

# CHANGEMENTS SOCIOCULTURELS ET MODERNITÉ

TÉMOIGNAGE

## Entretien avec Alain de VULPIAN

Comment faire en sorte que nos sociétés ne gâchent pas les opportunités qui s'offrent à elles et ne prennent pas de trop mauvaises bifurcations ? Telle est la question qui anime Alain de Vulpian tout au long d'un parcours qui le mène de Sciences Po à la direction de la COFREMCA, en 1959, puis au Club Jean Moulin aujourd'hui. Inspirés par la socio-psychologie et l'anthropologie culturelle américaines, Alain de Vulpian et ses collaborateurs inventeront une véritable ethnologie du changement, à la fois témoins et acteurs de l'irruption de la modernité dans les sociétés occidentales contemporaines.



---

### BRÈVE PRÉSENTATION LIMINAIRE ?

**G&C** *Vous avez fait Sciences Po et ensuite vous avez commencé tout de suite une carrière professionnelle. Pourriez-vous nous dire, en deux mots, quel regard vous portez sur les Sciences Po de l'époque, puis nous expliquer comment on passe de Sciences Po à la sociologie et au conseil ?*

**Alain de Vulpian (AdV)** J'ai passé mon deuxième bac en 1947. Comme j'avais eu des mentions, je suis entré à Sciences Po sans difficultés. J'avais toujours été passionné d'histoire, c'est ce qui m'intéressait le plus au lycée Condorcet, pas l'histoire anecdotique mais l'histoire compréhension : qu'aurait-il pu arriver pour que cela ne se passe pas comme ça ? C'était vraiment le problème qui me passionnait. Qu'aurait-il fallu faire pour que la guerre de 1914 n'éclate pas, pour que le

nazisme n'arrive pas au pouvoir en Allemagne en 1933 ? Où aurait-il fallu intervenir pour dévier les enchaînements ? Cette façon de faire de l'histoire m'intéressait beaucoup. Et la famille disait que je serais diplomate parce qu'ils pensaient que je l'étais naturellement dans les relations familiales. La famille a dit : « Si tu faisais Sciences Po ? » et j'ai dit : « Pourquoi pas ? »

Ce n'était pas une vraie décision de ma part mais je n'étais pas à Sciences Po depuis trois mois que j'étais fasciné, embarqué, émerveillé. À la fois par l'ambiance : c'était très vivant, ça se bagarrait, ça discutait, il y avait les communistes, il y avait l'extrême droite, il y en avait au milieu, il y avait les MRP ; c'était excessivement vivant, avec un grand nombre de gens très sympathiques. Et puis en conférence de méthode, on faisait des choses extrêmement intéressantes. J'ai donc été très, très vite passionné par Sciences Po.

Il était clair que j'étais entré à Sciences Po pour faire l'ENA. Puis, en première année, Panouillot, qui était un jeune inspecteur des Finances, nous a dit lors du premier devoir qu'on a eu à faire : « Chacun choisit son sujet, mais je ne veux pas que vous fassiez quelque chose à partir de livres. Travaillez à partir d'informations de première main que vous allez analyser, que vous allez voir, que vous allez observer, que vous allez décortiquer par vous-même. Je ne veux pas de références livresques ».

Il se trouve que j'avais lu une partie du *Tableau politique de la France de l'Ouest sous la III<sup>ème</sup> République* d'André Siegfried ; j'avais notamment lu la partie concernant les Côtes-du-Nord car ma famille y avait une propriété, à Lamballe. Et j'avais vu que Siegfried analysait de manière très intéressante le département des Côtes-du-Nord en montrant que l'argile votait à gauche et le calcaire à droite... Moi, pendant les vacances dans les Côtes-du-Nord en 1945-46-47, j'avais constaté que, à partir de 1945, cela s'était inversé. J'avais trouvé ça bizarre ; j'ai donc choisi de faire mon devoir là-dessus. J'ai eu dix-huit et cela m'avait beaucoup intéressé.

En deuxième année, je suis allé trouver François Goguel, qui était en train de développer la géographie électorale. Je lui ai raconté ma petite expérience et il m'a donné son accord pour faire un mémoire avec lui sur la sociologie électorale des Côtes du Nord.

Finalement, durant la fin de la première année et en grande partie durant la deuxième et la troisième année, j'ai travaillé là-dessus. J'allais aux cours mais j'ai surtout travaillé sur les Côtes-du-Nord. J'ai d'abord travaillé sur les statistiques électorales, calculant les pourcentages à la main, autant vous dire que je n'étais pas très acculturé aux statistiques. Puis je me suis rendu compte que je ne comprenais pas bien et qu'il fallait que j'aie sur le terrain, ce que j'ai fait. J'ai interviewé des gens lambda et quelques hommes politiques, Kerguezec entre autres. En faisant ça, j'ai eu l'impression de comprendre le système et de comprendre l'inversion du système. Ça m'a enthousiasmé ! Littéralement...

Alain de VULPIAN

# À l'écoute des gens ordinaires

Comment  
ils transforment le monde

Préface de Christian BLANC



DUNOD

En cours de deuxième année, j'étais décidé à ne pas faire l'ENA et à continuer dans la direction des sciences sociales appliquées. Un ami, que j'avais connu en AP, évoluait dans les mêmes directions et, dès la deuxième année, nous avons fait le projet de monter un bureau d'études pour comprendre les systèmes sociaux et chercher à les influencer. Cela rejoignait mon intérêt pour les cheminements de l'histoire.

En sortant de Sciences Po, c'était ça qu'il fallait faire, mais pas tout de suite. L'ami en question, Jacques Sauerwein est parti passer un an aux USA dans une université avec une bourse. Moi, il fallait que je travaille parce que ma famille n'avait pas d'argent. J'ai trouvé un job de journaliste à l'Agence économique et financière - l'AGEFI - et à l'Information. Le premier de ces quotidiens était vraiment boursier ; le second était un peu plus économique que boursier. Ce job était merveilleux : je démarrais à cinq heures du matin à l'imprimerie pour boucler les derniers papiers et finissais à dix heures, ce qui fait que j'avais du temps pour faire autre chose. Je me suis attaqué, entre autres, à un terrain que j'avais improvisé sur ma famille et que j'appelais socio-analyse. J'interviewais mes cousins, mes oncles et tantes, ma grand-mère (mon grand-père était déjà décédé) en essayant de comprendre comment avait bougé la famille entre les environs de 1930, à peu près à ma naissance, et jusqu'alors. Là, j'ai commencé à prendre conscience, de façon très concrète-

te, de l'existence d'une dynamique de la transformation sociale, prise de conscience, qui m'a aidé à mieux sentir mon orientation naturelle.

**G&C** Aviez-vous eu des enseignements pour pratiquer ces entretiens ou bien y alliez-vous en improvisant ?

**A.d.V.** Non, à l'époque, je n'avais reçu aucun enseignement. Quand j'ai commencé à travailler sur les Côtes-du-Nord et ma famille, je me suis lancé à l'aveuglette. Je faisais marcher mon intuition comme je pouvais. Après ça, j'ai découvert Kurt Lewin, Carl Rogers, j'ai beaucoup travaillé les postures d'interview. Là, c'était avec les moyens du bord.

