

*L'esprit est un arbre en fleur qu'il faut tailler
(si on ne le taille pas, c'est le Café du Commerce !)
(Musil)*



Organizations and time

DOSSIER Développement Durable

& La spécificité des sciences de gestion

Illustration de couverture :
Les moulins à eau sur la Pegnitz – détail –, Albrecht Dürer (1506)

Responsable de la publication : Hervé Dumez
Équipe de rédaction : Caroline Mathieu – Colette Depeyre
Relecteurs : Laure Amar, Héloïse Berkowitz, Benjamin Lehiany
& Eléonore Mandel
Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton
<http://lelibellio.com/>
ISSN 2268-1167

Sommaire

4

La rubrique du chercheur geek
Cécile Chamaret

5

A return to the past: History and organization studies
Marcelo Bucheli & R. Daniel Wadhvani

DÉVELOPPEMENT DURABLE

17

La double origine du développement durable :
Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson
Héloïse Berkowitz & Hervé Dumez

21

Le Développement durable comme champ stratégique d'action collective
À propos de *Organiser le développement durable*
Héloïse Berkowitz

31

La fin de la civilisation pétrole
À propos de *Societies beyond oil*
Hervé Dumez

37

De l'art et la manière de gérer la performance non financière
À propos de *Corporate Sustainability Management*
Héloïse Berkowitz

47

Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ?
Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques
Franck Aggeri

65

Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ?
Dispositifs et performance
Hervé Dumez

69

Une fantaisie sur le nom de Bach

À l'occasion d'un livre qui vient de paraître est d'abord traité de la relation entre les organisations et le temps.

Mais la plus grande partie de ce numéro est consacrée au développement durable. Une généalogie de la notion est esquissée, remontant à Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson. La fin de la civilisation pétrole, l'organisation du développement durable, la question des dispositifs et celle de la performance non financière sont ensuite évoquées.

La spécificité des sciences de gestion est également abordée.

Le Libellio participe au trois-centième anniversaire de la naissance de Carl Philipp Emanuel Bach.

*En hommage à la *Sylvicultura Oeconomica*, les arbres sont à l'honneur dans ce numéro. Il existe d'ailleurs un lien entre le musicien et l'ingénieur : alors que ce dernier achevait dans la ville saxonne de Freiberg l'ouvrage qui avance pour la première fois la notion de durabilité, s'installait à quelques pas de sa maison l'atelier de Johann Gottfried Silbermann, le plus grand facteur de clavecins du temps, chez qui, des années plus tard, Carl Philipp Emanuel devait acheter ses clavicores.*

La rubrique du chercheur geek

Qu'est-ce que le *mind mapping* peut apporter aux chercheurs ?

Nous avons déjà abordé plusieurs fois dans cette rubrique la difficulté pour organiser ses idées, prendre des notes et conserver l'information de manière optimale. Nous avons d'ailleurs souligné combien les outils de représentation graphique pouvaient renouveler notre approche de la recherche d'informations¹. Voici aujourd'hui un nouvel outil basé sur la représentation graphique et dont le champ des possibles est illimité. L'objectif n'est pas de présenter de manière exhaustive tous les outils qui existent en la matière (ils sont bien trop nombreux). J'ai choisi de me concentrer sur un outil gratuit et facile d'utilisation qui vous permettra de vous faire vous-même une idée du potentiel de ces applications.

Pourquoi privilégier le visuel ?

L'objectif des cartes heuristiques (ou *mind map*) est de reproduire le schéma de la pensée. En effet, contrairement à la conceptualisation classique des outils informatiques, notre pensée n'est pas linéaire mais procède par associations d'idées. Les cartes permettent de recréer le cheminement de la pensée et d'établir des liens sémantiques ou hiérarchiques entre les idées.

Des représentations mais pour quoi faire ?

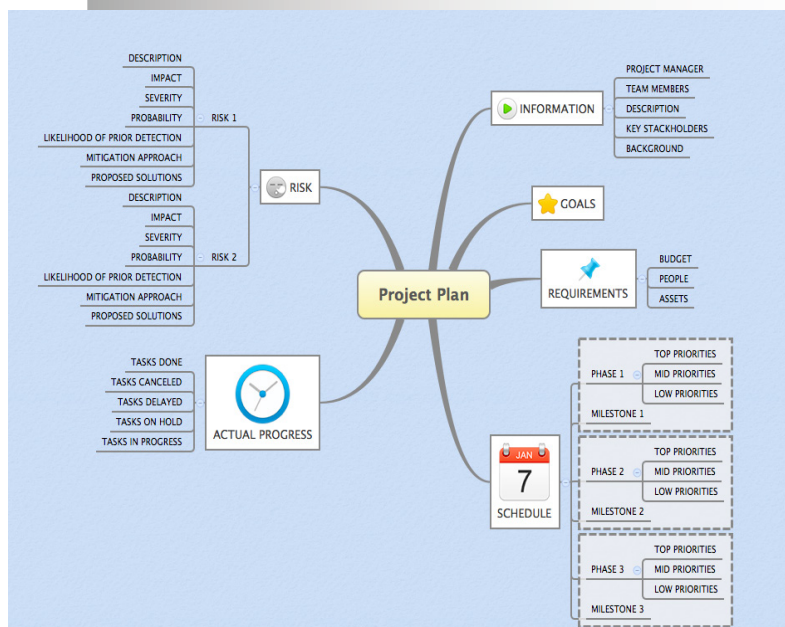
À peu près tout. La seule limite est votre imagination. Mais il vous faudra un certain entraînement pour pouvoir organiser l'ensemble de vos activités sous forme visuelle. Pour commencer, disons que ces outils peuvent permettre de rapidement prendre des notes, conduire un projet ou organiser une activité. Ils peuvent aussi constituer un support efficace au *brainstorming*.

Le logiciel Xmind² pour débiter

Après avoir téléchargé l'application, le logiciel vous propose plusieurs types de graphiques pour débiter. Par exemple, si vous souhaitez mener un projet de recherche financé avec plusieurs de vos collègues, la représentation visuelle peut vous y aider en regroupant dans un seul schéma l'ensemble des objectifs et contraintes (temps et argent) qui vont peser sur la bonne réalisation de cette activité. Le *template*

« project plan » permet de démarrer et les différents outils disponibles assurent une personnalisation complète de votre carte (ajout de documents, de photos, de liens parents, de notes, réorganisation des relations entre entités, etc.). Bien sûr, vous pourrez organiser les tâches par ordre de priorité ou encore annoter l'avancement de celles-ci. En vous inscrivant vous pourrez mettre en place des fonctions de partage de vos graphiques et ainsi avancer à plusieurs.

D'autres fonctions très intéressantes (notamment l'ajout de notes vocales) peuvent être obtenues en payant. Mais pour débiter, la version gratuite est amplement suffisante.



1 La roue magique de Google notamment, aujourd'hui disparue.
2 <http://www.xmind.net/>

Cécile Chamaret
Université Paris Sorbonne Abu Dhabi

A Return to the Past: History and Organization Studies

Marcelo Bucheli

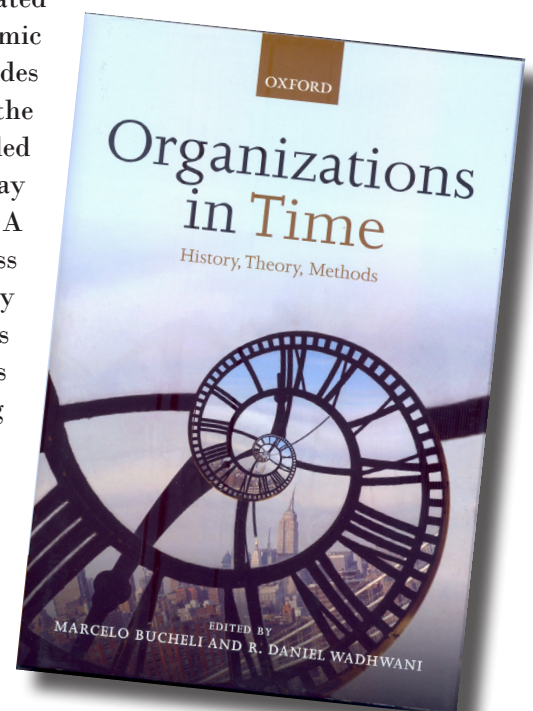
*University of Illinois at Urbana-Champaign, USA
Visiting Professor at the CRG École polytechnique*

R. Daniel Wadhvani

*University of the Pacific, USA
Visiting Professor at the Copenhagen Business School*

During the booming years of the late 1990s, when the NASDAQ index could increase its value by several percentage points in a single day, management consultants charged grotesque fees for giving power point presentations stating the obvious, and pundits praised a “new economy” in which companies that made no profits were great places to invest, very few dared to spoil the party by asking questions such as “How did we get here?”, “What does the past teach us about these types of booms?” or “When will this end?”. The concerns of a few academics in economics, business, or history had less appeal than news of young entrepreneurs becoming billionaires after creating another dot-com. “This time is different!” many said, repeatedly brushing off words of warning. As Carmen Reinhardt and Kenneth Rogoff (2006) have shown, people preferred to think this time was different before facing a new crisis that followed a similar script but with new actors and scenarios.

Although the crisis that followed led to some introspection on how the U.S. economy had fallen into the trap of what former American Federal Reserve Chairman Alan Greenspan called “irrational exuberance”, no recent event has generated more questions and criticisms on the ways the business and economic environment had been analyzed than the 2008 financial crisis. Besides heated debates in the media and political discourse on the role of the government in the economy and business ethics, the crisis also led many scholars in business and economics to openly question the way research and teaching had been conducted in the preceding decades. A recurrent theme in this self-criticism was the lack of attention business and economics scholars had paid to historically informed research. By neglecting to look back in history, the argument went, both scholars and business people had developed inaccurate and unreflective analyses that did not allow them to foresee the crisis the economy was heading towards. Following the crisis the main business and management academic meetings in the United States called on their members to engage in more historically informed studies, calls that were also echoed in the popular media (Bruner & Poojara, 2013; *The New York Times*, 2013). As a result, by 2013 everyone seemed to agree with the apparently new but vague statement that “history matters”.



