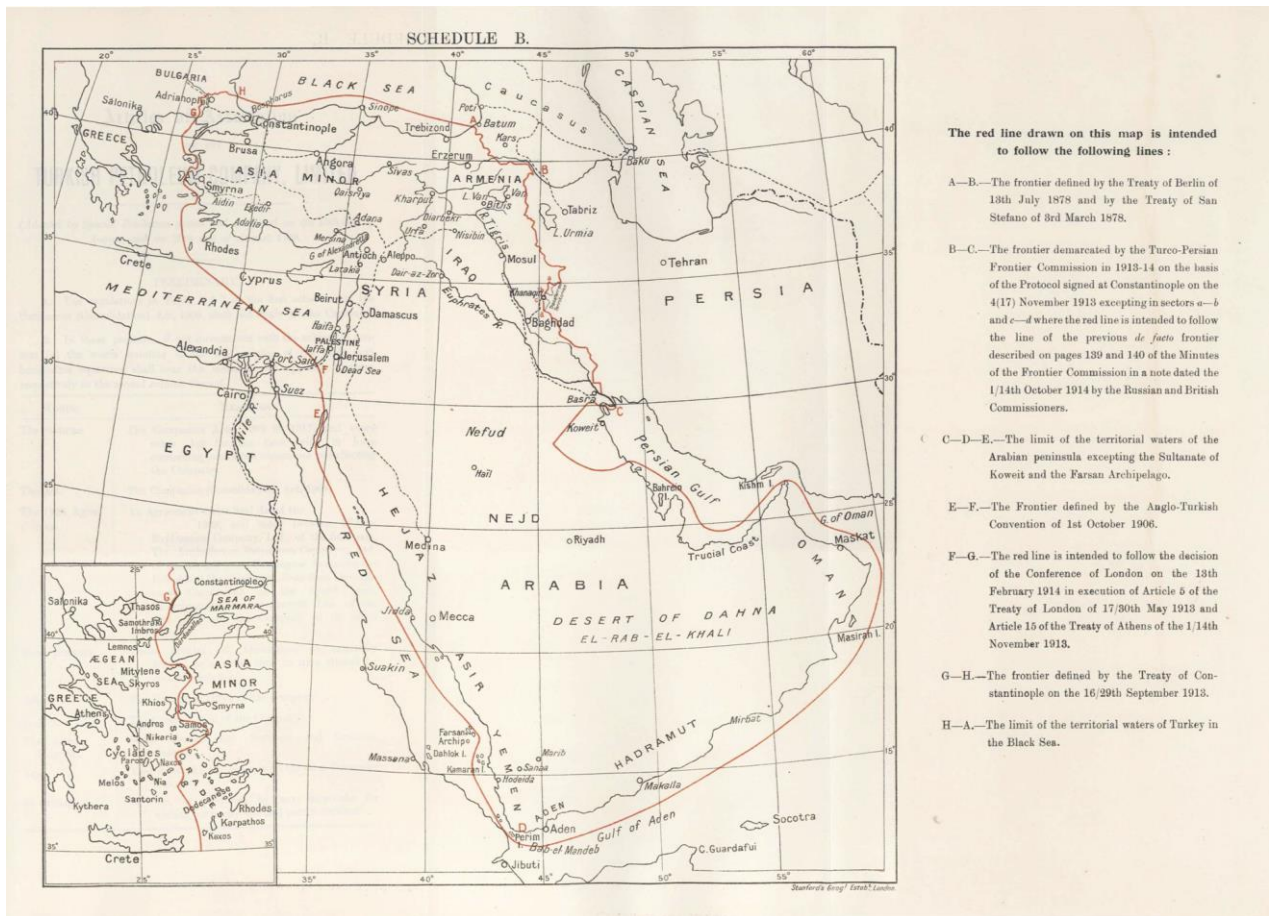
- SUBRAHMANYAM Sanjay (1997), « Connected Histories : Notes Towards a Reconfiguration of Early Modern Eurasia », *Modern Asian Studies*, vol. 31, n° 3
- SUBRAHMANYAM Sanjay (2009), « Between a Rock and a Hard Place. Some Afterthoughts » in SCHAFFER Simon, ROBERTS Lissa, RAJ Kapil & DELBOURGO James (dir.) (2009), *The Brokered World. Go-Betweens and Global Intelligence*, éd. Watson Publishing
- SUCHMAN Lucy (2000), « Organizing Alignment : A Case of Bridge-Building », *Organization*, vol. 7, n° 2
- SUPRAN Geoffrey & ORESKES Naomi (2017), « Assessing ExxonMobil's climate change communications (1977–2014) », *Environmental Research Letters*, vol. 12, n° 8
- TAGLIAPIETRA Simone (2022), « Introduction au paysage énergétique mondial » in DERDEVET Michel & PÈLEGRIN Clémence (dir.) (2022), *Dans l'urgence climatique. Penser la transition énergétique*, éd. Gallimard
- TAYLOR James & LERNER Loren (1996), « Making sense of sensemaking : how managers construct their organisation through their talk », *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol. 2, n° 2
- TAYLOR James & VAN EVERY Elizabeth (2000), *The Emergent Organization: Communication As Its Site And Surface*, éd. Lawrence Erlbaum
- THOMAS Yan (2011), *Les opérations du droit*, éd. EHESS Gallimard Seuil
- THOMAS-FOGIEL Isabelle (2018), « La ruée vers le réel » in ALLOA Emmanuel & DURING Elie (dir.) (2018), *Choses en soi. Métaphysique du réalisme*, éd. Presses universitaires de France
- TIERCELIN Claudine (2011a), *Le ciment des choses. Petit traité de métaphysique scientifique réaliste*, éd. Ithaque
- TIERCELIN Claudine (2011b), *La connaissance métaphysique : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 5 mai 2011*, éd. Collège de France
- TORNY Didier (2011), « L'écriture administrative des circulaires : autorégulation professionnelle, produit d'expertise ou norme juridique ? » in BESSY Christian, DELPEUCH Thierry & PELISSE Jérôme (2011), *Droit et régulation des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, éd. LGDJ
- TSING Anna (2009), « Supply Chains and the Human Condition », *Rethinking Marxism*, vol.21, n°2
- TSING Anna (2017), *Le champignon de la fin du monde. Sur les possibilités de vivre dans les ruines du capitalisme*, éd. La Découverte, 2015
- TSING Anna (2020), *Friction. Délires et faux-semblants de la globalité*, éd. La Découverte, 2005
- TUFTE Edward (2003), *The Cognitive Style of PowerPoint*, éd. Graphic Press
- VAARA Eero & TIENARI Janne (2011), « On the narrative construction of multinational corporations : an antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger », *Organization Science*, vol. 22, n° 3
- VAARA Eero & WHITTINGTON Richard (2012), « Strategy-as-practice : taking social practices seriously », *The Academy of Management Journal*, vol. 6, n° 1