Donc, mon ami Sauerwein est rentré des États-Unis en 1952. On se voyait travailler pour des gouvernements, des États, des syndicats, à la rigueur des entreprises ou, mais on n'y pensait pas trop, des politiques, les élections. L'étude sur ma famille m'avait mené à l'idée de modernisation, de modernité. Du début des années 30 au début des années 50, c'était prodigieux le changement ! Mon grand-père avait eu sept enfants, dont quatre filles. La dernière n'avait pas du tout été élevée comme ses sœurs, mais dans un climat beaucoup plus libéral, plus affectueux. Je voyais que mes oncles et tantes élevaient leurs enfants très différemment de la façon dont mon grand-père les avait élevés, etc. Là, j'ai eu fortement l'idée qu'il y avait une espèce d'énorme mouvement qui nous entraînait quelque part.

C'était un moment aussi, au sortir de la guerre, où l'on sentait bien que la société ne fonctionnait pas comme avant. Les hommes politiques en avaient vaguement l'idée, les gens d'entreprise, eux, en avaient fortement l'idée et on se disait qu'il fallait comprendre la modernité. Et puis il y avait les Américains, ces étonnants Américains qui se comportaient autrement. Jacques Sauerwein avait passé un an aux États-Unis et était revenu avec des bouquins essentiels : Riesman, Lewin, Merton, *The American Soldier* (1) et quelques autres qui apportaient évidemment beaucoup. On s'est dit que les États-Unis, la Californie, c'était la modernité mais qu'il y avait un laboratoire de la modernité encore plus intéressant : la Suède. On est donc allé passer un an en Suède, tous les deux. Six mois en 1952 et six mois en 1953.

Ça a été une expérience fabuleuse. En 1952, j'ai quitté l'Agence économique et financière, j'ai vendu mon scooter et on est parti en Suède. Là-bas, on s'est débrouillé en faisant des piges pour des journaux français et en travaillant pour Radio Stockholm. On fai-

sait des émissions en français, sur ondes courtes et on les préparait en travaillant sur des documents en anglais. On ne parlait pas suédois, on baragouinait. On a surtout essayé de comprendre la Suède.

L'expérience suédoise a été coupée par un séjour de six ou huit mois à l'IFOP, à Paris. Jean Stoetzel et Hélène Riffault nous avaient embauchés, Sauerwein et moi, comme chargés de recherches. À l'IFOP, nous nous sommes initiés à la pratique des sondages d'opinion et nous avons appris à nous en méfier. Nous nous sommes rendus compte que les résultats d'un sondage sont souvent orientés par les hypothèses et les préjugés implicites de ceux qui le commandent ou qui rédigent le questionnaire. Nous avons compris que les sondages d'opinion saisissent souvent les aspects les plus superficiels et conventionnels du mental des gens.

Après l'IFOP, accompagnés d'un troisième acolyte, Marc Ullmann, nous sommes repartis six mois en Suède pour terminer notre exploration de la modernité suédoise. Avec une bourse cette fois-ci !

## DE LA COFROR À LA COFREMCA

Revenus à Paris pendant une semaine au milieu du premier séjour suédois, j'avais fait la connaissance d'un homme assez étonnant, Robert Weinmann. Il dirigeait un cabinet de conseil en organisation, la Compagnie française d'organisation (COFROR) (2). La Cofror avait été fondée dans les années 30, dans la mouvance de X-Crise (3). Elle avait été rachetée par Robert Weinmann au moment où il sortait de prison en 1947. Il avait été secrétaire d'État du gouvernement de Vichy, ce qui lui a valu un certain nombre d'ennuis à la Libération. Il a fait six ou huit mois de prison et a été acquitté. Mais sa carrière était définitivement compromise. Il a racheté pour une bouchée de pain la Cofror qui avait périclité pendant la guerre et en a assez rapidement cédé, à des prix très convenables, des actions aux ingénieurs qui étaient là. Par la suite, je suis moi-même devenu actionnaire et on s'est retrouvé une vingtaine à avoir chacun 5 %.

La boîte était peuplée de polytechniciens et de centraliens mais Weinmann, lui, était un grand intuitif. Nous lui avons raconté ce que nous voulions faire, à savoir comprendre les environnements des hommes politiques, des organisations, des gouvernements, les

(1) *The American Soldier*, monumentale étude en quatre volumes qui rassemble les résultats de l'action menée sous la direction de Samuel A. Stouffer par le *Troop Attitude Research Program* (U.S. Army Research Branch). Princeton, Princeton University Press, 1949.

Dès l'automne 1942, le Général Eisenhower demandait à Whashington la création pour le théâtre d'opération européen, d'une section de sciences sociales. On a reconnu depuis la valeur de ces contributions, sur lesquelles se sont fondées de nombreuses décisions du Commandement.

(2) La COFRO a été fondée en 1927 pour implanter la méthode Taylor. C'était une SARL dont les actions étaient détenues par des ingénieurs associés. Elle rivalisait après guerre avec la SEGOS et sera finalement rachetée par KPMG.

(3) X-Crise, centre polytechnicien d'Études économiques, a été créé en 1931 par G. Bardet, A. Loizillon et J. Nicoletis, alors que la crise économique commençait à sévir en France. Il a été un laboratoire d'idées et a influencé les évolutions socio-économiques françaises, au delà même de la seconde guerre mondiale.

systèmes au sein desquels ils sont embarqués pour les aider à choisir leur voie et à trouver leurs synergies avec la modernité en train d'avancer. Cette idée l'a fortement intéressé. Il nous a proposé de nous aider à démarrer notre agence dès que nous serions prêts.

**G&C L'IFOP de 1952 c'était comment ?**

**A.d.V.** En 1952-1953, l'IFOP n'en était pas vraiment à ses débuts puisqu'il a commencé un peu avant la guerre. L'IFOP et l'ETMAR étaient réunis. L'ETMAR faisait les études de marché et gagnait de l'argent, l'IFOP en profitait pour faire des sondages d'opinion sur les problèmes politiques du moment.

On a tout fait : de la conception et de la rédaction du questionnaire à celle du rapport. L'expérience de la trieuse a été une découverte. C'était merveilleux de travailler sur la trieuse car le résultat orientait le choix du tri suivant et on voyait l'opinion progressivement prendre forme. Une fois qu'on avait fini les tris, le rapport était à moitié fait. Plus tard, à la Cofremca, lorsque nous sommes passés au gros ordinateur, ce fut une épreuve. Il fallait s'immerger tout d'un coup dans un énorme listing. Plus tard encore, avec les micro-ordinateurs, nous avons retrouvé, en mieux, la souplesse féconde de la trieuse.

Le jour de la mort de Staline, nous sommes tous descendu dans la rue pour faire passer des questionnaires. On a fait des études passionnantes sur l'opinion à l'égard de la Communauté européenne de défense. En six, huit mois, on a appris énormément de choses ! L'IFOP nous a aussi permis de faire la connaissance de Jean Dubost, un psychosociologue remarquable. Nous lui avons parlé de notre projet. Il l'a trouvé intéressant. Nous avions l'intuition qu'il fallait faire des terrains plutôt ethno-sociologiques. Lui était intéressé par l'interview en profondeur et était déjà un disciple de Carl Rogers. On s'est dit qu'on ferait probablement un bout de chemin ensemble.