General acceptance of the usefulness and importance of history in business research can prove a short-lived fad (easily forgotten when there is a sustained economic recovery) if some important steps are not taken in order to make historical analysis theoretically relevant for the questions asked by management and organization scholars. Similarly, there must be a clear understanding by management and organization scholars of how historical analysis should be conducted in order to put it at the same level of rigor as any other mainstream approach. Some business scholars have already developed initiatives towards these ends. For instance, some recently created journals such as *Management and Organizational History* and the *Journal of Management History* have opened a space for academics conducting historically informed research relevant for management and organization scholarship, joining other already established outlets such as *Industrial and Corporate Change*. These journals differ from the more history scholarship-oriented journals, such as *Business History*, *Business History Review*, *Entreprises et Histoire*, and *Enterprise and Society*, that helped to develop the field of business history. Additionally, mainstream journals such as *Journal of Management Studies* and *Academy of Management Review* have organized special issues focused on historically informed research or historical methods (2009 and 2014 respectively). A widely cited article published in *Journal of International Business Studies* shows explicitly how international business scholars can benefit from re-integrating history into their research (Jones & Khanna, 2006). Despite the undeniable importance of these efforts, some challenges remain. In this essay we discuss the main obstacles to successfully integrating historical research in business scholarship and existing proposals the authors have worked on in conjunction with other scholars in order to overcome them.

Legitimacy Problems

Following the pattern of development described by neo-institutional theorists (DiMaggio & Powell, 1983), the practices of business schools and business scholars have become increasingly isomorphic over the previous two decades, slowly coming to resemble one another. Certain leading business schools defined a particular set of standards other schools followed. With time, the legitimization of business schools was determined by their adherence to these standards established by the leading organizations (e.g. top business schools). As a result, tenure requirements became increasingly similar across institutions. “Neutral” legitimating institutions such as the *Financial Times* or the ISI index narrowly defined the list of academic journals considered acceptable for scholarly production, which in turn strongly determined not only research questions, but also methodology and even writing style. This process of isomorphism has had more dramatic effects outside the United States, where scholars used to particular outlets (such as books or domestic journals) have been increasingly pressured to publish in English and in ISI indexed or *Financial Times* list journals, something which obviously constitutes an enormous effort (and not necessarily an efficient one) for advanced career scholars. In their quest for legitimization through their inclusion in international rankings and accreditation (both partially measured by publications in the accepted list of journals), business schools outside the English-speaking world have been willing to sacrifice decades of domestic scholarly tradition and follow the path opened by the leading organizations in the United States in order to legitimize themselves.

What are the consequences of this academic isomorphism in historical research? Most publications included in the top list of the ISI index or in the *Financial Times* have followed their own process of search of legitimization by the scientific community by encouraging articles that use highly sophisticated quantitative analytical tools (mainly borrowed from economics) and discouraging alternative qualitative or narrative analysis. This is reinforced by tenure requirements in which time consuming archival analysis (as conducted by historians) can prove to be very costly for new faculty members, especially in times in which the quantity of articles is becoming increasingly important in some schools. The process of isomorphism makes it virtually impossible today to have new institutions created along the lines of the Centre de Recherche en Gestion (CRG) at the Ecole Polytechnique in its early years. After its creation, the CRG committed itself to engage in long-term in-depth research of corporations for five years before publishing any result. In the current environment, no university would fund an institute with that orientation.

The trend towards a standardization of how research is conducted in business schools has also been reflected in the way new scholars are being trained. During the last two decades, most business schools adopted the three-paper dissertation model developed in the American economics departments, in which a successful student would write three papers publishable in mainstream business journals. A doctoral student deciding to write a long monograph would be risking his or her professional career.

Methodological Problems

If we are optimistic about the calls made by different scholarly organizations and academic journals regarding the need to integrate historical analysis in business research, one question arises: How to do it?

For the last couple of decades the words “history” or “historical analysis” in business scholarship has meant the use of longitudinal databases or methodological tools such as “event history analysis”. A historian knows that a study is not “historical” just because it uses quantitative data covering a long time span. However, historians have not been able or have been reluctant to explain what exactly constitutes historical analysis to non-historians. This reluctance is the result of a complex set of factors, which cannot be reduced to a simple lack of methodology. As a matter of style, historians rarely discuss their methodology openly in their writings, but show it implicitly and in footnotes to readers. This not only might exasperate business scholars, but also can give the impression of a lack of clear and (more importantly) rigorous methodology, leading many to dismiss how serious or “scientific” the discipline of history is.

A second problem arises from the type of raw material used by historians. No historian would be taken seriously if he or she uses a database downloaded from a website, takes the data at face value, and applies different tools in analyzing them. The stereotypical image of a historian locked in an archive reading old documents still holds true to

*Les trois âges de la vie,
ou Les trois âges de
l'homme, Caspar David
Friedrich (1834-1835)*



some degree. Moreover, a good historian does not take the information in an archive or anywhere else at face value, but needs to read it taking into account the interests of those writing and holding the sources. This requires a particular methodology based on a strong body of scholarship. To add more complications, archive research takes time. Lots of it. Long research sessions in an archive might bring the historian only a couple of pages or paragraphs useful for his or her research. For business scholars who are pressed to publish many articles in a short time, this is not an option.

Finally, an even harder problem to overcome is how to integrate historical analysis with the theory development expected from business scholarship. After all, accepted business theories do not include a particular time frame as a boundary condition. Nor do theoreticians believe it should. The lack of collaboration between organization theorists and historians can lead scholars to believe in the impossibility of this integration. This is a complex problem that requires a sophisticated knowledge of both organization and historical theories.

During the last three years, the authors of this essay in conjunction with other scholars, have been working on a project on which they have sought to find some solutions to the above-mentioned existing obstacles for the integration of historical analysis in organization and management scholarship. The participants in this project met at different academic conferences, including several Academy of Management and the European Group of Organizational Studies (EGOS) meetings. As a result of their efforts, they published a collection of essays in the volume *Organizations in Time: History, Theory, Methods* (Oxford, Oxford University Press, 2014). In the following sections we discuss some of the book's proposals and possible future avenues of research this project can offer.

Re-Building a Bridge

One important aspect we need to take into account when thinking about the integration of historical research and organization and management studies is that the separation between them is a relatively new phenomenon. The essay by Behlül Üsdiken and Matthias Kipping provides a long-term view of the role of history in business academia since the 1920s (Üsdiken & Kipping, 2014). In their essay, they show how before World War II, historical research and the presence of business history courses in the curricula were the norm in business schools. The popularity of Alfred Chandler's first books on the rise of the large U.S. corporations (Chandler, 1962; 1977) and their acceptance among mainstream business scholars marked the peak of this trend. However, taking place parallel to Chandler's success, a whole new movement arose advocating a more scientific approach that used statistical tools for the analysis of present-day problems. New journals such as *Administrative Science Quarterly* established what would eventually be considered accepted writing styles, research questions, and methodologies. By the 1980s, this approach had definitively consolidated as the main one accepted by most business schools and the high ranked journals. In their narration of the gradual marginalization of historical research Üsdiken and Kipping (2014) show that some scholars made efforts to re-think the importance of historical research (Zald, 1991; 1993 being the most well-known one), while new theoretical approaches such as neo-institutionalism proposed research questions that required long-term historical analysis (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2008). However, due to the general process of isomorphism in business schools

most such calls did not have echoes while neo-institutionalism became increasingly a-historical, as Suddaby et al. (2014) describe in one of the volume's chapters.

The scholars advocating for a larger role for history in organization and management studies (including the authors included in *Organizations in Time*) are not calling for a return to the kind of historical analyses conducted before the general scientific and quantitative trend in the discipline. Although we are aware of the value and need to keep considering works such as those developed by Selznick (1949; 1957), we also need to take into consideration both the opportunities provided by the intellectual development in organization, management, history, and the humanities as well as existing challenges such as promotion requirements in business schools. The authors included in *Organizations in Time* provide several possibilities by which different scholarly approaches can provide the foundations for a re-integration of historical research in management and organization studies. For instance, Michael Rowlinson and John Hassard show the benefits of using the achievements of the cultural turn previously adopted by historians, but increasingly popular among management and organization scholars conducting discourse analysis. Developing research that uses the theoretical lenses of the cultural turn leads to questions that require not only historical analysis, but also an awareness among scholars of their own historically-situated worldview and a need to critically read the material produced by organizations (Rowlinson & Hassard, 2014). Following a different approach, Stephen Lippmann and Howard Aldrich (2014) advocate the use of evolutionary theory as developed by Aldrich (1979) and Langton (1984) as a way to integrate mainstream organization and management research with historical research. This is clearly a more positivist proposal than the one advanced by Rowlinson and Hassard (2014), which provides a view closer to that accepted by mainstream management and organization research. Lippmann and Aldrich (2014) show how evolutionary theory, which analyzes how organizations evolve through time and why some disappear and others survive requires an analysis of the particular context surrounding the organization studied by scholars and the unique characteristics of those organizations. Evolutionary theory, however, permits scholars to develop generalizable and testable hypotheses more in the line of mainstream research. Finally, Roy Suddaby, William Foster and Albert Mills (2014) analyze the foundations of neo-institutional theory to argue that this approach was developed to answer questions that are of a historical nature. Neo-institutional theory was developed to study institutional processes, which deals with the concept of "change", and therefore is related to historical processes. The authors show how the so-called "old institutionalists" used detailed narratives of the processes they studied, took into account the role of individuals, and embedded the processes in the wider context surrounding them in order to understand institutional change (e.g. Selznick, 1957; Lipset et al., 1956; Bendix, 1956; or Gouldner, 1956). However, following the process studied by Üsdiken and Kipping (2014), after the 1980s and 1990s, the "new institutionalists" chose a rational choice approach in which the main objective was to find gaps in theory to be filled with quantitative methods. Detailed case studies were gradually abandoned and the need for a historical analysis became increasingly irrelevant. In fact, the study developed by Leblebici (2014) on the publications in mainstream management and organization journals and recent business schools' dissertations shows little mutual dialogue between this body of scholarship and what has been developed by economic and business historians or historical sociologists. A close reading of Leblebici's sample shows that

many articles and dissertations claiming to conduct historical analyses used either event history analysis or conducted quantitative analyses of long-term databases. Suddaby et al. (2014) claim that the adoption of a rational choice approach was detrimental to institutionalism because it has not allowed scholars to understand the motives behind isomorphic diffusion, the role of the social context in the speed or direction of isomorphism, or how a practice is elaborated within an organization after its adoption. They argue that a historical approach that takes into account the complexity of internal and external factors might provide a less clean and “messier” picture of the process of isomorphism, but a more accurate and realistic one that considers individuals and an ever-changing context.