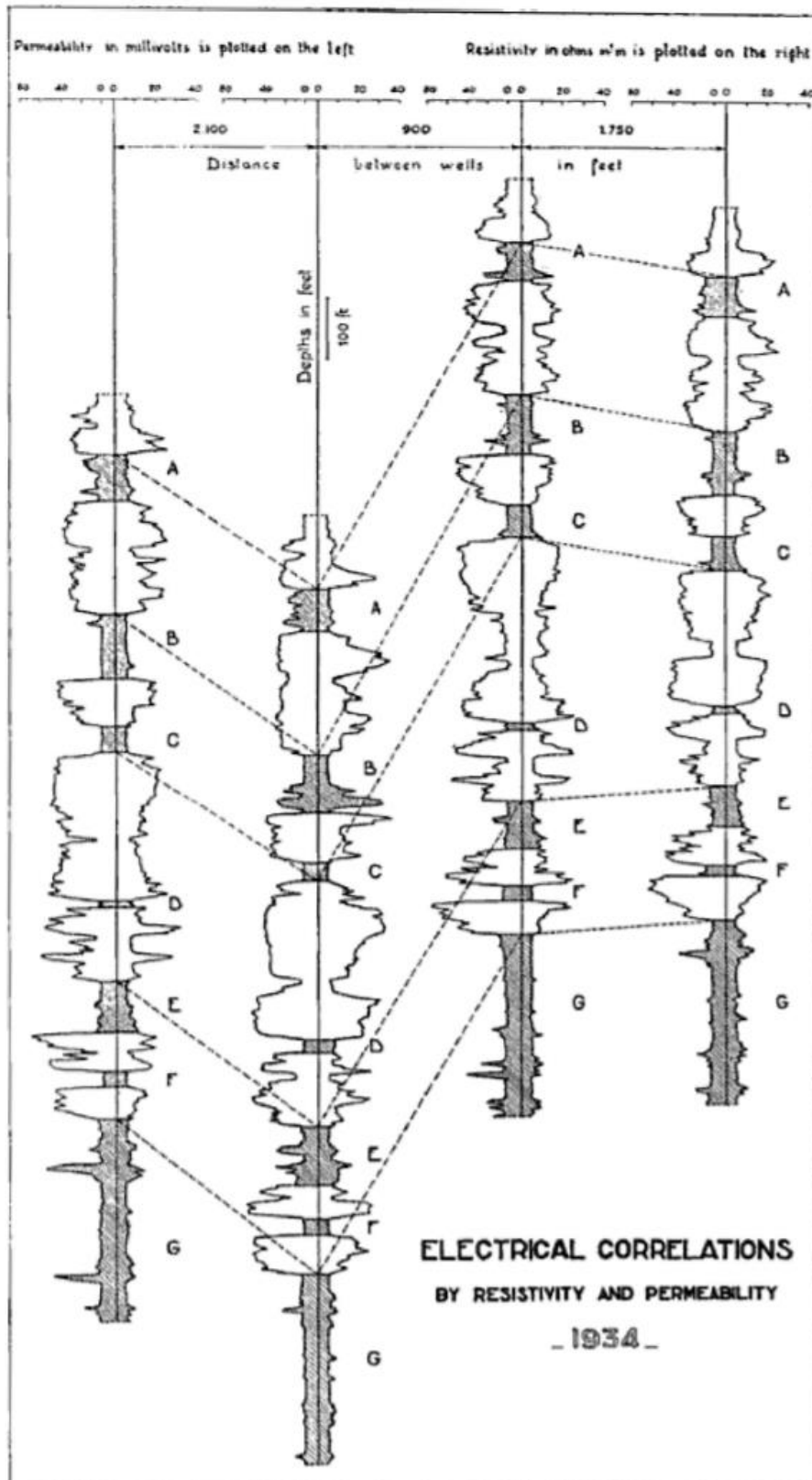
- VADOT Guillaume & GRAJALES Jacobo (2020), « Entreprises, territoires et pouvoirs politiques : localiser l'analyse du capitalisme extractif », *Politix*, vol. 33, n° 132
- VAN LEEUWEN Theo (2008), « New forms of writing, new visual competencies », *Visual Studies*, vol. 23, n° 2
- VAN LEEUWEN Theo (2019), « The New Visuality of Writing » in STÖCKL Hartmut, CAPLE Helen & PFLAEGING Jana (dir.) (2019), *Shifts toward Image-Centricity in Contemporary Multimodal Practices*, éd. Routledge
- VAN LEEUWEN Theo & DJONOV Emilia (2011), « The semiotics of texture : from tactile to visual », *Visual Communication*, vol. 10, n° 4
- VAN LEEUWEN Theo & DJONOV Emilia (2013), « Between the grid and composition : Layout in PowerPoint's design and use », *Semiotica*, n° 197
- VAN WYHE John & DRAWHORN Gerrell (2015), « 'I am Ali Wallace' : The Malay Assistant of Alfred Russel Wallace », *Journal of the Malaysian Branch of the Royal Asiatic Society*, vol. 88, n° 1
- VESA Mikko & VAARA Eero (2014), « Strategic ethnography 2.0 : four methods for advancing strategy process and practice research », *Strategic Organization*, vol. 12, n° 4
- VETTERLEIN Antje (2012), « Seeing Like the World Bank on Poverty », *New Political Economy*, vol. 17, n° 1
- VIVODA Vlado (2009), « Resource Nationalism, Bargaining and International Oil Companies: Challenges and Change in the New Millennium », *New Political Economy*, vol. 14, n° 4
- WEBB Brian (2017), « The use of urban climatology in local climate change strategies : a comparative perspective », *International Planning Studies*, vol. 22, n° 2
- WEICK Karl (1995), *Sensemaking in Organizations*, éd. Sage
- WELKER Marina (2016), « Notes on the Difficulty of Studying the Corporation », *Seattle Law Review*, vol. 39, n° 2
- WELKER Marina, PARTRIDGE Damani & HARDIN Rebecca (2011), « Corporate Lives : New Perspectives on the Social Life of the Corporate Form. An Introduction to Supplement 3 », *Current Anthropology*, vol. 52, n° 3
- WELLER Jean-Marc (2018), *Fabriquer des actes d'Etat. Une ethnographie du travail bureaucratique*, éd. Economica
- WHITE Robert & HANSON Dallas (2002), « Corporate self, corporate reputation and corporate annual reports : re-enrolling Goffman », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, n° 3
- WHITTINGTON Richard (2006), « Completing the practice turn in strategy research », *Organization Studies*, vol. 27, n° 5
- WILKINS Mira (1974a), *The Maturing of Multinational Enterprises : American Business Abroad from 1914 to 1970*, éd. Harvard University Press
- WILKINS Mira (1974b), « Multinational Oil Companies in South America in the 1920s : Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, and Peru », *Business History Review*, vol. 48, n° 3
- WILKINS Mira (1975), « The Oil Companies in Perspective », *Daedalus*, vol. 104, n° 4