Effectivement, appuyés par Robert Weinmann et la COFROR, nous avons démarré en 1954, avec Jacques Sauerwein et Jean Dubost, ce qu'on a d'abord appelé le BPSA (Bureau de psychologie et de sociologie appliquées), qui a pris le nom de COFREMCA, en 1959. Ce nom vient à la fois de la COFROR, dont nous étions devenus actionnaires, et d'une petite société de sondage qu'on avait rachetée, qui s'appelait la STEMCA. On cherchait un nom car on trouvait le nôtre - BPSA - trop universitaire.

Très vite, notre clientèle naturelle s'est avérée composée d'entreprises plutôt que de gouvernements, de comités d'expansion, d'administrations, etc. Ceux-ci croyaient tout savoir et n'avaient donc pas besoin de nous.

Les entreprises non plus, ni pour ce qui concernait leur organisation qu'elles voulaient rationnelle, ni pour la recherche de la motivation de leur personnel qui leur paraissait évidente : soit faire la Révolution, soit gagner plus d'argent pour mieux consommer. Dans ces domaines, les recettes d'organisations scientifiques du travail et de contrôle de gestion, plus

ou moins inspirées par l'Amérique, avaient été, sans nous attendre, mises au point par les polytechniciens de la Cofror. C'est en fait à l'intersection des entreprises et des consommateurs ou clients que se trouvait notre marché accessible. Les entreprises avaient, pendant la guerre, du fait de la pénurie, perdu le contact avec les consommateurs. Or, ceux-ci avaient profondément changé par rapport à l'avant-guerre. Du coup, les entreprises prenaient conscience qu'elles avaient besoin de nous pour tirer le meilleur parti des nouveaux consommateurs.

**G&C Dans tous les secteurs ?**

**A.d.V.** Les secteurs de grande consommation, mais pas seulement. À cette époque, on a beaucoup travaillé pour la SNCF-marchandises, pour des boîtes de chariots élévateurs, pour Saint-Gobain. Dans tous les domaines : le problème de la clientèle, de la vente, du marketing... C'était quand même le début de la « généralisation » des points de vue marketing.

**G&C Vos clients étaient plutôt des grandes entreprises ?**

**A.d.V.** Oui. Il y a quand même eu des entreprises plus petites, des brasseries du nord ou de l'est. Il y a eu des entreprises de taille moyenne-grosse mais l'essentiel de notre clientèle, dès le départ, a été des entreprises nationales et internationales : Air France, SNCF, EDF-GDF, Unilever, L'Oréal, Royal Dutch Shell, Esso, Lesieur, Renault...

**G&C Dont des entreprises américaines ou anglaises !**

**A.d.V.** Oui, mais peu au tout début. Dans un autre domaine, la CECA (Communauté européenne du charbon et de l'acier) a été notre client dès 1954, avec un problème majeur : comment intéresser à l'Europe les milieux dirigeants français ?

**G&C C'était plutôt du lobbying, ça.**

**A.d.V.** Oui, avec Jean Monnet, François Fontaine, etc.

---

## COMPRENDRE LES DYNAMIQUES DU SYSTÈME

**G&C Et comment faisiez-vous pour trouver vos clients ?**

**A.d.V.** Cela a toujours été un problème et il a toujours été résolu... Nous existons encore après bientôt cinquante ans, grâce à nos clients.

La Cofror avait des clients, Air France par exemple, et Robert Weinmann nous a introduits. Même chose pour la SNCF. EDF, non. On les a rencontrés. Comment ? On voit des gens, on déjeune en ville, on a des amis d'amis, on développe progressivement un carnet d'adresses...et donc EDF/GDF, ça s'est fait assez facilement. Unilever, eux, ils sont venus nous trouver. L'agence de publicité Walter Thomson et le chef de produit Lux-toilette « Neuf-stars-sur-dix », sont venus nous trouver. J'avais écrit un ou deux articles sur les recherches de motivation dans des revues qui avaient retenu leur attention : « On a entendu dire que vous faisiez des recherches de moti-



vation, on en a entendu parler aux États-Unis, on ne sait pas comment mieux vendre notre savonnette, aidez nous ».

Grâce à la Cofror, nous avons eu un autre client que nous avons accompagné pendant des décennies. C'était la profession des grossistes en fruits et légumes, les Halles, devenue ensuite le Centre technique interprofessionnel des fruits et légumes

Bien que pas très doué pour la vente, j'étais le principal vendeur. Puis, d'autres sont rentrés. Mais nous n'avons jamais eu de vendeurs attirés. Cela a toujours été le réseau de prescripteur et d'amis, les directeurs d'études amorçaient les ventes, et surtout, les clients revenaient.

**G&C** En tant qu'ancien de Sciences Po, vous avez été aidés ?

**A.d.V.** Pas du tout ! Sauf que j'avais des amis qui avaient fait Sciences Po et que les amis ça aide ! Par exemple, Marc Ullmann, le journaliste, qui était venu en Suède avec nous. Je l'avais connu à Sciences Po où j'avais été assistant de conférence de première année, quand j'étais en deuxième année, lui était en première année et nous nous étions liés d'amitié. En 1954, Ullmann était au Bureau d'information de Paris de la Communauté européenne ; c'est lui qui a servi de lien et qui a fait que la CECA est devenue notre client.

**G&C** Combien étiez-vous au début ?

**A.d.V.** Il y avait des gens qui gravitaient autour du BPSA, des vacataires, c'est donc difficile à dire. Au début, on était trois-quatre mais on a assez vite été vingt-cinq.

L'expérience des premières années a été fascinante. Très vite, notre approche a trouvé ses caractéristiques originales. Elle est centrée sur le défi du développement, pour une organisation, voire pour un homme politique : comment faciliter son développement ? Comment l'aider à trouver les latences dont il peut tirer parti ? Comment l'aider à repérer les blocages et comment les contourner ? Autrement dit, comprendre le système et comprendre les dynamiques du système pour tenter d'en jouer. Voilà vraiment notre approche centrale. Avec la conviction que, pour comprendre les systèmes, il faut aller sur le terrain et trouver les acteurs, que ça soit les consommateurs, les personnels, les dirigeants, les intermédiaires, etc., et comprendre les types de relations, d'interactions, d'inter-influences qu'ils ont de façon à pouvoir en jouer. On est individualistes, au sens de Boudon, on fait de l'individualisme méthodologique mais on est, dès le départ, complètement systémiques. C'est-à-dire que ce sont les individus dans le système qui nous intéressent.

**G&C** Non, on voit assez bien. Juste une question. Ce n'est pas le vocabulaire de l'époque, systèmes, systémique ?

**A.d.V.** Le mot système fait partie de notre vocabulaire.

**G&C** Au sens de la systémique ?

**A.d.V.** Systémique, on ne connaissait pas ! On disait : « Ces gens entre eux forment un système ». C'est comme l'interview. Au début, on ne connaissait pas, mais c'était

pour nous une évidence qu'il fallait aller sur le terrain et comprendre des acteurs individuels de différents types et de différents niveaux. Et c'était une évidence qu'il fallait comprendre le système ou les systèmes qui les réunissaient. En pensant ça, on n'avait pas du tout l'impression de faire une découverte, c'était des évidences claires ! On se voyait comme des ethnologues.

**G&C** Aviez-vous un ethnologue dans votre équipe ?

**A.d.V.** Pas du tout. ! On devenait des ethnologues. Une grande révélation pour nous, ça a été David Riesman. C'est ce qu'il fait : il va interviewer des individus, il essaie de les intégrer à un système, très précisément à un système de contrôle social et il voit comment des individus de types différents sont intégrés par différents types de contrôles sociaux : *inner-directed*, *other-directed*, *tradition-directed*... Vous connaissez ça aussi bien que moi.