The contributors of *Organizations in Time* show specific aspects by which management and organization studies can benefit from an integration of a historical approach. Jeffrey Fear (2014) proposes ways by which using the methods of periodization used

by historians, management and organization scholars can more clearly determine processes of organizational learning. Daniel Wadhvani and Geoffrey Jones (2014) show how different theoretical approaches developed by historians enrich current theories of entrepreneurship and provide them with alternative analytical lenses. David Kirsch et al. (2014) challenge the “industry life-cycle model” arguing that this approach neglects previous antecedents of existing industries, which requires historical analysis. Finally, Marcelo Bucheli and Jin Uk Kim (2014) call on scholars studying state-firm relations to take into consideration the fact that the state itself has a history and this history determines its relations with organizations.

The challenges to historical research in mainstream organization and management scholarship go beyond the problems of relating history to theory. Even scholars who are sympathetic to historical approaches often face the problem of not having a single source on how to conduct this type of research. This problem has its origins in the way historians

write their research. Most history books do not have an explicit “Methods and Sources” section, but these two elements are implicit within the text. Additionally, the main “raw material” used by historians is the information contained in archives (governmental, corporate, or otherwise). The lack of a clear methodology on how to conduct historical research or how to use archival information explains why many management and organization scholars who classify their work as “historical” might not even feel the need to use archival information, or in the case they use it, they might not be aware that this material needs to be analyzed and read differently from the way they do with quantitative data. An adoption of the way historians read and analyze archival sources can enrich the way research is currently conducted. First, as Lipartito (2014) argues, “sources” are not the same as “data” for historians.



Allégorie du temps gouverné par la prudence, Le Titien (1565)

Management and organization scholars usually do not question the validity or veracity of the quantitative information they use, nor the agenda those creating that information had at the moment in which it was created and how this affected the final result. When a historian reads archival material, he or she does not accept the information at face value, but takes into consideration the context of its creation, to whom that information was written, the general interests those creating it, the worldview of the authors, and (if possible) compares what they say with other archival material of other sources (Lipartito, 2014). Kipping et al. (2014) outline specific methods historians have developed to analyze archival sources that take their contextual complexity into account. As Yates (2014) shows in her essay, it is possible to make these methods explicit in a style that fits what mainstream management and organization journals consider acceptable.

Efforts to re-integrate historical analysis in organization and management studies need to go beyond the development of theoretical discussions and methodological approaches. As discussed in the beginning of this essay some wider institutional changes are required in order to legitimize this type of research in the field. We are aware that such changes take time and often meet resistance. We believe, however, that the current historical context provides an opportunity to question the type of research approaches considered as acceptable and legitimate until now. As we discuss in the volume introduction, the current criteria of legitimacy of business schools and management and organization scholarship have their own history and were defined by a set of particular leading organizations (Wadhvani & Bucheli, 2014). As originally discussed by DiMaggio and Powell (1984) three decades ago, organizations following a process of isomorphism in their quest for legitimacy might not necessarily be making the best decision in terms of efficiency or the uniqueness of their organization. Similarly, schools and academics following existing trends in order to obtain international legitimacy might undermine both the uniqueness and impact of a variety of scholarship that does not conform to what has become accepted as standard. *Organizations in Time* shows that existing legitimacy standards are not very old in the U.S. academia and are even more recent outside the Anglo-Saxon world, where scholars trained in the United States in the last decade and a half pushed their home countries' academic institutions to adopt trends existing in the United States. The confusion and self-criticism among not only organization and management scholars, but also policy makers and business practitioners after the catastrophic 2008 financial crisis in conjunction to the relative economic decline of the West vis-à-vis emerging economies constitute an opportunity for institutional entrepreneurs in academia to (re)validate the importance of historical research among legitimating institutions. Efforts beyond *Organizations in Time* have been made and we are optimistic that a reintegration of historical research is under way in business academia ■

References

- Aldrich Howard (1979) "Who wants to be an evolutionary theorist? Remarks on the occasion of the year 2000 OMT Distinguished Career Award Presentation", *Journal of Management Inquiry*, vol. 10, n° 2, pp. 115-127.
- Bendix Reinhard (1956) *Work and Authority in Industry*, Berkeley, University of California Press.

- Bruner Robert F. & Poojara Rohan (2013) "Why Study Business and Economic History?", Darden Business School Blog (<http://blogs.darden.virginia.edu/deansblog/2013/11/why-study-business-and-economic-history/> accessed January 14, 2014).
- Bucheli Marcelo & Kim Jin Uk (2014) "The State as a Historical Construct in Organization Studies", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 241-262.
- Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] (2014) *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press.
- Chandler Alfred (1962) *Strategy and Structure*, Cambridge (MA), MIT Press.
- Chandler Alfred (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- DiMaggio Paul & Powell Walter (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- Fear Jeffrey (2014) "Mining the Past: Historicizing Organizational Learning and Change", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 169-191.
- Gouldner Alvin W. (1956) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, Free Press.
- Jones Geoffrey & Khanna Tarun (2006) "Bringing History (Back) into International Business", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 4, pp. 453-468.
- Kipping Matthias, Wadhvani R. Daniel & Bucheli Marcelo (2014) "Analyzing and Interpreting Historical Sources: A Basic Methodology", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 305-327.
- Kirsch David, Moeen Mahka & Wadhvani R. Daniel (2014) "Historicism and Industry Emergence: Industry Knowledge from Pre-emergence to Stylized Fact", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 217-240.
- Langton John (1984) "The ecological theory of bureaucracy: the case of Josiah Wedgwood and the British pottery industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 53, n° 1, pp. 330-354.
- Leblebici Hüseyin (2014) "History and Organization Theory: Potential for a Transdisciplinary Convergence", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 56-99.
- Lipartito Kenneth (2014) "Historical Sources and Data", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 284-304.
- Lipset Seymour Martin, Trow Martin & Coleman James S. (1956) *Union Democracy: The Internal Democracy of the International Typographical Union*, Glencoe, Free Press.
- Lippmann Stephen & Aldrich Howard E. (2014) "History and Evolutionary Theory", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 124-146.
- Reinhardt Carmen M. & Rogoff Kenneth S. (2006) *This time is different: eight centuries of financial folly*, Princeton, Princeton University Press.
- Rowlinson Michael & Hassard John (2014) "History and the Cultural Turn in Organization Studies", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 147-165.
- Scott Richard (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks, Sage.
- Selznick Philip (1949) *TVA and the Grassroots*, Berkeley, University of California Press.
- Selznick Philip (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley, University of California Press.
- Suddaby Roy, Foster William M. & Mills Albert J. (2014) "Historical Institutionalism", in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 100-123.

- The New York Times* (2013) “In History Departments it’s Up with Capitalism”, April 6.
- Üsdiken Behlül & Kipping Matthias (2014) “History and Organization Studies: A Long-Term View”, in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 33-55.
- Wadhvani R. Daniel & Bucheli Marcelo (2014) “The Future of the Past in Management and Organization Studies”, in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 3-30.
- Wadhvani R. Daniel & Jones Geoffrey (2014) “Schumpeter’s Plea: Historical Reasoning in Entrepreneurship Theory and Research”, in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 192-216.
- Yates JoAnne (2014) “Understanding Historical Methods in Organization Studies”, in Bucheli Marcelo & Wadhvani R. Daniel [eds] *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, pp. 265-283.
- Zald Mayer N. (1991) “Sociology as a Discipline: Quasi-Science and Quasi-Humanities”, *The American Sociologist*, vol. 22, n° 3, pp. 165-187.
- Zald Mayer N. (1993) “Organization Studies as a Scientific and Humanistic Enterprise: Toward a Reconceptualiation of the Foundations of the Field”, *Organization Science*, vol. 4, n° 4, pp. 513-528.

Dossier : Le développement durable : état des lieux et perspectives

*Le développement durable se veut soucieux des générations futures.
Ce dossier est dédié à Romane, toute nouvelle venue au monde.
Que son avenir soit plein de bonheur.*

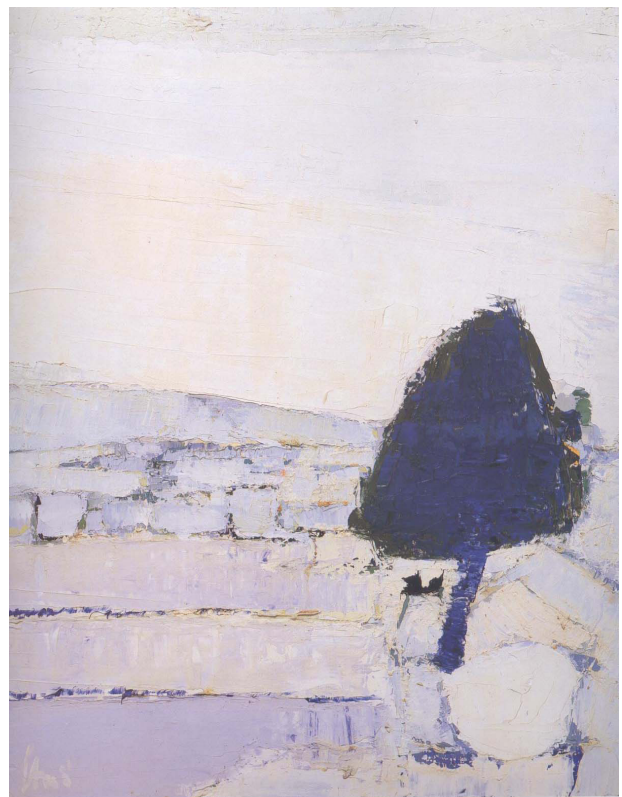
*Paysage de Provence,
Nicolas de Staël (1953)*

Ce dossier est consacré au développement durable. Il aborde la double origine de la notion, technico-économique et constitutionnelle, revient sur un livre paru il y a une dizaine d'années qui portait sur l'organisation du développement durable, présente le dernier livre de John Urry sur la fin de la civilisation pétrole, discute une méthode de prise en compte de la performance non-financière. Enfin, un lien est établi entre les notions de dispositif et de développement durable.