- WITTGENSTEIN Ludwig (1993), *Tractatus logico-philosophicus*, éd. Gallimard, 1922
- WOLF Eric (1956), « Aspects of Group Relations in a Complex Society : Mexico », *American Anthropologist*, vol. 58, n° 6
- WOOLF Virginia (2016), *Un lieu à soi*, éd. Denoël, 1929
- WOOLFSON Charles & BECK Matthias (dir.) (2005), *Corporate Social Responsibility Failures in the Oil Industry*, éd. Routledge
- WU Mark (2016), « The ‘China Inc.’ challenge to global governance », *Harvard International Law Journal*, vol. 57, n° 2
- XU Jianfeng (2019), « Pursuing Open Development and Establishing a New System of an Open Economy » in PEI Changhong & XU Jianfeng (dir.), *Chinese Dream and Practice in Zhejiang – Economy*, éd. Springer
- YANEVA Albena & MOMMERSTEEG Brett (2019), « How does an ANT approach helps us rethink the notion of site ? » in BLOK Anders *et al.* (dir.), *The Routledge Companion to Actor-Network Theory*, éd. Routledge
- YESSENOVA Saulesh (2012), « The Tengiz Oil Enclave : Labor, Business, and The State », *Political and Legal Anthropological Review*, vol. 35, n° 1
- ZALIO Pierre-Paul (2014), « Les ressorts territoriaux de l’activité territoriale » in SEGRESTIN Blanche, ROGER Baudouin & VERNAC Stéphane (dir.) (2014), *L’entreprise. Point aveugle du savoir*, éd. Éditions Sciences Humaines
- ZEMON-DAVIS Natalie (2007), *Léon l’Africain, un voyageur entre deux mondes*, éd. Payot
- ZHAO Sumin (2010), « Intersemiotic relations as logogenetic patterns : Towards the restauration of time dimension in hypertext description » in BEDNAREK Monika & MARTIN J.R. (dir.), *New discourse on language : Functional perspectives on multimodality, identity, and affiliation*, éd. Continuum
- ZHAO Sumin, DJONOV Emilia & VAN LEEUWEN Theo (2014), « Semiotic technology and practice : a multimodal semiotic approach to PowerPoint », *Text&Talk*, vol. 34, n° 3
- ZIMMERMAN Michel (dir.) (2001), *Auctor et auctoritas. Invention et conformisme dans l’écriture médiévale*, éd. Ecole nationale des chartes