Pour nous, ça a été une véritable révélation. Mais on s'est dit : « *Il ne fait pas bien ses interviews* » parce que si vous lisez *Faces in the Crowd*, vous vous rendez compte qu'ils sont construits à partir d'une idée préconçue du modèle auquel il va arriver. C'est très convaincant et lumineux pour l'époque mais ce n'est sûrement pas comme ça qu'il faut faire les interviews, on en a pris conscience.

Riesman est l'un de nos pères. On a été très impressionnés par Lewin aussi car il a inventé l'interview systématique sur le terrain ; c'est lui qui a inventé la recherche de motivation, avec ses études sur la modification des habitudes alimentaires des Américains. Mon ami Jacques Sauerwein avait rapporté des États-Unis une pleine malle de bouquins... Il y avait Riesman, Lewin et aussi Rogers qui nous a apporté beaucoup.

## L'APPRENTISSAGE DE L'ÉMOTION

À l'époque - les années cinquante - le problème de l'exploration des appétits et des tropismes opérant, moteur de l'action des gens, ne se présente pas de la même façon qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, les gens modernes portent attention à leurs sensations, à leurs émotions et à leurs sentiments, disons à leur intimité et à celle des autres. Les années soixante-dix, quatre-vingt et quatre-vingt-dix ont été des années d'apprentissage en la matière. Il leur est facile, en interview, d'évoquer leur intimité d'une façon relativement significative. Il en allait différemment dans les années cinquante et soixante. Dans de nombreux entretiens, si nous laissions faire l'interviewé que nous interrogeons sur son action, nous ne voyions apparaître que des idées générales, des sortes de théories plus ou moins logiques. C'étaient des rationalisations, des justifications qui ne nous informaient guère sur les vrais motifs de la plupart des comportements. Les interviewés qui justifiaient ainsi leurs actions ne mentaient pas, ne trichaient pas. Simplement, ils n'étaient pas au courant de leurs vrais motifs et ne se donnaient pas la

peine d'en prendre conscience. Par exemple, si l'on demandait aux gens : « *Pourquoi avez-vous choisi une Peugeot plutôt qu'une Renault ?* », la réponse était le plus souvent : « *Parce qu'elle est plus robuste* ». C'était, à l'époque, une croyance largement partagée. S'y référer était un moyen facile d'éviter de chercher quels sentiments, impulsions, influences avaient pesé sur le choix. Il nous a fallu mettre au point des pratiques d'exploration psychologique relativement approfondies : effort considérable ; très nombreuses sessions d'entraînement à ces pratiques avec les membres de nos équipes. Rogers nous a apporté beaucoup avec sa posture non directive, non interprétative, compréhensive. Merton aussi (Sauerwein avait rapporté des États-Unis plusieurs photocopies de séminaires de Merton) avec le *focused interview* et tout particulièrement la posture rétrospective qui consiste à faire revivre avec intensité par l'interviewé des scènes passées et les émotions qui les coloraient. Nous avons aussi fait des emprunts aux techniques projectives.

**G&C** *Revenons à votre pratique ethnologique...*

**A.d.V.** Mon ami et moi, nous n'étions pas fascinés par la psychologie sociale et l'IFOP. On se sentait effectivement plus proches des ethnologues. On s'était dit que la France était un grand pays d'ethnologues mais on n'a rien trouvé qui nous aide vraiment. Eux, ils s'intéressaient aux primitifs, nous on s'intéressait aux modernes. Ils s'intéressaient à la stabilité, au caractère national, à la structure, à la personnalité de base alors que, nous, nous nous intéressions au changement. L'enseignement qu'on trouvait chez eux, c'est : « *il faut écouter, échanger, vivre avec et regarder* ». À la différence de la psychologie sociale, il faut autant regarder qu'interviewer. Ça, c'était quand même un apport important. Prendre des photos aussi. Les photos, cela a toujours été important pour nous.

L'anthropologie culturelle américaine était passionnante et se centrait souvent sur notre propre époque. Mais elle aussi ne s'intéressait qu'à la stabilité, pas à la dynamique, à la différence de Riesman. Voilà comment nous nous sommes dit qu'il fallait inventer notre propre ethnologie du changement dans la modernité. Et on a bricolé, avec beaucoup de passion. Et ça marchait ! On arrivait à dire des choses très significatives à nos clients et qui, manifestement leur était utiles, puisqu'ils revenaient nous solliciter.

Je vais prendre un ou deux exemples des années 1954-1956.

En 1954, les commerciaux d'Air France, prenant pour argent comptant les réponses à des questions de sondage, estimaient que la peur de l'accident constituait une résistance majeure au développement du voyage aérien. Ils nous demandèrent de mener une recherche de motivation sur le sujet afin de comprendre comment surmonter cet obstacle. Le microscope sociologique montra qu'il y avait méprise. Les voyageurs interrogés justifiaient leur choix de l'auto, du train et du paquebot par leur peur d'accident d'avion.

Pourtant, en les poussant dans leurs retranchements, il s'avérait que l'émotion authentique qui les freinait n'était pas la peur de l'accident, mais la timidité devant un moyen de transport trop nouveau, trop moderne, paraissant réservé aux vedettes de cinéma ou de la politique et dont ils craignaient de ne pas savoir se servir.

Au niveau le plus superficiel de leur mental, inattentifs à eux mêmes, il leur était facile, il leur paraissait logique, d'interpréter cette crainte vague, dont ils ne prenaient pas la peine de sentir la saveur précise, comme une peur de l'accident. Cela correspondait aux stéréotypes ambiants. Mais c'était faux.

**G&C** *Ils n'avaient pas encore fait leur apprentissage.*

**A.d.V.** Oui, on peut le dire comme cela. Ce qui est stratégique, dans l'immense majorité des cas, c'est que le cœur de la résistance des non voyageurs n'était pas une peur de l'accident, mais une timidité devant la nouveauté, l'étrangeté technique, culturelle et sociale du voyage en avion. : comment fait-on pour prendre son billet ? Est-ce qu'on a l'air d'un imbécile quand on arrive dans l'avion et qu'on ne sait pas ce qu'il faut faire ?

Le diagnostic initial d'Air France était superficiel et erroné. L'action d'Air France pour combattre la résistance sera naturellement tout à fait différente selon que la compagnie conservera son ancien diagnostic ou comprendra qu'il faut lutter contre la timidité des clients potentiels et leur rendre l'avion plus familier.