Franck Aggeri, Éric Pezet, Christophe Abrassart et Aurélien Acquier, Carl von Carlowitz, Thomas Jefferson, John Urry, Mark W. McElroy et Jo M. L. van Engelen sont les auteurs présentés et discutés dans ce dossier.

Ont participé à ce dossier Franck Aggeri, Heloïse Berkowitz et Hervé Dumez ■

Dossier coordonné par HB & HD



La double origine du développement durable : Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson

Héloïse Berkowitz
École polytechnique

Hervé Dumez
CNRS / École polytechnique

En 2004, Jacques Chirac faisait intégrer une charte de l'environnement dans le bloc de constitutionnalité du droit français. Mais depuis au moins les travaux du Club de Rome (Meadows *et al.*, 1972 ; 2004), l'environnement et le développement durable apparaissent aussi comme un enjeu technico-économique. La notion de développement durable a donc une double dimension : l'une qui en fait un problème d'organisation de la cité, c'est-à-dire un problème relevant d'un préambule à la constitution, l'autre qui en fait un problème technico-économique fondamental. La présente note propose une généalogie de cette double dimension. Il s'agit de remonter aux deux origines et de suivre la trace de leurs métamorphoses.

L'invention de la durabilité (Carl von Carlowitz)

Même si ses origines sont plus anciennes (Warde, 2011), le mot « durabilité » apparaît quant à lui il y a trois cents ans, en 1713, dans la *Sylvicultura Oeconomica, oder Haußwirthliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*, de Carl von Carlowitz (Schmithüsen, 2013). C'est donc sous une forme germanique que le vocable est pour la première fois employé, *Nachhaltigkeit*, par référence à la notion

d'« utilisation durable » (« *nachhaltige Nutzung* »). Carl von Carlowitz est responsable des mines d'argent de la Saxe de Frédéric-Auguste le Fort¹. Le roi entend accroître la richesse du pays par une exploitation intensive de l'argent et de la porcelaine dont la fabrique vient d'être installée à Meissen. Il sait que le bois est une ressource centrale et possède d'ailleurs une des plus célèbres xylothèques du temps. La mission qu'il confie à Carl von Carlowitz est donc particulièrement cruciale. Or ce dernier est frappé par la surexploitation forestière que l'étalement et la consommation des fours entraînent. Les forêts disparaissent et il faut faire venir le bois, souvent par flottage, depuis des sites plus en plus lointains. Ce que von Carlowitz préconise est en réalité, comme



1. Carl von Carlowitz vécut à Freiberg. Alors qu'il finissait son livre, Johann Gottfried Silbermann, qui devait devenir l'ami de Johann Sebastian Bach et de ses fils, et le fournisseur du roi de Prusse, installa son atelier de facture de clavecins et de clavicornes près de sa maison (Grober, 1999). Lui aussi à cause des arbres des forêts alentour, mais pour exalter la qualité sonore de leur nature. Il construisit l'orgue de la cathédrale de Freiberg, l'une de ses plus belles réalisations, dans les dernières années de la vie de Carlowitz.

il le dit lui-même, directement inspiré de l'ordonnance de Colbert de 1669 sur les forêts. Carlowitz avait d'ailleurs voyagé en France et étudié sur place au moment même où Colbert travaillait sur son texte. Il s'agit de s'assurer du renouvellement et donc du maintien sur longue durée du volume des forêts. L'idée de solidarité intergénérationnelle est présente dans la réflexion : l'ordonnance de 1669 explique qu'il faut exploiter dans la perspective de la postérité, c'est-à-dire de ceux qui seront sur terre quand nous n'y serons plus. Mais l'idée est véritablement formulée par Georg-Ludwig Hartig, en 1795, dans son *Anweisung zur Taxation der Forste oder zur Bestimmung des Holzertrags der Wälder* :

Il n'est pas possible de concevoir une exploitation forestière durable ni de s'attendre à ce qu'elle se réalise si l'attribution du bois provenant des forêts n'est pas calculée en fonction de la durabilité [...] Par conséquent, toute gestion forestière avisée se doit d'imposer des taxes (en fixant une base de valeur) aussi élevée que possible sur les forêts, en visant toutefois à utiliser ces dernières de sorte que les générations futures puissent en retirer au moins autant d'avantages que les présentes. (cité in Schmithüsen, 2013, p. 6)

Quant aux mots « soutenable » ou « soutenabilité », qui semblent être une mauvaise traduction de l'anglais, ils renouent en réalité avec un vieil usage du verbe français « soutenir » dont l'anglais *sustainability* dérive. La première ordonnance française sur les cours d'eau et les forêts, connue comme l'ordonnance de Brunoy et édictée par Philippe VI de Valois, stipule en effet :

Les Maîtres des forêts enquerront et visiteront toutes les forêts et bois qui y sont et feront les ventes qui y sont à faire, eu regard à ce que les-dites forêts et bois se puissent perpétuellement soutenir en bon état. (cité in Schmithüsen, 2013, p. 4)



L'arbre rouge,
Piet Mondrian (1909-10)

L'une des origines du développement durable est donc à chercher au XVIII^e siècle lors des premiers développements industriels. Cette origine est de nature technique et économique. Mais la fin du XVIII^e siècle voit aussi l'élaboration des premières grandes constitutions et la question des générations futures a été discutée en cette occasion.

Le développement durable comme problème constitutif et constitutionnel (Thomas Jefferson)

Le 20 juin 1789, alors qu'ils se sont réfugiés dans une salle de jeu de paume à Versailles, les députés du Tiers jurent de ne pas se séparer avant d'avoir donné une constitution à la France. De la fin juin à la mi-juillet, des groupes travaillent sur une déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Le 11 juillet, Lafayette dépose à l'assemblée son projet. Son article 10 mentionne « le droit des générations qui se succèdent ». La formule ne sera pas reprise dans le texte final de la déclaration telle que nous la connaissons. D'où venait-elle ? Durant tout le printemps 1789, dans les jardins du château de Chaville appartenant à Madame de Tessé, sa tante, c'est avec Thomas Jefferson, son ami et l'ambassadeur des États-Unis à la cour de France, que Lafayette a travaillé sur son projet. Cette idée d'un droit des générations futures est une idée de Jefferson. Dans une lettre à James Madison, envoyée de Paris qu'il va quitter quelque temps après, il écrit en effet ceci :

The question whether one generation of men has a right to bind another, seems never to have been started either on this or our side of the water. Yet

it is a question of such consequences as not only to merit decision, but place also, among the fundamental principles of every government. The course of reflection in which we are immersed here on the elementary principles of society has presented this question to my mind; and that no such obligation can be so transmitted I think very capable of proof.—I set out on this ground, which I suppose to be self evident, “*that the earth belongs in usufruct to the living*”: that the dead have neither powers nor rights over it [...] Then no man can, by natural right, oblige the lands he occupied, or the persons who succeed him in that occupation, to the payment of debts contracted by him. For if he could, he might, during his own life, eat up the usufruct of the lands for several generations to come, and then the lands would belong to the dead, and not to the living, which would be the reverse of our principle. (Lettre de Thomas Jefferson à James Madison, 6 Sept. 1789 : Jefferson, 1958, p. 392)

Plusieurs remarques sont à faire sur ce texte.

On interprète quelquefois l’analyse comme tournée vers le passé : la génération actuelle ne doit pas être gouvernée par les morts des générations qui l’ont précédée. Mais, très clairement, le texte est tourné vers le futur : les vivants d’aujourd’hui n’ont pas le droit de peser sur le futur des générations qui vivront sur la Terre quand eux auront disparu. Notamment, ils n’ont pas le droit de contracter des dettes, de quelque nature qu’elles soient, financières ou autres, en vivant au-dessus de leurs moyens, économiques, financiers ou technologiques, dettes qui pèseront sur les générations futures qui ne pourront pas refuser l’héritage qui leur sera légué.

Ce principe, selon lequel la Terre n’appartient à la génération actuelle qu’en usufruit, ce qui veut dire que cette génération ne peut en consommer que les fruits du temps où elle y réside, mais non pas menacer son capital, ce qui mettrait en difficulté les générations suivantes, est présenté par Jefferson, comme « *self evident* ». L’expression fait évidemment écho à la déclaration d’indépendance, rédigée en 1776 par le même Jefferson :

We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness.

Le domaine de ce qui va de soi, l’évident en soi, renvoie à une autre expression utilisée dans la lettre : « selon le droit naturel ». L’idée vient de Grotius et Pufendorf, ce dernier étant réputé pour avoir inspiré la constitution américaine. Elle se rapporte à des droits intangibles, immuables, alors que le droit positif, même constitutionnel, est quant à lui changeant. C’est l’auto-évidence, au sens que lui donne Jefferson, qui lui confère cette immutabilité et son ubiquité, le fait que ce droit soit le même partout et en tout temps. Il est préalable à toute constitution et toute constitution se doit d’être en conformité avec lui.

L’idée défendue par Lafayette, émanant de Jefferson, d’un droit des générations futures, supérieur à toute décision politique et qui devrait donc lier les mains de tout gouvernement, réapparaît quand la charte de l’environnement est finalement intégrée en 2004 dans le bloc de constitutionnalité français.