ANNEXES

Annexe 1 Carte de l'accord de la Ligne rouge de 1928 © Partex Oil & Gas





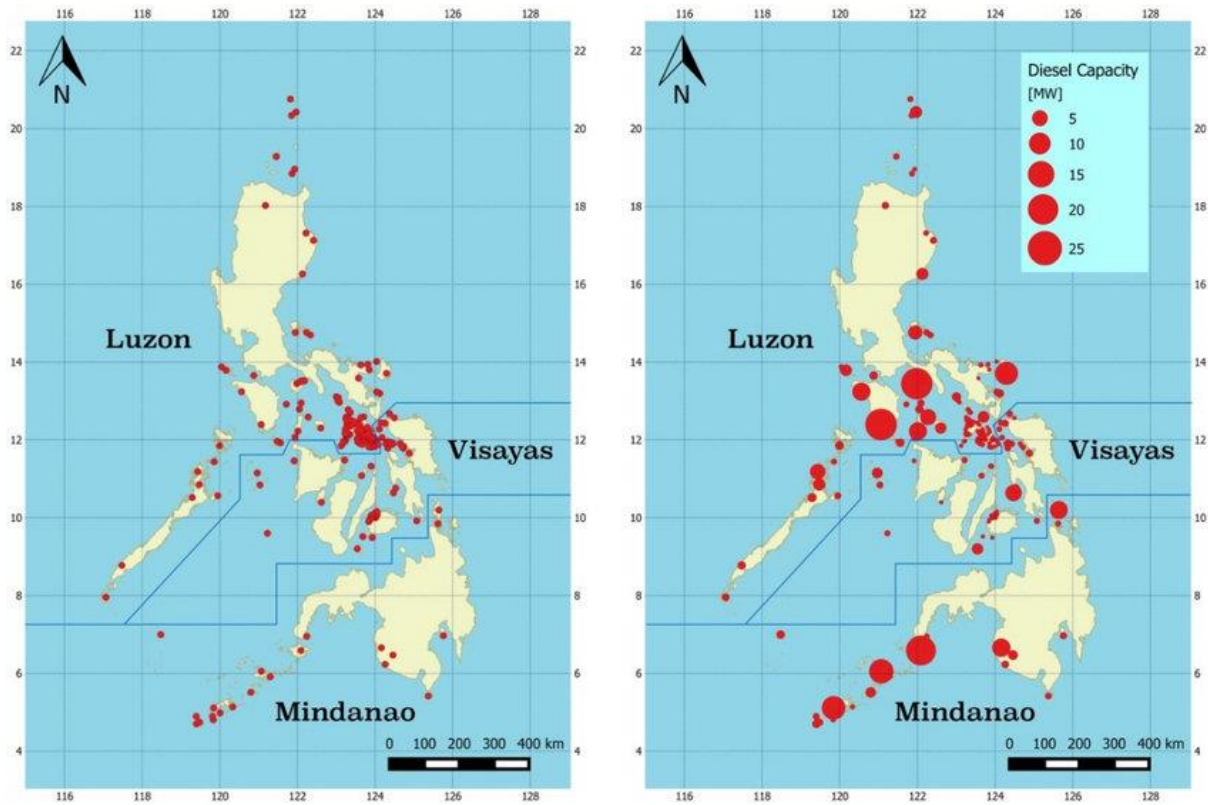
Annexe 3 Autocollant « Duterte Fist » © Jean Daniélou