D'autres recherches de terrain nous ont permis de pousser plus loin l'analyse. À l'opposé de ces prospects qui hésitent à sauter le pas, il en est d'autres qui prennent régulièrement l'avion. Non seulement ils n'ont pas peur, mais ils se sentent flattés d'appartenir (ou de s'associer temporairement) au groupe de happy fews, toujours pressés, mais vivant intensément, qui s'envolent vers New York ou Rome. Leur motivation de standing les incite à prendre l'avion. Ensemble, les timides et les glorieux constituent un socio-système discret, auto alimenté et relativement stable qui commence à se dessiner. L'action même d'Air France le nourrit. Sa communication, la saga de l'avion qu'elle promeut, renforcent en effet l'attraction des glorieux pour l'avion et la résistance des timides. Et le système est encore mieux bouclé qu'il n'y paraît, car la réalité de la vie quotidienne incite les agents d'Air France, des stewards aux dirigeants, en passant par les commandants de bord, à maintenir leur style de communication élitiste. Ils éprouvent, en effet, tous les jours combien ce ton et cette ambiance de l'avion, avec champagne et caviar, contribuent à satisfaire les passagers et à renforcer leur sentiment d'appartenir à une petite élite. Ils éprouvent aussi la satisfaction de sentir que cette ambiance et cette image grandissent pareillement leur propre statut. Il a fallu plusieurs années et six recherches de terrain successives pour arriver à convaincre les états-majors d'Air France et son personnel d'accepter d'accélérer le cours naturel de l'histoire.

J'ai souvent, dans des articles ou des conférences, évoqué un autre exemple remontant à 1954, celui d'un terrain de recherche sur les femmes, la toilette et la savonnette. Il a apporté beaucoup à notre équipe et l'a aidée à cerner précocement un courant socioculturel qui, par la suite, s'avérait porteur de transformations fondamentales : le polysensualisme. En 1954, la savonnette attire, en France, des budgets de publicité énormes. Ce produit nouveau grignote le marché du savon de Marseille. Quatre grandes marques s'affrontent : Lux toilette, Cadum, Palmolive et Monsavon (qui appartenait à L'Oréal).

Ces quatre annonceurs partageaient, en gros, la même stratégie de communication : « *La savonnette, c'est doux ; à la différence du savon de Marseille, ça n'abîme pas la peau ; ma savonnette est la plus douce* ».

Lux (Unilever) affirmait : « *Neuf stars sur dix utilisent ma savonnette alors que l'éclat de leur peau est leur capital le plus précieux ; faites comme elles* ».

Cadum était incarné par le Bébé Cadum : « *Si c'est bon pour la peau de bébé, c'est bon pour la vôtre* ».

Palmolive, c'était la douceur de l'huile de palme et d'olive.

La communication de Monsavon était bien représentée par une affiche humoristique de Savignac où l'on voyait une vache de face avec une savonnette sortant directement de ses pis : la douceur même du lait.

En dépit de budgets de communication colossaux pour l'époque, le marché bougeait peu : quand l'un gagnait 2% une année, il les reperdait l'année suivante.

---

## SAVONNETTES ET MODERNITÉ

Les responsables de Lux chez Unilever et chez Walter Thomson, son agence de publicité, sont venus nous trouver : « *On a entendu parler de vos études de motivation. Les sondages que nous avons faits ne nous permettent pas d'émerger de la bagarre, apportez nous quelque chose d'un peu plus raffiné* ».

Énorme recherche de motivation, sans doute la première réalisée en Europe sur ce sujet. Cent cinquante interviews conduites selon des postures différentes : projectives, non directives, rétrospectives, etc.. Les conclusions de l'enquête ont été claires. D'une part, en gros, la peau, les femmes s'en moquent un peu. Évidemment, les femmes chefs de publicité y prêtent de l'importance ! Mais elles achètent des savonnettes de parfumeurs et pas les savonnettes des marques grand public. Donc, on est en grande partie à côté de la plaque. D'autre part, une des raisons pour lesquelles elles achètent des savonnettes plutôt que du savon de Marseille, c'est parce qu'elles sont modernes.

Dans les années 1950-1965, le mythe de la modernité est un formidable levier du changement du comportement des Français. Partout, y compris dans des

milieux complètement ringards, il faut se moderniser : « *Je suis un vieux croûton, mais il faut quand même que je me modernise un peu !* »

**G&C** *Mais quel contenu mettaient-ils dans cette modernité ?*

**A.d.V.** La modernité, cela voulait dire : « *américain* », « *un monde meilleur* », « *les gens seront plus heureux* », « *les gens seront plus libres* », « *plus technique* », « *plus scientifique* ». C'est tout ça.

**G&C** *C'était l'American Way of Life ?*

**A.d.V.** C'était plus que ça. L'*American Way of Life* en était une composante mais c'était aussi : « *La vie sera plus facile pour les femmes* ». Et c'était surtout un thème qui se mettait à incarner la poursuite séculaire des Européens de l'émancipation et du bonheur.

**G&C** *On est habitué maintenant à la prise de parole des femmes. Mais, dès ces années-là, c'est une préoccupation qui ressortait fortement ?*

**A.d.V.** Moins des paroles que du comportement. Les femmes se mettent massivement à chercher à économiser leur peine et à augmenter leur bien-être. Mais revenons à nos savonnettes. La recherche de motivation débouchait sur une troisième constatation : la prise d'importance massive de la sensorialité et d'émotions qui lui sont liées. Parmi nos interviewées, sous cet angle, on distinguait trois types de femmes.

Un premier type, franchement et ouvertement hédonistes, qui représentait 10 % à 15 % de notre échantillon. Plutôt jeunes, plutôt grandes villes, se considérant comme modernes. Avoir du plaisir, économiser de la peine, gagner une certaine liberté sexuelle, etc. Ces femmes découvraient et osaient évoquer, en interview, des sensations tactiles, olfactives, une espèce de bien-être de la savonnette, de la mousse, de la rondeur, un plaisir à se caresser.

Le support de cette sensualité était non seulement la savonnette mais également la salle de bains. Pour ces femmes, la salle de bain était souvent une découverte récente. Il n'y avait pas si longtemps, elles faisaient leur toilette dans un lavabo, voire sur l'évier. Cela aurait pu être au puits, dans la cour, si on avait interviewé des femmes de la campagne. Ce plaisir sensoriel-émotionnel de la toilette était quelque chose de puissant. J'étais d'autant plus intéressé par son émergence que nous avons identifié un phénomène parent en Suède en 1952-1953. Nous y avons observé l'apparition d'une espèce de sensorialité-émotionnalité très corporelle et peu intellectuelle. Le bien-être suédois, le soleil, le fauteuil qui épouse la forme et le mouvement du corps, l'ambiance de réunion où l'on chante ensemble autour du feu... Il y avait là quelque chose qui se réveillait, d'anciennes pratiques culturelles suédoises et qui était manifestement activées par la modernité.

Le deuxième type a été baptisé « *renouveau* ». Il regroupe environ 40% des interviewées. Pour elles aussi, la toilette et la savonnette étaient l'occasion d'expériences sensorielles/émotionnelles heureuses. Mais moins ouvertement assumées. Elles les com-

mentent différemment : on évacue les impuretés, on se renouvelle après une journée de travail, on en sort toute fraîche, épanouie, détendue... Mais nous voyions souvent apparaître, au détour d'une phrase, des traces plus claires de sensualité. Je me souviens de l'interview d'une secrétaire parisienne qui n'avait rien laissé apparaître de sa sensualité, puis s'est exclamée : « *Ma toilette sans la savonnette, ça serait comme un bon beefsteak sans un verre de Bordeaux !* » Nous nous étions dit que les femmes de ce type, encore timides, étaient probablement en voie de passage vers le type précédent.

Les femmes du troisième type étaient aussi nombreuses que celles qui se concentraient sur le renouveau. Évoquer la toilette et la savonnette les mettaient mal à l'aise. Des sujets auxquels il ne faut pas penser et dont il ne faut pas parler. Plusieurs étaient agressives à l'égard de l'enquêteur. « *Fichez moi la paix ! Je n'ai rien à vous dire. La toilette, c'est fait pour être propre. Vos savonnets ne m'intéressent pas* ».