Conclusion

La première source d’énergie depuis l’invention du feu est le bois. La surexploitation forestière a toujours été



L'arbre gris,
Piet Mondrian (1911)

considérée dans l'histoire comme un risque à gérer. Avec la pré-industrialisation qui apparaît au XVII^e siècle, en France avec le développement d'une flotte de guerre et d'une flotte marchande, en Saxe avec celui des mines et de la porcelaine, le problème devient plus visible. La question des forêts constitue donc l'origine technico-économique de la notion de durabilité. La seconde origine s'ancre dans les révolutions qui secouent la fin du XVIII^e siècle, avec l'établissement d'une république fédérale en Amérique du nord et la recherche d'une monarchie constitutionnelle en France. La réflexion sur la mise en œuvre d'une constitution pose alors la question des droits antérieurs à toute constitution, celle du *Bill of Rights* dans les États-Unis naissants, et celle de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen en France. C'est donc dans les années 1789/1795, au moment où s'amorce la révolution industrielle et où se rédigent les premières grandes constitutions modernes, que se rejoignent l'origine technico-économique et l'origine constitutionnelle du développement durable, autour de la notion du droit des générations futures. Les deux contextes sont différents, celui de la dette avec Jefferson et celui des forêts avec Hartig, mais s'opère entre eux comme un phénomène de cristallisation (pour reprendre l'expression de Arendt – Dumez, 2010) qui est à la base de la définition actuelle du développement durable donnée dans le rapport Brundtland, une forme de développement :

[...] that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs. (WCED, 1987, p. 43) ■

Références

- Dumez Hervé (2010) “Essai sur la place du langage dans la théorie de l'action de Hannah Arendt, en guise d'hommage provocateur à Jacques Girin”, in Bayart Denis, Borzeix Anni & Dumez Hervé [eds] *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, Palaiseau, Les Éditions de l'École polytechnique, pp. 31-43.
- Grober Ulrich (1999) “Hans Carl von Carlowitz. The inventor of sustainability”, *Zeit online*, November 25th (http://tu-freiberg.de/presse/download/carlowitz/The-Inventor-of-Sustainability_Ulrich-Grober_ZEIT_EN.pdf).
- Jefferson Thomas (1958) *The papers of Thomas Jefferson, vol. 15*, Princeton, Princeton University Press.
- Meadows Donella, Meadows Dennis, Randers Jorgen & Behrens William W. (1972) *The Limits to Growth*, New York, Universe Books.
- Meadows Donella, Randers Jorgen & Meadows Dennis (2004) *Limits to Growth. The 30-Year Update*, White River Junction (VT), Chelsea Green Publishing.
- Schmithüsen Franz (2013) “Trois cents ans d'application de la durabilité au secteur forestier”, *Unasyva*, vol. 64, n° 240, pp. 3-11.
- Warde Paul (2011) “The invention of sustainability”, *Modern Intellectual History*, vol. 8, n° 1, pp. 153-170.
- World Commission on Environment and Development [WCED] (1987) *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.

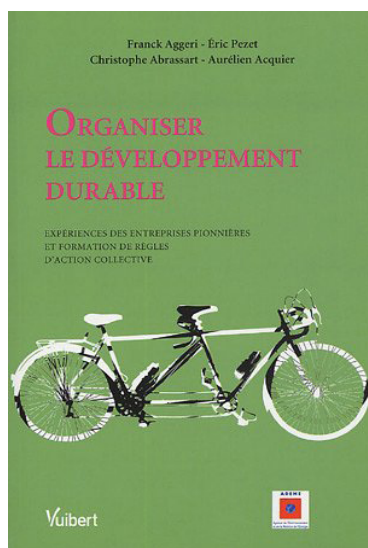


Pommiers en fleurs,
Piet Mondrian (1912)

Le développement durable comme champ stratégique d'action collective

À propos de *Organiser le développement durable* de Franck Aggeri, Éric Pezet,
Christophe Abrassart & Aurélien Acquier

Héloïse Berkowitz
École polytechnique



Paru en 2005, l'ouvrage d'Aggeri, Pezet, Abrassart & Acquier s'est intéressé à la formation du développement durable comme nouvel espace d'action collective, ainsi qu'à sa problématisation au sein de l'entreprise, sur la base d'une dynamique d'apprentissages collectifs. En cela, il reste précurseur. L'ouvrage repose principalement sur la théorie de Armand Hatchuel, selon laquelle l'action collective est la conséquence de l'interaction entre un système de relations de pouvoir et de dynamiques de savoirs (Hatchuel, 2000). Ainsi, l'émergence de nouveaux types d'acteurs est indissociable de l'apparition de règles et de savoirs, et *vice versa*. Le développement durable n'y échappe pas, sa constitution en tant que champ stratégique résulte de la convergence d'un ensemble de nouveaux savoirs et de la construction

de l'identité de nouveaux acteurs. Débarrassé des références religieuses associées à l'éthique des affaires, le développement durable comme espace stratégique dans l'entreprise donne donc la primauté à la dimension managériale sur les principes éthiques. Ce nouveau champ stratégique est né, selon les auteurs, de la convergence de contextes socio-économiques. En effet, trois évolutions principales sont à l'origine de cette prise en compte grandissante du développement durable tant par les entreprises que par les institutions : la désintermédiation bancaire, l'éclatement des cadres normatifs, et l'internationalisation des entreprises et globalisation des marchés (Aggeri *et al.*, 2005). La question ne se pose plus de savoir s'il s'agit ou non d'un effet de mode, car le développement durable est bien ancré dans les discours, dans les règles, et dans les actes. Le double objectif de cet ouvrage est d'analyser la façon dont sont apparues ces règles d'action collective conséquentes au développement durable, et de mettre en évidence les formes de sa concrétisation dans l'entreprise. L'originalité – encore aujourd'hui – de la perspective employée, est d'aborder le management du développement durable par l'action et l'apprentissage collectifs.

Le développement durable en tant que nouvel espace stratégique peut être étudié selon trois axes – abordés tout au long de l’ouvrage : celui du discours, celui de l’institutionnalisation, et celui de la pratique.

Un espace stratégique au discours homogénéisé

Le langage managérial s’est construit dans la communication d’entreprise autour des notions de développement durable, symptomatique d’une convergence vers un modèle anglo-saxon reposant sur deux piliers : la responsabilité et les parties prenantes. Les auteurs font remonter le processus actuel d’institutionnalisation du développement durable à des réflexions de hauts fonctionnaires sur les effets néfastes de la croissance sur l’environnement dans les années 1960-1970. Les rapports Meadows de 1972 et Brundtland de 1987 sont les résultats directs de la critique de la croissance incontrôlée (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987 ; Meadows *et al.*, 1972). Si le rapport Meadows est centré sur l’environnement, le second élargit la problématique aux questions de justice sociale. Or dans les communications d’entreprise, on constate que ce sont surtout les notions de responsabilité sociale d’entreprise, et de parties prenantes ou *stakeholders* (Freeman, 1984) qui sont largement reprises.

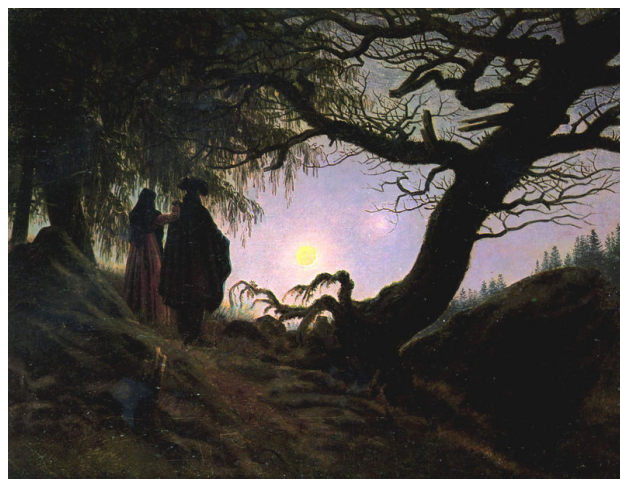
La notion de « responsabilité sociale » en tant que principe normatif émerge aux États-Unis dans les années 50 en parallèle avec la naissance de la grande entreprise – et donc la question de ses devoirs moraux – et le débat se prolonge par la suite (Bowen, 1953). Ce questionnement va peu à peu conduire à une remise en question de la légitimité de l’entreprise : à partir des années 60, la grande entreprise est largement critiquée, et sa relation à la société devient très conflictuelle (Wood, 1991). C’est dans ce contexte d’activisme contre les entreprises et de pressions sociales de plus en plus fortes, que les premières formulations de la responsabilité sociale de l’entreprise voient le jour. Deux grandes approches se distinguent. D’un côté la RSE désigne toutes les activités extra-économiques de l’entreprise et les principes moraux qui orientent la prise de décision *corporate*, c’est-à-dire les objectifs autres que la performance financière (Davis, 1960) ; de l’autre elle fait référence aux obligations de l’entreprise envers la société, c’est-à-dire principalement d’assurer le bien-être de cette dernière (McGuire, 1963). Ces deux approches théoriques sont fondées sur un certain nombre d’hypothèses communes parmi lesquelles, l’affirmation que l’entreprise et ses managers constituent des agents moraux (Wartick & Cochran, 1985), ou le principe selon lequel il existe une sorte de « contrat social » entre l’entreprise et la société (Davis, 1973) qui céderait ou non de la légitimité et du pouvoir à la première. Après cette phase de définition normative de la RSE, vient dans les années 70 une phase d’opérationnalisation des principes, en réponse directe aux vives critiques de l’entreprise. De nouvelles pratiques managériales émergent, et l’on passe du paradigme de la « responsabilité » – *Corporate social responsibility* – à celui de la « réponse » – *Corporate social responsiveness* (Frederick, 1994). La recherche dans ce domaine analyse la capacité de l’entreprise à prendre des actions concrètes en RSE selon Frederick :

L’entreprise est-elle en mesure de répondre aux demandes sociales ? Le fera-t-elle ? Le fait-elle ? Comment s’y prend-elle ? Dans quelle mesure ? Et avec quels effets ? Il s’agit de chercher, dans l’organisation, les mécanismes, les procédures, les aménagements, les traits comportementaux qui, pris ensemble, rendent l’organisation plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales. (Frederick, cité in Aggeri *et al.*, 2005, p. 57)

C'est dans ce contexte qu'apparaissent les premiers *reportings* sociaux et les premières démarches d'audits sociaux, en réponse à la demande de transparence. Se développent aussi les études des relations entre performance financière et performance sociétale (Margolis & Walsh, 2003). Il ne s'agit cependant pas de construire de nouvelles métriques de performance sociale, mais plutôt de montrer que l'une et l'autre peuvent coexister, c'est-à-dire de valider un modèle existant en montrant que les démarches durables contribuent à la rentabilité de l'entreprise. C'est dans cette ligne de pensée que s'inscrit aujourd'hui le courant visant à faire le *business case* du développement durable (Revell & Blackburn, 2007).