Annexe 4 Définition des termes administratifs relatifs à l'électrification missionnaire aux Philippines © Department of Energy (DOE)

- (h) "**Missionary Electrification**" refers to the provision of basic electricity service in Unviable Areas with the ultimate aim of bringing the operations in these areas to viability levels;
- (i) "**Missionary Electrification Subsidy**" refers to the subsidy approved by ERC to be paid to an NPP to allow it to recover its True Cost Generation Rate while charging the Distribution Utility the Socially Acceptable Generation Rate. The Missionary Electrification Subsidy shall be funded from the UC-ME based on the petition filed by NPC-SPUG;
- (j) "**New Missionary Areas**" refers to an area declared Unviable by the Distribution Utility for any reason and offered to private sector for supply of electricity;
- (k) "**New Private Provider**" or "**NPP**" refers to an entity deemed technically and financially capable to serve/take over existing NPC-SPUG areas, resulting from the competitive bidding exercise;
- (l) "**NPC-SPUG**" refers to the functional unit of NPC created to pursue the Missionary Electrification function;
- (m) "**NPC-SPUG Area**" refers to a geographic area currently supplied with electricity generated by NPC-SPUG;
- (n) "**Power Supply Agreement**" or "**PSA**" refers to an Agreement between a power producer and a Distribution Utility for supply of power;
- (o) "**Socially Acceptable Generation Rate**" refers to the rate, which ERC has determined would be desirable, on social acceptability grounds, for a Distribution Utility to pay for power to supply a current or former NPC-SPUG area. The Socially Acceptable Generation Rate combined with the Missionary Electrification Subsidy should equal the True Cost Generation Rate; *vsf*

Annexe 5 Localisation et capacité des 215 NPC-SPUG DPP © Ocon & Bertheau, 2019



Annexe 6 Vue intérieure de la centrale diesel NPC-SPUG DPP © Jean Daniélou



Annexe 7 Publication Facebook mettant en scène la réception d'un nouveau groupe électrogène d'une capacité de 600kW sur l'île de Lubang en 2016 © NPC



National Power Corporation

18 février 2016 · Quezon City, Philippines · 🌐



LUBANG IS. IN OCCIDENTAL MINDORO RECEIVES A NEW GENSET

NPC's Lubang Diesel Power Plant (Lubang DPP) in Occidental Mindoro which services 5,810 households received a new 600kW generating set to sustain its 24 hour operation even during the coming summer. President Ma. Gladys Cruz-Sta. Rita on Wednesday personally led the switching-on ceremony of the new genset along with Mayor Juan M. Sanchez, GM Ms. Prescila T. Balibay of Lubang Electric Cooperative, Inc., Vice President for SPUG Edmundo Veloso and the Lubang DPP team headed by Engr. Leo Cinco.

President Sta. Rita also met with some residents in the island to explain to them what the new genset can contribute in their daily living and the new mandates of NPC.



Annexe 8 Panneau de signalisation LUBELCO NPC-SPUG © Jean Daniélou

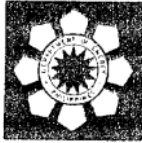


Annexe 9 Terrain identifié par Wallace pour cultiver le Melia Dubia © Jean Daniélou



Annexe 10 Peter Doig, *Concrete Cabin II*, 1992 © Peter Doig





Republic of the Philippines
DEPARTMENT OF ENERGY

DEPARTMENT CIRCULAR NO. DC 2004-01-001 *cs*

PRESCRIBING THE RULES AND PROCEDURES FOR PRIVATE SECTOR PARTICIPATION IN EXISTING NPC-SPUG AREAS PURSUANT TO RULE 13 OF THE IMPLEMENTING RULES AND REGULATIONS OF THE ELECTRIC POWER INDUSTRY REFORM ACT OF 2001 (EPIRA-IRR)

WHEREAS, it is the declared policy of the State to ensure and accelerate the total electrification of the country;

WHEREAS, under Section 1 of Rule 13 of the EPIRA IRR, the Department of Energy (DOE) is tasked to issue specific guidelines on how to encourage the inflow of private capital and the manner whereby other parties including distribution utilities and qualified third parties can participate in the missionary electrification;

WHEREAS, under Section 3 of the EPIRA IRR, the Small Power Utilities Group of the National Power Corporation (NPC-SPUG), is mandated to periodically assess the requirements and prospects of bringing power generation and associated power delivery systems to commercial viability on an area-by-area basis including a program to encourage private sector participation;

WHEREAS, missionary electrification functions of NPC-SPUG are funded from the revenues from sales in missionary areas and from the Universal Charge, the participation of private sector shall reduce the burden on the missionary electrification component on the Universal Charge (UC-ME);

WHEREAS, the participation of private sector in missionary areas shall reduce the burden on the UC-ME;

S. No. 2046
H. No. 4193

Republic of the Philippines
Congress of the Philippines
Metro Manila
Fourteenth Congress
Second Regular Session

Begun and held in Metro Manila, on Monday, the twenty-eighth day of July, two thousand eight.