Dans le cadre d'un courant « *hédoniste* », dont nous savions qu'il progressait rapidement dans la société française, il semblait bien que la répression de la sensorialité, des caresses et des émotions agréables qui leur sont liées diminuait. Cette déshinhibition commençait à orienter des comportements relatifs à la toilette. Il y avait là, nous semblait-il, une dynamique qui pourrait porter le développement d'une ou de plusieurs marques de savonnets.

Nous avons conseillé à nos clients de tenter d'en tirer parti. Ils ont mal réagi : « *Shocking ! Même si c'est vrai, on n'ose pas aller raconter ça à nos patrons !* » C'est l'un de leurs concurrents, Camay, qui s'est introduit quelques années plus tard sur le marché français en misant à fond sur la sensorialité et un érotisme discret. Une savonnette rose (au lieu d'être verte ou blanchâtre), hyperparfumée, ronde (au lieu d'être anguleuse). Des annonces voluptueuses, de la mousse caressante. Il a fait un malheur.

En Suède d'abord, en France très peu de temps plus tard, nous avons ainsi fait connaissance avec un courant socioculturel que nous n'appelions pas encore « *polysensualisme* ». De plus en plus d'hommes et de femmes étaient en prise plus directe sur leur corporalité et leur animalité. Ils étaient branchés sur leurs sensations et leurs émotions, leur portaient attention, étaient capables de les déguster et de réfléchir à leur propos. Ils sont, depuis cinquante ans, sur un parcours d'apprentissage de leur intimité qui n'a pas fini de les transformer.

**G&C** *Sur vos deux exemples, il y a quelque chose qui frappe, c'est que vous travailliez sur deux fronts. Il y avait d'abord la connaissance du consommateur et puis, vous nous le disiez à propos d'Air France, finalement, il vous fallait aussi convaincre les décideurs du bien-fondé de vos observations parce qu'ils avaient une espèce de préjugé sur la dimension aristocratique du voyage en avion. C'est la même chose pour les savon-*

*nettes. Les gens ont tellement de préventions que, finalement, ils n'acceptent pas ce que vous leur rapportez. Vous êtes obligé de travailler à la fois à l'extérieur de la firme et en interne. Est-ce que vous faisiez également des entretiens en interne ?*

**A.d.V.** Oui ! On a appelé ça des « *Socrate* » ; ce qui veut dire qu'on accouche les dirigeants ou les cadres de leurs propres représentations et de la façon dont ils voient les systèmes internes et externes dans lesquels ils baignent. Souvent, nous effectuons un Socrate au début d'une intervention. Il met en lumière les homogénéités et les hétérogénéités de la représentation que se fait l'entreprise de son champ stratégique et il aide celle-ci à en prendre conscience. Ils nous permet de pressentir les résistances auxquelles nous allons nous heurter. Lorsque nous avons l'impression d'avoir à peu près compris le système et que nous cherchons à faire partager notre compréhension aux dirigeants et cadres, le Socrate est un appoint pédagogique utile.

**G&C** *En vous entendant, on pense à Tati dans Jour de fête car il fait aussi une espèce d'ethnologie de la société française. Cela vous a-t-il inspiré ?*

**A.d.V.** Non, nous n'avons pas fait le rapprochement. Il y a eu un tournant important dans notre évolution. Dès le début, nous nous sommes centrés sur la modernisation en train d'avancer et nous avons cherché à aider nos clients à se faire porter par elle. Très vite, nous avons eu le sentiment que, si nous pouvions dire à un client : « *Il est en train de se passer quelque chose, la situation change, vous ne vous en êtes pas rendu compte, vos concurrents non plus, il y a une vraie opportunité* », nous lui rendions un service précieux, souvent il revenait deux ou trois ans plus tard en nous remerciant .

---

### 3SC

En 1965, nous nous sommes dit que nous ne pouvions pas nous contenter de cueillette et qu'il nous fallait passer à l'agriculture intensive. Nous avons identifié plusieurs courants socioculturels : hédonisme, polysensualisme, expression personnelle, libéralisme sexuel et bien d'autres. Nous avons décidé de monter un outil qui nous permette, en permanence, de réaliser les recherches nécessaires afin de détecter les inflexions de ces courants, de repérer l'émergence de nouveaux courants aussi bien que l'affaissement ou la bifurcation d'anciens. Un outil qui repose sur des approches qualitatives et ethnologiques, mais qui comporte aussi des mesures sur échantillons représentatifs. En effet, pour fonder des stratégies, on a souvent besoin d'indications quantitatives sur les volumes et les caractères des populations concernées par un changement ainsi que sur l'ampleur et le rythme des changements. En 1973, nous avons ainsi mis sur le marché français un programme permanent d'observation, d'analyse et d'évaluation que nous avons appelé



3SC (trois fois les lettres S et C : Système Cofremca de Suivi des Courants Socio-Culturels). Il a, dès l'année de son lancement, trouvé son équilibre économique. Il fonctionne de façon continue depuis cette date et accumule, année après année, des informations sur les enchaînements, les évolutions et les pénétrations de courants dans la population française.

**G&C** *Une espèce d'observatoire ?*

**A.d.V.** Oui, un observatoire des changements socioculturels. Nous menons une variété de recherches ethnologiques de terrain et nous effectuons chaque année une grande enquête quantitative sur deux mille deux cents ou deux mille cinq cents personnes en France. Nous avons un dispositif analogue en Allemagne, en Grande-Bretagne, au Canada et aux États-Unis.

**G&C** *Vous avez un bureau aux États-Unis ?*

**A.d.V.** Nous avons des filiales en Allemagne, en France et au Royaume Uni. En Amérique, nous avons apporté le 3SC à une équipe amie qui l'exploite en association avec nous. Sinus (Heidelberg) en s'intégrant à Sociovision (4) lui a apporté un outil précieux pour le marketing de nos clients : les « *Sinus Milieus* ». Il s'agit d'une méthode originale pour identifier les principaux milieux de vie qui composent une population et pour décrire leurs mœurs et leurs valeurs. En nous appuyant sur cet outil, nous analysons dans une large variété de pays, la composition des populations qui concernent nos clients. Nous avons également créé un observatoire cross-culturel, Global Consult, destiné à alimenter la réflexion stratégique et les visions d'avenir d'entreprises internationales. Dans les régions du monde où nous ne disposons pas d'équipe propre, nos analyses sont alimentées par des terrains confiés à des équipes amies.

**G&C** *Vous savez que vous avez raison parce que vos clients continuent à faire appel à vos services ?*

**A.d.V.** Oui, beaucoup de clients sont abonnés à l'un ou à plusieurs de nos services permanents. D'autres, qui nous confient des missions ponctuelles, ont tendance à revenir. Parfois, nous travaillons avec une entreprise pendant dix ans, puis la collaboration s'arrête, par exemple du fait du changement de dirigeants, pour éventuellement reprendre quelques années plus tard.