La notion de parties prenantes ou *stakeholders* constitue le second volet de la genèse théorique du développement durable en tant que champ stratégique de l'entreprise. Les parties prenantes d'une firme recouvrent une réalité très hétérogène, depuis les actionnaires, jusqu'aux clients en passant par les fournisseurs, les salariés, les communautés locales, les gouvernements. Le principe de base est que l'entreprise doit élargir ses objectifs afin de satisfaire non pas seulement les actionnaires, mais aussi les besoins des autres parties prenantes. Freeman (1984) va faire des parties prenantes un objet de gestion stratégique. La notion permet de repenser la représentation relationnelle de la firme, son mode de contrôle, et ses objectifs. Elles vont connaître un grand succès dans la recherche, et trois approches sont possibles. L'approche descriptive ou analytique sert de cadre d'analyse empirique des relations et des pratiques en entreprise, dans la perspective d'une gestion opérationnelle des *stakeholders*. L'approche instrumentale, quant à elle, évalue les conséquences opérationnelles et de performance de la gestion des *stakeholders*, qui est donc censée permettre d'atteindre les objectifs organisationnels d'une firme. Enfin, l'approche normative répond à des enjeux éthiques et postule que la prise en compte des parties prenantes légitimes et de leurs besoins dans la gestion d'entreprise est un devoir moral. La multiplication de ces approches et le manque d'unité de la recherche sur ce thème ont pu faire perdre de sa légitimité à la théorie des parties prenantes. Ainsi, la responsabilité engagée par l'entreprise possède une dimension très élargie. Les notions de responsabilité sociale d'entreprise et de parties prenantes ancrent la théorie dans un paradigme de « contrôle externe et de la contrainte » selon les auteurs, et définissent principalement des relations de pouvoir et d'obligations mais laissent de côté toutes les dynamiques d'apprentissages, de transferts de savoirs, et d'innovation (Hatchuel, 2000).

Ces notions – RSE, *stakeholders*, développement durable – semblent être utilisées de façon analogue dans les rapports, qui présentent eux-mêmes des intitulés interchangeables, tels que rapport de société, rapport de développement durable, *stakeholder report*. Cette confusion des termes apparaît aussi dans le contenu de la communication *corporate*. À partir de 1999, le discours de l'entreprise passe « du silence au bruit » (Férone *et al.*, 2001), colonisé qu'il est par ce vocabulaire du développement durable, problématisé sur trois dimensions : l'économie, l'environnement, et le social. Cette saturation du discours managerial est attribuée aux consultants britanniques qui sont à l'origine de la conceptualisation du développement durable selon les auteurs



Couple regardant la lune,
Caspar David Friedrich
(1824)

qui parlent d'une « hybridation de différentes influences » (Aggeri *et al.*, 2005, p. 45). Notamment, le cabinet anglosaxon SustainAbility est à l'origine d'une méthode de conseil stratégique pour les entreprises basée sur l'analyse des relations avec les parties prenantes. Son fondateur John Elkington est aussi considéré comme l'inventeur de la *Triple Bottom Line*, et des *3P* (*People, Planet, Profit*), vocables largement repris par la recherche et les entreprises, comme Shell dans son rapport de développement durable dès 1995, mais aussi aujourd'hui par la GRI – *Global Reporting Initiative*. Elkington explique ce besoin de nouveaux termes dans son rapport, et la nécessité d'un « transcodage » des concepts théoriques dans le langage managérial :

En 1994, nous étions à la recherche d'un nouveau langage pour exprimer l'expansion de l'agenda environnemental que nous observions à ce moment-là et sur lequel SustainAbility s'était focalisé jusque-là. Mais nous pensions que les dimensions sociales et économiques de cet agenda – identifiées dans le rapport Brundtland en 1987 – devaient être abordées d'une manière intégrée avec l'environnement pour accomplir de réels progrès. Parce que SustainAbility travaille, par choix, avec les entreprises, nous pensions que ce langage devait trouver une résonance dans le cerveau des managers. (Aggeri *et al.*, 2005, p. 77)

D'autres acteurs ont été essentiels dans le transcodage et la construction du langage managérial du développement durable, tel que le cabinet AccountAbility, fondé par Simon Zadek au Royaume Uni, le CERES – une ONG américaine qui regroupe des investisseurs, des entreprises et des acteurs du secteur public autour des questions de développement durable, et qui est à l'origine notamment de la GRI.

La saturation du discours de termes de développement durable s'est produite parallèlement à l'institutionnalisation du développement durable, dont l'analyse fait l'objet de la partie suivante.

Un espace institutionnalisé et « instrumenté »

Le nouveau champ stratégique que constitue le développement durable se caractérise aussi par un ensemble de règles du management durable et de mesures de la performance durable, sur une base d'acceptation volontaire des entreprises. Acquier et Aggeri (2006) reprennent la notion d'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988) pour expliquer l'émergence de nouvelles institutions ou de nouveaux champs institutionnels, comme la GRI dans le cas du développement durable. Ils procèdent notamment pour cela à l'analyse du processus d'institutionnalisation des pratiques du *reporting* (Acquier & Aggeri, 2006), et montrent l'importance des enjeux de légitimité. L'apparition de nouvelles règles et dispositifs se fait au niveau de différentes institutions, qui peuvent donc entrer ou non en compétition : à l'échelon national par exemple, avec la loi NRE de 2001, à l'échelon européen avec le *Livre vert*, et enfin à l'échelon international avec le développement de la GRI. À l'échelle nationale, deux normes entrent en compétition, la norme Sigma au Royaume Uni et SD21000 en France. La première a été lancée en 1999, en partenariat avec AccountAbility notamment, afin d'uniformiser les pratiques de management durable, et de construire un ensemble de normes de référence. Pionnier, le *British Standard Institute*, équivalent de l'AFNOR – Association Française de Normalisation – bénéficie d'un avantage concurrentiel en ce qui concerne son offre de conseil. L'AFNOR n'a développé l'approche française qu'à partir de 2002, date à laquelle elle lance son processus de normalisation des pratiques managériales de développement durable (SD21000). Cependant, son initiative concerne principalement les PME.

À l'échelle mondiale, la GRI se veut une organisation multi parties prenantes, avec pour objectif de devenir la référence internationale en matière de *reporting* extra-financier. Le développement de la GRI est passé par trois étapes : dans un premier temps, dans les années 90, la GRI s'est construite en réaction à la multiplication des initiatives tant publiques – les États-Unis et certains pays européens rendant obligatoires des formes de *reporting* environnemental – que privées – codes de conduite, normes de management (ISO 14001), métriques de performance sociale, etc. Elle a gagné sa légitimité non seulement en impliquant de multiples *stakeholders*, mais aussi des groupes d'experts internationaux, et surtout en mettant en place des dispositifs de transparence et de bonne gouvernance. La deuxième étape – fin des années 90, début 2000 – a consisté pour la GRI à accroître sa visibilité et à augmenter le cercle des parties prenantes en élargissant son champ d'action de l'environnement aux trois dimensions de la *Triple Bottom Line* – environnementale, économique et sociale. Cette phase fut l'occasion d'organiser l'exploration collective de nouveaux *reportings* sociétaux, afin de susciter des apprentissages rapides par l'expérimentation. Enfin, la dernière étape a été celle de l'institutionnalisation de l'action de la GRI, pour en faire une institution permanente et de référence, à partir de 2002.

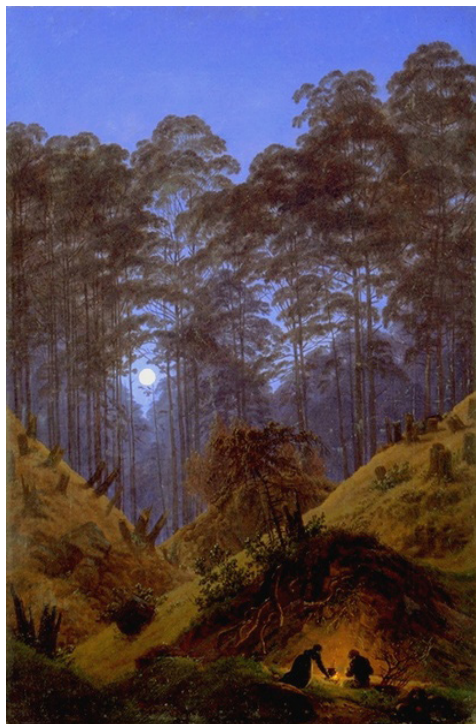
Enfin, l'originalité du développement durable en tant que nouveau champ stratégique ne tient pas à son support théorique – responsabilité et parties prenantes – puisque le paternalisme américain des années 50 par exemple prenait déjà ces notions en compte, mais tient à l'importance de la dimension managériale. En effet, comme mentionné en introduction, le management durable n'est pas connoté religieusement, comme le peut être à l'inverse l'éthique des affaires. En revanche, les pratiques de gestion sont fortement « instrumentées » (Aggeri *et al.*, 2005). De nombreux outils de gestion – référentiels, normes, évaluations, métriques de performance, *reportings* – mais aussi de nombreuses expertises – conseil, audit, certification – sont caractéristiques des changements qu'a imposés le développement durable sur l'entreprise. Cette multiplication des instruments pour analyser, mesurer, évaluer le développement durable en entreprise n'est cependant pas garante d'un impact sociétal positif. Dans le cas de la GRI par exemple, dans la mesure où le référentiel est adopté sur une base volontaire, chaque entreprise qui accepte de procéder à un *reporting* extra-financier peut choisir librement les indicateurs sur lesquels elle souhaite communiquer. Si cette liberté facilite l'enrôlement, elle n'est pas synonyme de pertinence ni de comparabilité de la performance des entreprises.

L'apparition d'un nouveau champ stratégique s'accompagne d'un développement réglementaire et instrumental symptomatique des dynamiques de savoirs et des échanges qui ont lieu entre institutions et entreprises. Cependant ces normes et outils mesurent-ils de véritables changements ? La dernière partie est l'occasion d'une étude d'actions concrètes de développement durable en entreprise.