[REPUBLIC ACT No. 9513]

AN ACT PROMOTING THE DEVELOPMENT, UTILIZATION AND
COMMERCIALIZATION OF RENEWABLE ENERGY
RESOURCES AND FOR OTHER PURPOSES

*Be it enacted by the Senate and House of Representatives of the
Philippines in Congress assembled:*

CHAPTER I
TITLE AND DECLARATION OF POLICIES

SECTION 1. *Short Title.* – This Act shall be known as the “Renewable Energy Act of 2008”. It shall hereinafter be referred to as the “Act”.

SEC. 2. *Declaration of Policies.* – It is hereby declared the policy of the State to:

Annexe 13 Ferry assurant la liaison Nasugbu – Tilik dans le port de Tilik © Jean Daniélou



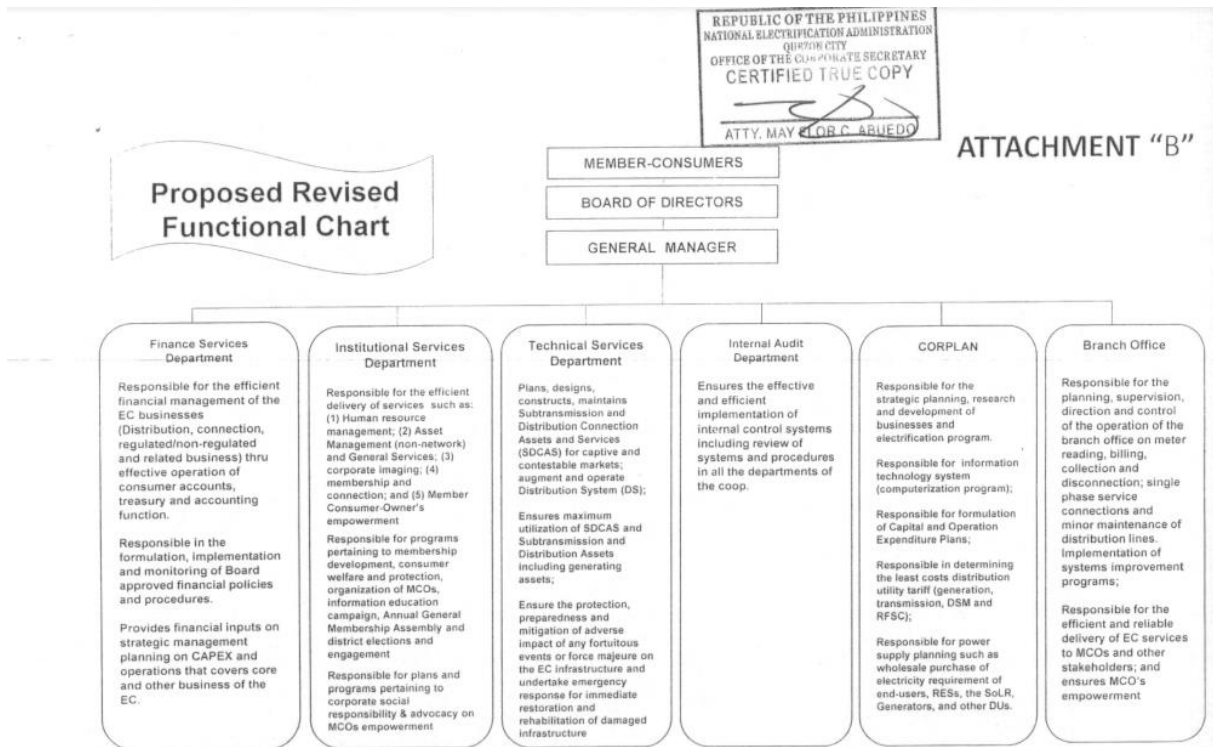
Annexe 14 Façade siglée des locaux de LUBELCO © Jean Daniélou