Il y a des entreprises avec lesquelles la collaboration dure depuis plus de trente ans. Par exemple, L'Oréal nous a confié quelques recherches de motivation il y a presque cinquante ans. D'autres missions ont suivi. Plus tard, en 1973, L'Oréal fut la première entreprise à souscrire à notre 3SC naissant. Et, aujourd'hui encore, une collaboration régulière se poursuit. Les domaines dans lesquels nous intervenons chez eux varient selon les époques : marketing stratégique international, sensibilisation des dirigeants ou des

chercheurs au changement socioculturel, management de la recherche. Au cours des dernières années, nous avons conduit des interventions très significatives pour la Direction Générale de la Recherche et du Développement, nous efforçant de stimuler la créativité des chercheurs et de les aider à trouver des pistes de recherche de molécules et de produits qui auraient des chances de susciter l'appétit des femmes et des hommes d'ici cinq ou dix ans.

## LATENCES ET DYNAMIQUES

**G&C** *Dans votre carrière, vous avez étudié beaucoup de choses pour vos nombreux clients. De quoi êtes vous le plus fier en termes d'études, de management ?*

**A.d.V.** J'ai le sentiment que nous avons aidé beaucoup de clients à découvrir des latences et des dynamiques constituant des fenêtres d'opportunité, à améliorer leur ajustement au présent et à s'inventer un avenir durable. Nous les avons notamment aidés à établir ou à rétablir des synergies avec la modernité des gens et du tissu social. Mais je ne souhaite pas évoquer de cas trop précis, ni d'exemples trop récents. Pour revenir à un courant socioculturel dont nous avons déjà parlé, la compréhension des partis à tirer du polysensualisme a été stratégique pour un certain nombre d'entreprises clientes. Par exemple, nous avons aidé Renault à comprendre, dès 1974, que ce courant offrait de remarquables opportunités d'enrichir la relation à l'automobile. On pouvait passer d'une voiture représentée et standigneuse à une voiture éprouvée de l'intérieur et riche en impressions sensorielles. Par exemple d'une voiture aux banquettes couvertes de moleskine et au volant en Bakélite à une auto aux sièges multiorientables, merveilleusement accueillants pour le corps et recouverts de velours ou de tweed. Sur cette lancée, plus tard, on parlerait de « *voiture à vivre* ».

Autre exemple, comme L'Oréal et Renault, Royal Dutch Shell a été parmi les premiers souscripteurs du 3SC. Entre 1974 et 1980, nous avons aidés le Groupe Planning de Shell et Pierre Wack à imprégner leurs scénarios d'avenir des tendances lourdes du changement socioculturel. Notre apport le plus décisif, à l'époque, a peut-être été de leur faire prendre conscience de la transformation fondamentale du tissu même des sociétés occidentales qui, alors, s'amorçait. Nos sociétés qui s'étaient organisées selon un modèle mécaniste et hiérarchique devenaient organiques et « *hétérarchiques* ».

**G&C** *C'est la question de l'autorité.*

**A.d.V.** C'est la question de l'autorité, c'est la question de la complexité aussi et du foisonnement des interdépendances. Entrer dans une société qui a les caractéristiques du vivant, qui est infiniment plus complexe que la société mécanique au cordeau, organisée d'en haut, dans

(4) Sociovision est la société holding (cf. *infra*, p.25) qui contrôle notamment la Cofremca, elle-même issue de la COFROR et de la STEMCA (cf. *supra*, p.6).

laquelle on avait vécu jusque-là et dans laquelle pas mal de gens croient encore qu'ils vivent.

Mais Pierre Wack et son équipe nous ont aussi beaucoup appris. Shell, sous son impulsion, a été l'un des grands inventeurs de la planification stratégique par scénario, outil qui, d'après Wack, a permis à cette entreprise mondiale de tourner à son avantage la nouvelle incertitude qui perturbait ses concurrents. Parmi les scénarios qu'a construits Pierre Wack au tout début des années 70, il y en avait un qui envisageait une flambée des prix du pétrole en relation avec les problèmes du Moyen-Orient. La crise n'a pas pris Shell au dépourvu.

En embarquant nos équipes dans la préparation de ses scénarios, P. Wack nous a rendu un grand service : il nous a conduits à chercher à identifier et à comprendre les enchaînements constituant des tendances socioculturelles lourdes. Tendances qui émanent des interdépendances entre les courants socioculturels et des changements démographiques, technologiques, économiques, géopolitiques, etc.

Pour contribuer à nourrir ses scénarii, P. Wack a mis en place un réseau mondial de perceptifs auquel il m'a intégré. Perceptifs ? Des gens qui, du fait de leur tournure d'esprit et des sources d'information sur lesquelles ils sont branchés, ont une capacité à percevoir et à décoder les signaux faibles, à renifler ce qui émerge et les orientations qui se prennent. Il appelait cela son réseau de « Remarkable People », en empruntant ces termes à Gurdjieff qui l'avait sans doute influencé dans sa jeunesse.

## RÉALITÉS DISCRÈTES ET SIGNAUX FAIBLES

**G&C** *Vous travaillez sur les émergences, les dynamiques, les orientations sociétales : finalement, vous faites de la prospective. Est-ce que vous avez connu Gaston Berger ? Est-ce que vous avez eu des contacts avec Jouvenel ?*

**A.d.V.** Aux temps de la COFOR, nous avons rencontré Gaston Berger. J'ai connu Bertrand de Jouvenel et beaucoup apprécié ses livres. Nous avons une grande estime pour le travail d'Hugues, son fils, et mes collègues et moi avons parfois publié des articles dans *Futuribles*. Mais, le mot « prospective » n'est pas un mot que nous utilisons beaucoup. Peut-être nous en méfions nous un peu. Dans l'état actuel des sciences sociales, la construction de visions d'avenir ne nous semble pas une discipline complètement rationnelle mais un art subtil qui se nourrit d'informations sur des réalités discrètes et des signaux faibles. Nous ne nous sentons pas des prospectivistes, mais des ethnologues qui disposons de sources d'information très particulières, susceptibles d'alimenter l'intuition de visions d'avenir. La construction de visions d'avenir, utiles à un client, résulte, je crois, des alchimies qui peuvent se tisser entre ses équipes et les nôtres.

J'appartiens depuis sa création, il y a une vingtaine d'années à un réseau mondial qui s'est inspiré des approches scénariques de Pierre Wack : GBN (*Global Business Network*). Son centre est en Californie. Ses membres sont alimentés en permanence en informations et reliés entre eux par l'internet. Il organise des séminaires dans les quatre coins du monde. Il est un des éléments qui contribuent à nourrir nos visions d'avenir.

**G&C** *Si nous faisons un petit retour en arrière. Vous vous êtes démarqué de la COFROR, était-ce volontaire ? En fait vous aviez deux marchés différents. Que faisait donc la COFROR lorsque vous l'avez connue ?*

**A.d.V.** Nos marchés étaient très différents, mais complémentaires. La COFROR faisait du conseil aux dirigeants : organisation, tableaux de bord, finances, marketing et ce qu'on appelle maintenant coaching. Ses ingénieurs étaient pour la plupart des X, des centraliens, des Sup Aéro... Ils formaient, lorsque je les ai rencontrés en 1953, une équipe extrêmement brillante et qui réussissait à merveille. La cohabitation, dans un même immeuble, entre les consultants de la COFROR et les sociologues de la Cofremca, orchestrée par Robert Weinmann, était culturellement féconde.