Le développement durable en pratique

Sans grande surprise, les quatre entreprises qui font l'objet de l'étude de cas de l'ouvrage déploient une approche très sélective du développement durable dans leurs pratiques managériales, c'est-à-dire que la concrétisation s'effectue de manière partielle dans l'entreprise, et au gré des nécessités. Les quatre firmes françaises analysées par les auteurs sont considérées comme pionnières dans le domaine du développement durable appliqué à la gestion : il s'agit dans les services d'Accor et de Monoprix, dans l'industrie d'Arcelor et de Lafarge. Les rapports annuels ou de développement durable

permettent difficilement de juger des actions de développement durable dans la mesure où ils constituent des exercices de style très fortement balisés, avec un langage uniformisé. Les auteurs ont donc complété leurs sources écrites par des enquêtes de terrain sous forme d'entretiens internes et externes afin de mieux cerner les pratiques de chaque firme. Pour chacune de ces entreprises, les enjeux et la problématisation du développement durable diffèrent considérablement, et la concrétisation dans les pratiques managériales se traduit en conséquence. Pour Accor, il s'agit de consolider une image internationale de groupe responsable : la stratégie sur le développement



À l'intérieur de la forêt
au clair de lune,
Caspar David Friedrich
(1823-1830)

durable a donc avant tout un objectif externe. Lafarge se sert aussi du développement durable à but externe afin d'organiser le dialogue avec les différents *stakeholders* du groupe dans chaque pays, mais aussi d'anticiper et de gérer les risques liés aux processus de fabrication – la pollution et les risques industriels notamment. Arcelor, à l'inverse utilise l'environnement comme support d'une stratégie interne de fédération des différentes entités du groupe autour d'un but commun. Enfin, chez Monoprix, le développement durable se traduit principalement au niveau marketing et communication avec l'accroissement de l'offre de produits bios, de services de commerce équitable, et des actions de solidarité, afin de se différencier compétitivement de ses concurrents en construisant une image de « citymarché idéal ». Ces approches sélectives illustrent la multiplicité de la problématisation possible du développement durable en entreprise. Seul Monoprix modifie sa stratégie au niveau de la conception et de l'innovation de l'offre de produits elles-mêmes, tandis que les autres firmes ont une utilisation instrumentaliste du développement durable.

Les changements provoqués par le développement durable en tant que nouvel espace stratégique se traduisent aussi par une reconfiguration des champs d'action : de nouvelles fonctions telle qu'une direction

du développement durable apparaissent, mais aussi des pratiques transversales – *supply chain*, ressources humaines – et des partenariats avec les ONG. En effet, les quatre firmes étudiées ont toutes créé une direction du développement durable, qui bénéficie du soutien et de l'engagement du PDG. Cette nouvelle fonction se distingue explicitement de la gestion des risques qui représente un besoin défensif de l'entreprise, alors que le développement durable est considéré comme producteur de valeur et engage une vision plus large que la simple neutralisation des risques, même lorsqu'il s'agit de risques environnementaux par exemple. C'est pourquoi le développement durable se concrétise de façon transversale sur le management, puisqu'il influence et modifie la stratégie tant au niveau de la *supply chain*, que du marketing, ou des processus industriels par exemple. Et de fait, les démarches managériales « durables » se multiplient à différents niveaux. D'une part, elles mobilisent les instruments habituels de gestion, comme mentionnés : la gestion de projet, l'assurance qualité, le *reporting*, les tableaux de bord, etc. D'autre part, elles sont à l'origine de nouveaux outils ou de nouvelles stratégies : c'est le cas de l'émergence de filières de commerce équitable par exemple chez Monoprix. Ces nouvelles stratégies semblent toutes se développer à la frontière de l'espace que constitue l'entreprise traditionnelle, en progressant vers de nouveaux espaces, notamment ceux de la société civile et des ONG. Les « partenariats d'exploration » avec les ONG (Aggeri *et al.*, 2005) se propagent, comme dans le cas de Lafarge et du WWF qui s'engagent sur différents

sujets environnementaux – réhabilitation des carrières, gestion des déchets, etc. ; ou Monoprix et Max Havelaar qui coopèrent sur le commerce équitable. Ces hybridations permettent des « apprentissages croisés » de compétences (Hatchuel, 1996) entre les différents acteurs, qui bénéficient de la richesse de cette relation transverse, mais elles risquent aussi de soumettre les firmes à des enjeux de cohésion et de coordination (Segrestin, 2003). En effet, comment les différents acteurs peuvent-ils co-décider de l'objectif commun, du partage de la valeur et des risques, de la possibilité ou non de critique envers l'autre, de la répartition du travail, etc. ? Afin de gérer ces questions, les partenariats d'exploration étudiés mènent des actions à but non lucratif, avec des objectifs sociaux ou environnementaux, ou de simple échange de savoirs, et les relations sont peu contraignantes et facilement réversibles.

Conclusion

L'intérêt de cet ouvrage réside dans sa définition du développement durable comme champ stratégique qui se décompose en trois étapes, concomitantes ou non : la construction d'un discours managérial, l'institutionnalisation qui passe par l'« instrumentation » du développement durable, et la concrétisation du développement durable dans les pratiques. Le discours de la communication d'entreprise s'est construit sur deux notions clés depuis la fin des années 60 : la responsabilité de l'entreprise envers la société, et les parties prenantes – concept qui finalement résulte du premier. Le transcodage de ces champs théoriques du management s'est fait principalement grâce à l'action des cabinets de conseil anglo-saxons, qui sont aussi à l'origine de l'homogénéisation du langage managérial. Parallèlement à ce processus de rationalisation du nouveau champ stratégique que constitue le développement durable, a eu lieu son institutionnalisation et son « instrumentation » : en effet, on assiste à l'émergence de nouveaux types d'acteurs, d'institutions et d'outils avec l'apparition de nouveaux savoirs. Enfin, la concrétisation du développement durable dans les pratiques managériales se fait de façon sélective en fonction de la problématisation propre à chaque secteur, voire à chaque entreprise. Elle s'accompagne d'une reconfiguration des champs d'action, et d'une transversalité des pratiques – qu'il s'agisse de démarches managériales internes ou de partenariats d'explorations externes. Cette sorte d'« épiphanie » des discours, des règles et des pratiques – pour reprendre un concept de Norman Denzin (Dumez, 2012) – permet aux acteurs d'assurer le « renforcement d'une identité d'entreprise, et la construction d'une image de groupe » autour ou grâce au développement durable (Aggeri *et al.*, 2005). L'ouvrage a été novateur dans ce nouveau champ de recherche académique qu'a constitué le management du développement durable. Depuis qu'il a paru, la recherche en gestion s'est développée autour de la mesure et du *reporting* de la performance durable (McElroy *et al.*, 2008 ; McElroy & van Engelen, 2012 ; Berkowitz, 2014), de la gestion des parties prenantes (Rodriguez-Melo & Mansouri, 2011 ; Matos & Silvestre, 2013), de l'innovation (Wagner, 2009 ; Hall & Wagner, 2012) et surtout de l'entrepreneuriat social (Schaltegger & Wagner, 2011) ■

Références

Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2006) “Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)”, *Actes du colloque XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy/Genève, 13-16 juin..

- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.
- Berkowitz Héloïse (2014) "De l'art et la manière de gérer la performance non financière", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 37-46.
- Bowen Howard Rothmann (1953) *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Davis Keith (1960) "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, vol. 2, n° 3, pp. 70-76.
- Davis Keith (1973) "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management journal*, vol. 16, n° 2, pp. 312-322.
- DiMaggio Paul J. (1988) "Interest and agency in institutional theory", in Zucker Lynne *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, Ballinger, pp. 3-21.
- Dumez Hervé (2012) "L'hypocrisie organisationnelle", in Saussois Jean-Michel [ed] *Les organisations – État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-261.
- Férone Geneviève, D'Arcimoles Charles Henri, Bello Pascal & Sassenou Najib (2001) *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Frederick William C. (1994) "From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought", *Business & Society*, vol. 33, n° 2, pp. 150-164.
- Freeman Edward (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Hall Jeremy & Wagner Marcus (2012) "Integrating Sustainability into Firms' Processes: Performance Effects and the Moderating Role of Business Models and Innovation", *Business Strategy and the Environment*, vol. 21, n° 3, pp. 183-196.
- Hatchuel Armand (1996) "Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription", in Terssac Gilbert de & Friedberg Ehrard [eds] *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Edition, pp. 101-122.
- Hatchuel Armand (2000) "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective", in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, pp. 7-23.
- Margolis Joshua D. & Walsh James P. (2003) "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 2, pp. 268-305.
- Matos Stelvia & Silvestre Bruno S. (2013) "Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 61-73.
- McElroy Mark W., Jorna Rene J. & van Engelen Jo M.L. (2008) "Sustainability quotients and the social footprint", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n° 4, pp. 223-234.
- McElroy Mark W. & van Engelen Jo M.L. (2012) *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*, London, Routledge.
- McGuire Joseph William (1963) *Business and society*, New York, McGraw-Hill.
- Meadows Donella H., Meadows Dennis, Randers Jorgen & Behrens III Williams (1972) *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*, New York, Universe Books.
- Revell Andrea & Blackburn Robert (2007) "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors", *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, n° 6, pp. 404-420.
- Rodriguez-Melo Alexander & Mansouri S. Afshin (2011) "Stakeholder Engagement: Defining Strategic Advantage for Sustainable Construction", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n° 8, pp. 539-552.
- Schaltegger Stefan & Wagner Marcus (2011) "Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions", *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n° 4, pp. 222-237.

- Segrestin Blanche (2003) *La gestion des partenariats d'exploration: spécificités, crises et formes de rationalisation*, Paris, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Wagner Marcus (2009) "Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms", *Business Strategy & the Environment*, vol. 18, n° 5, pp. 291-306.
- Wartick Steven L. & Cochran Philip L. (1985) "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of management review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.
- Wood Donna J. (1991) "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.
- World Commission on Environment and Development [WCED] (1987) *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.