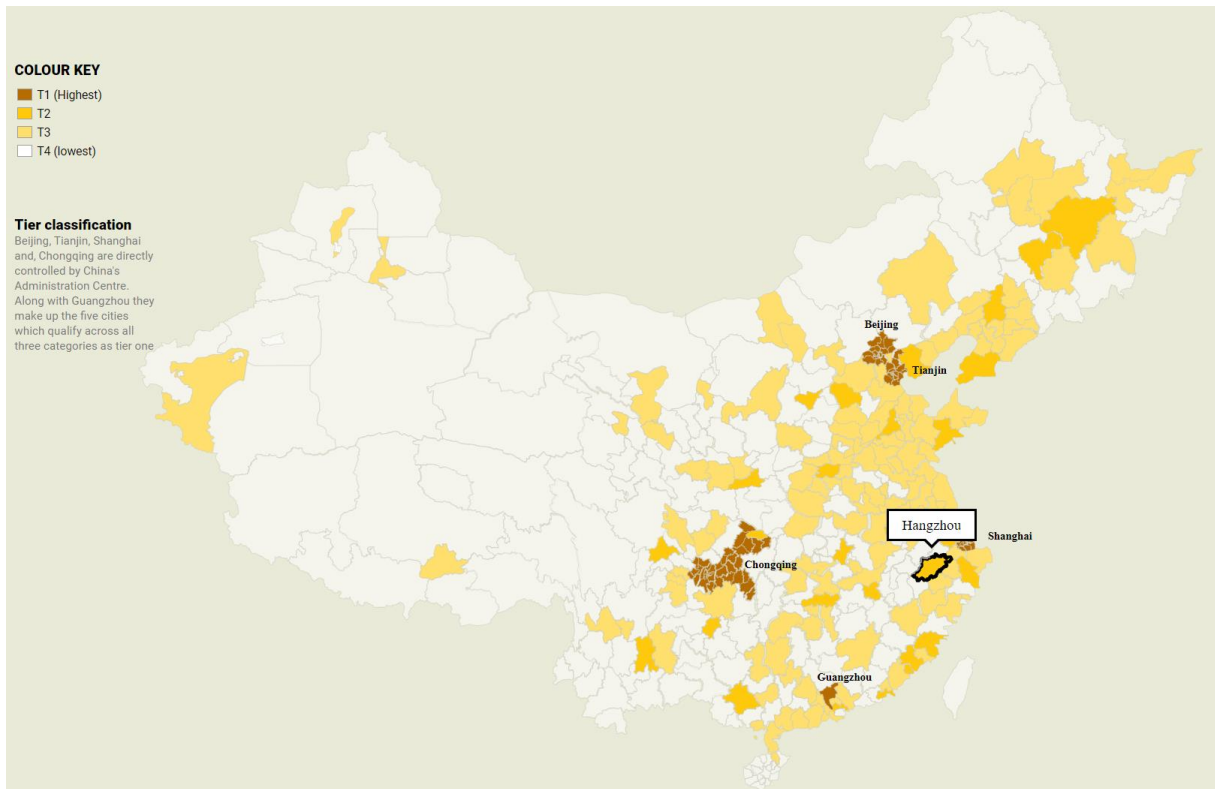
Annexe 15 « Socrates and Plato », frontispice de *Prognostica Socratis Basilei* © Bodleian Library, Oxford



Annexe 16 Diagramme fonctionnel des coopératives électriques philippines © National Electrification Administration



Annexe 17 Carte des villes chinoises classées par rang © South China Morning Post