En 1968, la COFROR, la Cofremca et le BERU (Bureau d'Études et de Réalisations Urbaines) partageaient un immeuble Porte de Vanves. La COFROR était encore l'actionnaire majoritaire de Cofremca. En ce qui me concerne, pour des raisons éthiques et culturelles, j'ai toujours voulu conserver une position minoritaire dans le capital.

Les événements de Mai 68 ont constitué le grain de sable qui a fait prendre à la COFROR et à la Cofremca des directions différentes. Mais 68 a déclenché la révolution à la Cofremca : j'ai dû passer des nuits entières à palabrer avec mes collaborateurs. Mais, dès le mois de juillet, le calme et l'efficacité étaient revenus. C'est à ce moment que les jeunes ingénieurs de la COFROR ont commencé à s'agiter, ont demandé à devenir associés et voulu montrer qu'il fallait gérer l'entreprise autrement. Les ingénieurs associés (dont j'étais), emportés par une vague de démagogie (qui me paraissait déraisonnable) ont décidé d'associer tout le monde. J'ai eu l'intuition qu'on allait à la catastrophe. J'ai fait un coup d'état et démantelé la Cofremca.

En 1970, à force de palabres, la COFROR commençait à perdre de l'argent et en 1971, se trouvait en réelle difficulté. Il lui fallait vendre ses actions de Cofremca. Moment périlleux ! Nous avons trouvé des acquéreurs qui nous convenaient pour prendre chacun 22% des actions de Cofremca détenues par COFROR ; Hachette et le Crédit Lyonnais. Les dirigeants de ces entreprises, Simon Nora, d'un côté, François Bloch Lainé et Jean Saint-Germain de l'autre, connaissaient la Cofremca dont ils étaient clients et se sentaient proches moi par notre appartenance commune au Club Jean Moulin. Ils pensaient

que Cofremca pourrait contribuer à éclairer la route de leur entreprise.

Cette structure de capital avec deux grandes entreprises en position forte, mais minoritaire et le reste des actions réparties entre un certain nombre d'animateurs, anciens animateurs et amis de la maison a fonctionné harmonieusement pendant près de trente ans, jusqu'à ce que la crise du Crédit Lyonnais le contraigne à vendre la plus grande partie de ses actions. Nous nous préoccupons maintenant de réaménager le tour de table.

**G&C** *La COFROR existe toujours ?*

**A.d.V.** Non. Elle a été rachetée par Peat Marwick pour ses dettes, en 1972, si ma mémoire est bonne. Cela a été très triste !

**G&C** *Les sociétés de conseil, généralement, ont une activité éditoriale, ne serait-ce que pour faire connaître leurs travaux. Est-ce le cas pour la COFREMCA ?*

**A.d.V.** Nous avons, depuis 1979, une publication trimestrielle qui s'est appelée pendant très longtemps l'Observatoire de la Cofremca et qui s'appelle maintenant *La Lettre de Sociovision-Cofremca*. Elle touche plus de mille membre de l'establishment

**G&C** *Mais vous n'avez pas fait comme la Cegos ou Eurequip, encore que vous ne soyez pas exactement sur le même terrain, de publications d'ouvrages ? Comme les ouvrages de Gélénier dans les années 50-60 ou, plus tard, les ouvrages de Seurat ?*

**A.d.V.** Mes collègues et moi avons publié de nombreux articles dans une variété de revues et fait de très nombreuses communications dans les congrès. Nos auteurs sont principalement : Marc Ullmann (5), Gérard Demuth (6) qui a quitté la Cofremca après avoir contribué à son animation pendant vingt ans, Jacques Paitra, maintenant en retraite, mais qui est resté administrateur de Socio-Vision (7). Notre partenaire canadien, Michael Adams (8) qui a décrit le changement socioculturel explosif vécu en peu de décennies par le Canada puis l'écart grandissant qui sépare les cultures américaine et canadienne.

En ce qui me concerne, j'ai été longtemps trop absorbé par la direction intellectuelle et entrepreneuriale de cette équipe pour trouver le temps d'écrire autre chose que des articles ou des chapitres d'ouvrages collectifs. Depuis que j'ai pris ma retraite et n'assume plus que la présidence du conseil de surveillance de la holding Sociovision, j'ai pris le temps de revenir sur mon expérience et d'écrire un livre qui retrace le changement socioculturel des cinquante dernières années

dans les pays le plus modernes d'Occident et s'interroge sur l'avenir. Il est sorti cet hiver chez Dunod (9) *G&C En définitive, vous avez fait le même métier pendant toute votre carrière.*

**A.d.V.** Oui, et j'ai adoré ce métier. Il ne m'a cependant pas empêché d'avoir une implication citoyenne qui, en fait, le prolongeait. J'ai été très actif au sein du Club Jean Moulin et de son comité directeur de 1958 à 1970. Et j'ai animé le Club bis, c'est-à-dire celui qui avait des activités non visibles, notamment celles qui concernaient l'Algérie et la décolonisation. À Jean Moulin, nous voulions approfondir la démocratie et moderniser la France. Et déjà, nous faisons peu confiance aux partis politiques pour mener à bien cette réforme.

Je suis depuis longtemps convaincu qu'en Europe, et tout particulièrement en France, les gens ordinaires et le tissu social que créent leurs interactions se transforment vite et profondément. Nous devenons des pays très modernes, mais nos structures institutionnelles, nos partis, nos syndicats, nos pratiques politiques et de gouvernement restent figés. C'est ce décalage qui me paraît induire les malaises dont nous souffrons et qui, aujourd'hui, s'aggrave.

C'est dans cette perspective que j'ai repris un peu d'activité para-politique. J'ai participé il y a trois ans à la fondation de *L'Ami Public* autour de Christian Blanc, espérant contribuer ainsi au développement d'un pôle réformateur qui se dégagerait des préjugés de droite comme de gauche. Je poursuis cette piste. Je m'implique par ailleurs dans les projets d'un club d'origine lyonnaise, les Ateliers de la Citoyenneté, une de ces organisations citoyennes qui foisonnent aujourd'hui et visent à transformer d'en bas nos pratiques sociales et politiques.

Je consacre aussi une certaine énergie, depuis trois ans, au Club des Vigilants dont je suis, avec Sociovision, l'un des fondateurs. Bernard Esambert en est le président et Marc Ullmann, le délégué général et la cheville ouvrière. Nous sommes sans doute à une époque où des changements très radicaux vont se produire. Nous pensons que les dirigeants politiques, économiques et culturels français ne portent pas assez d'attention aux crises, aux catastrophes et aux opportunités qui se préparent.

Vous voyez que les problèmes qui m'occupent restent toujours les mêmes : comment faire en sorte que nos sociétés ne gâchent pas les opportunités qui s'offrent à elles et ne prennent pas de trop mauvaises bifurcations ?

(5) *L'État c'est nous*, Calmann-Lévy, Paris, 1994.

(6) *Rien n'est plus pareil et ce n'est pas un drame*, Stock, Paris, 1997.

(7) *La société de l'autonomie*, Éditions d'Organisation, Paris, 2000 ;

*Votre imaginaire interdit de travail, ces comportements qui changent la vie*, Eyrolles, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

(8) *Sex in the snow : Canadian social values at the end of the Millenium*, Viking, Toronto, 1997 ;

*Fire and ice. The United States, Canada and the Myth of Converging Values*, Penguin, Canada, 2003.

(9) *À l'écoute des gens ordinaires. Comment ils changent le monde*. Dunod, Paris, Janvier 2004