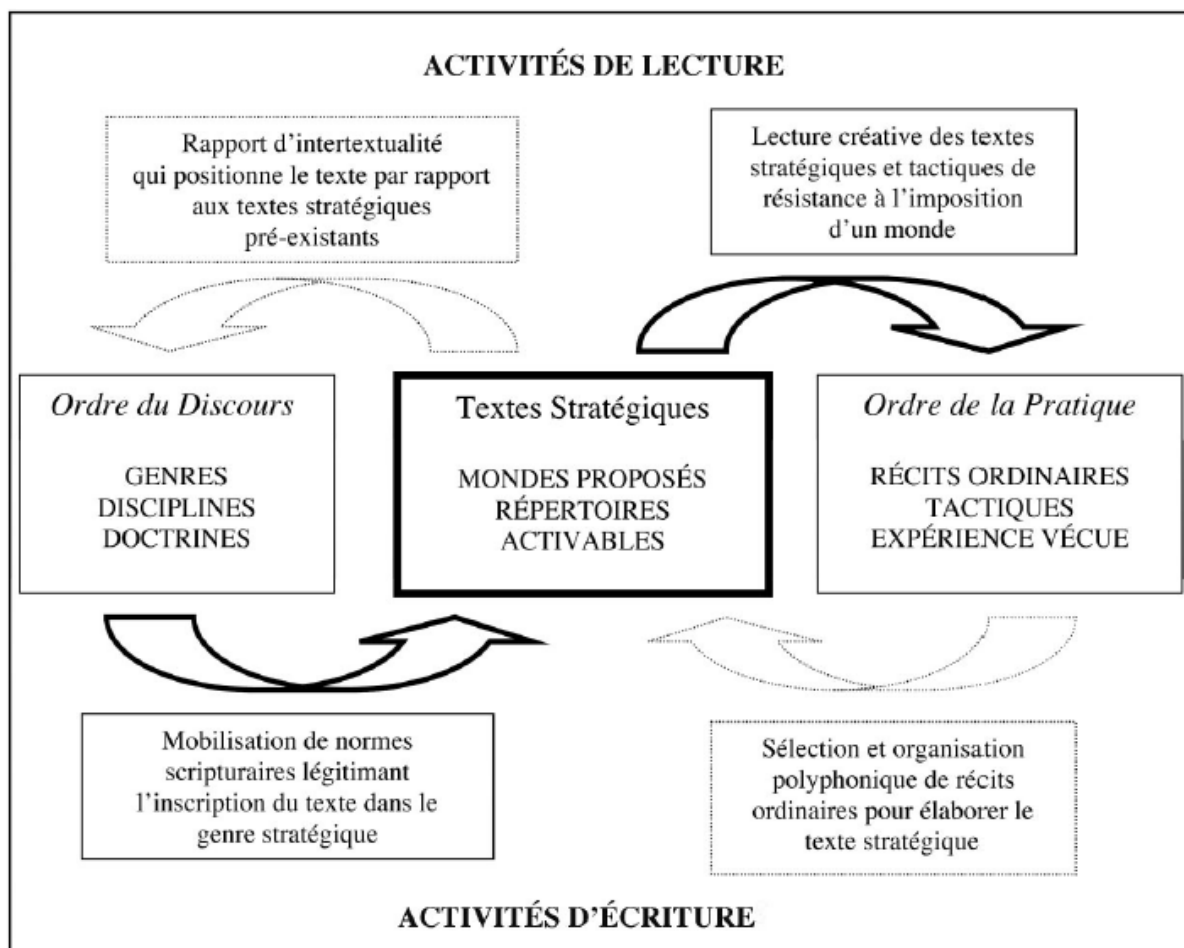




Annexe 19 Affiliations politiques des *top managers* des 10 plus grosses entreprises du web chinois © Milhaupt & Zheng, 2015²¹²

Firm Rank	Firm	Founder or De Facto Controller	Party-State Affiliations
1	Tencent	Pony Ma	NPC, Shenzhen City PC
2	Alibaba Group	Jack Ma	Zhejiang Prov. PPCC
3	Baidu	Robin Li	CPPCC, CNAIC (Vice President)
4	JD.com	Liu Qiangdong	Shanghai City PPCC
5	Sohu	Zhang Chaoyang	CNAIC (Executive Comm.)
6	Qihu 360	Zhou Hongwei	None
7	Xiaomi Technology	Lei Jun	NPC
8	NetEase	Ding Lei	Guangdong Prov. PC
9	Suning Appliance	Zhang Jindong	CPPCC
10	Sina	Wang Zhidong	None

²¹² Les auteurs de ce tableau notent que lorsqu'ils indiquent « none » comme résultat de leur recherche d'affiliation, cela ne signifie pas pour autant que cette affiliation n'existe pas, mais plutôt qu'ils n'ont pas trouvé l'information : « Information about their affiliations simply may not be publicly available, or their connections to the political establishment may have purposely been kept informal to avoid suspicion about their firm's motives, as is likely the case with the founder of Huawei. » (Milhaupt & Zheng, 2015)



RÉSUMÉ

La thèse a pour objet la transition de l'entreprise ENGIE menée entre 2016 et 2020. L'argument central est que pour faire la transition, ENGIE est amenée à se reterritorialiser à travers le monde. Le travail de recherche repose sur une enquête ethnographique conduite depuis l'intérieur de l'entreprise et à partir d'une position salariée. Cette enquête caractérise le geste de reterritorialisation de l'entreprise en explorant plus particulièrement deux sites de transition, l'un aux Philippines et l'autre en Chine, dans lesquels ENGIE cherche à ancrer de nouvelles activités. Au travers de ces deux cas d'étude est analysée la manière dont l'entreprise stabilise de nouvelles connexions globales pour essayer d'atterrir hors d'un monde fossile et carboné où elle était précédemment ancrée. La thèse décrit un mode d'action exploratoire qui se structure autour d'une « stratégie du bourgeonnement », c'est-à-dire d'une prolifération de projets qui permettent à ENGIE de tester différentes positions de transition.

MOTS CLÉS

Réchauffement climatique ; transition énergétique ; reterritorialisation ; site de transition ; brokers ; friction ; ethnographie ; sémiotique ; entreprise ; stratégie ; Philippines ; Chine ; ENGIE

ABSTRACT

The dissertation deals with the transition of ENGIE conducted between 2016 and 2020. The central argument is that in order to make the transition, ENGIE has to reterritorialize itself around the world. The research work is based on an ethnographic inquiry conducted within the company and from an employee position. This inquiry characterizes the process of reterritorialization by exploring two transition sites, one in the Philippines and the other in China, where ENGIE seeks to anchor new activities. Through these two case studies, we analyze the way used by the company to stabilize new global connections in an attempt to land outside the fossilized and carbonized world in which it was previously anchored. The thesis describes an exploratory mode of action that is structured around a "budding strategy", i.e. a proliferation of projects that allow ENGIE to test different transition positions.

KEYWORDS

Global warming ; energy transition ; reterritorialization ; transition site ; brokers ; friction ; ethnography ; semiotics ; company ; strategy ; Philippines ; China ; ENGIE