Paysage avec le bon samaritain, Rembrandt (1638)

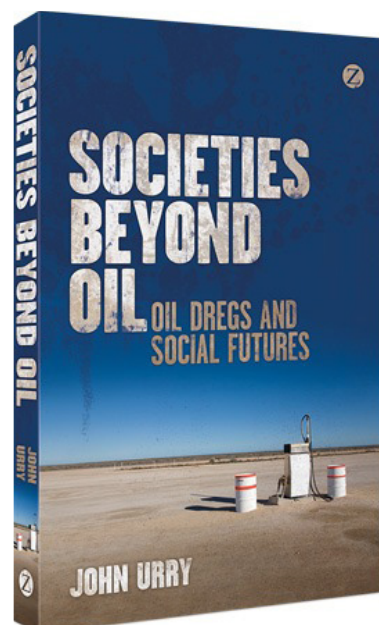
La fin de la civilisation pétrole À propos de *Societies beyond oil* de John Urry

Hervé Dumez
CNRS / École polytechnique

Le XX^e siècle a été celui du pétrole. On sait que le XXI^e siècle sera différent, un siècle qui devrait se finir sans pétrole. En quoi l'or noir a-t-il dominé l'économie mondiale et, plus largement, la géopolitique et la civilisation mondiales dans la période récente et quels futurs sans pétrole sont possibles ? Ces questions sont l'objet du dernier livre de John Urry (2013), professeur de sociologie à Lancaster University.

Le xx^e siècle, siècle du pétrole

Avant le XIX^e siècle, la Chine et l'Inde étaient les puissances économiques dominantes sur le plan mondial. Au XIX^e siècle, les pays occidentaux décollent, avec la révolution industrielle qui se produit en Angleterre autour de l'énergie charbon. Vers 1840 se met en place un système socio-technique autour des chemins de fer, de la poste (liée aux chemins de fer), du télégraphe électrique, des navires à vapeur (Cunard), de la photographie, des premiers voyages organisés (Thomas Cook), des premiers grands magasins et de l'eau courante et potable. Le pétrole commence à être produit dans le dernier tiers du siècle : mais il est utilisé comme substitut de l'huile de baleine pour l'éclairage. À la fin du XIX^e siècle, on imagine des véhicules individuels. Tous les modes de propulsion sont expérimentés : la vapeur (mais le charbon est peu dense et difficile à transporter), l'électricité, le pétrole. Les journaux lancent l'idée de courses : lors de celle que le Chicago Times-Herald organise en 1895, seuls deux véhicules franchissent la ligne d'arrivée – tous les deux sont mus par un moteur à essence. Néanmoins, c'est une voiture électrique, la Jamais Contente qui est la première à passer le mur des 100 km/h en 1899. Dès le début du XX^e siècle, la production automobile aux États-Unis dépasse celle de l'Europe. Même chez Ford, une partie de cette production consiste en véhicules électriques. C'est en réalité la Première Guerre Mondiale qui fait basculer les choses : sur le champ de bataille, il est difficile de recharger les voitures électriques. À partir de ce moment, le pétrole a gagné. À la veille de la crise de 29, les États-Unis représentent les trois-quarts de la production mondiale automobile et 90% de la production pétrolière. L'Allemagne invente quant à elle l'autoroute, c'est-à-dire une voie uniquement consacrée



aux voitures, à l'exclusion des cyclistes et des piétons. Quand le Titanic coule, en 1912, il est mû par des machines à charbon. Mais, dans ce domaine aussi, la Première Guerre Mondiale marque un tournant : sous l'impulsion de Churchill notamment, la Royal Navy passe à cette époque au moteur diesel. Quant aux avions, ils n'ont pu voler que grâce au moteur à essence. Comme le XIX^e siècle, on l'a vu, ne se réduit pas seulement à l'énergie de la vapeur produite avec le charbon, le XX^e siècle ne se réduit pas seulement au pétrole. L'électricité s'impose à la même époque dans les foyers et les usines. Mais les États-Unis se développent autour de la voiture, des banlieues avec leurs centres commerciaux, leurs *fast-foods*, cinémas et autres formes nouvelles de loisirs. On a donc quatre systèmes qui se combinent : l'électricité, la voiture individuelle, les banlieues, les loisirs. Comme dans toute forme de grande innovation, ils forment un *cluster*. Aujourd'hui, avec 5% de la population mondiale, les États-Unis représentent un tiers de l'économie mondiale, 22% de la consommation mondiale d'énergie et un quart des émissions carbone. Les Américains possèdent un tiers de la flotte mondiale d'automobiles et produisent près de la moitié des émissions carbone liées aux transports. Du fait de la découverte de grands gisements dans les années 60, le mode de vie américain s'est répandu sur la planète.

Le consumérisme global contemporain est profondément lié au pétrole. Il peut se mesurer en kilomètres ou en *miles*. Il y a d'abord les kilomètres alimentaires. Une étude montre que si l'on somme les kilomètres parcourus par les aliments d'un petit déjeuner suédois (pomme, pain, beurre, fromage, crème, jus d'orange, café), on obtient la circonférence terrestre. Ensuite, on trouve les kilomètres conteneurs. La plupart des biens consommés dans le monde ont été transportés par ce système de conteneurs passant d'un camion à un bateau, à un train, et à un autre camion. On trouve aussi les kilomètres famille et amitié, c'est-à-dire les distances parcourues dans le cadre de relations amoureuses, familiales ou amicales, y compris les vacances et les visites rendues à des membres de la famille étudiant ou travaillant au loin. Enfin, il y a les kilomètres professionnels, ceux réalisés pour le travail. La société consumériste est, sur tous les plans, passée d'une société traditionnelle du voisinage à une société du lointain, cela ayant été rendu possible d'abord par le charbon dans une certaine mesure, puis surtout par le pétrole sur grande échelle.

Cette dynamique ne s'est pas faite sans controverses. Dès les années 60, la civilisation de l'automobile et du pétrole a été contestée. Le mouvement écologique a gagné de l'influence, mais les entreprises ont su riposter avec les mêmes techniques que celles qui avaient été utilisées contre elles : elles ont financé des scientifiques défendant des thèses qui les arrangeaient, ont semé le doute, et ont promu les techniques de marché dans les politiques environnementales. On a cru que le choc pétrolier des années 70 allait changer la donne, mais il n'en a rien été. Il y a pourtant eu des changements. Les grandes firmes occidentales ont perdu leur domination exclusive sur le secteur : des compagnies de pays émergents ont gagné en importance sur la scène mondiale, comme les compagnies russes. L'OPEP a elle aussi perdu en importance avec l'émergence de nouveaux pays.

Mais si le mode de vie des Américains se transposait à l'ensemble de la population mondiale, cinq fois les ressources de la Terre n'y suffiraient pas.

Pourquoi la fin de la civilisation pétrolière

Le pétrole est sans doute devenu le problème mondial central. D'une part, du fait des émissions de carbone dans l'atmosphère qui sont en train de créer un changement

climatique aux conséquences catastrophiques. D'autre part, parce que le pétrole constitue une ressource en voie d'épuisement. Enfin, parce qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de substitut crédible aux usages du pétrole.

Le pic de découverte de nouveaux gisements de pétrole a été atteint dans les années 60 alors que la consommation a explosé. Les découvertes actuelles sont des lies de gisement (*dregs*), du pétrole de plus en plus cher à extraire. À consommation constante, il nous reste quarante-deux ans de réserves avant épuisement total des stocks, ce qui est peu. Ces dernières réserves sont de plus en plus concentrées dans des zones géographiques limitées et de moins en moins sûres, car situées dans des pays sujets au terrorisme et à la déstabilisation. De plus, les marchés financiers organisent une spéculation elle aussi déstabilisante.

Le siècle de la Chine

Le XIX^e siècle a été le siècle du charbon, dominé par la Grande-Bretagne ; le XX^e siècle, celui du pétrole, dominé par les États-Unis. Que sera le XXI^e siècle ? On l'ignore, mais il a toute chance d'être celui de la Chine. À l'horizon de dix ans, l'économie chinoise devrait dépasser l'économie américaine. La Chine consomme aujourd'hui 20% de l'énergie mondiale et la croissance énergétique qu'elle connaît est sans équivalent jamais enregistré. Jusqu'à présent, c'est le charbon, dont elle est le premier producteur mondial, qui tirait cette explosion de consommation énergétique : il représentait 71% de sa consommation. Mais en 2009, la Chine est devenue le premier marché automobile du monde. De 1999 à 2004, en cinq ans, la Chine a doublé ses importations de pétrole. Ceci explique en grande partie l'envolée des cours du brut à cette même période. Or, le potentiel pour les prochaines années est énorme : un Chinois consomme un litre de pétrole par jour contre onze litres pour un Américain. Si les Chinois en viennent à égaler la consommation des Américains, la consommation mondiale de pétrole doublera. Or les villes chinoises sont en pleine croissance, à l'image de Shanghai. Il y avait 21 millions de voitures en Chine en 2005, on en prévoit 573 millions en 2050. Dès lors, la Chine cherche à sécuriser ses approvisionnements en construisant des *pipelines* depuis la Caspienne et en étant dans différentes parties du monde comme le Brésil et surtout l'Afrique. Parallèlement, ayant conscience des dégâts que la pollution et le changement climatique peuvent faire sur son propre sol, elle s'intéresse fortement aux marchés de l'après-pétrole, comme le manifeste sa présence industrielle de poids dans les panneaux solaires. D'ici là, on estime qu'en 2030 la Chine et les USA représenteront à eux seuls 45% des émissions carbone de la planète. On comprend pourquoi Chine et États-Unis ont fait échouer le sommet de Copenhague.



*Paysage d'automne
avec 4 arbres,
Vincent van Gogh
(1885)*

La malédiction du pétrole

La malédiction du pétrole existe bel et bien, même si elle n'est pas inévitable. La Norvège, société égalitaire, démocratique, paisible, échappant à la corruption, et dont l'économie repose grandement sur l'extraction de gaz et de pétrole, vient à l'esprit. Mais elle paraît singulièrement isolée. Alors que la production de charbon s'est faite avec des armées de mineurs, solidaires entre eux, organisés en syndicats

puissants qui ont imprimé leur marque sur les sociétés démocratiques du XIX^e siècle, l'extraction pétrolière semble ne se développer que dans des dictatures corrompues. Les deux énergies carbonées semblent incliner vers des voies politiques contrastées (voir Mitchell 2011 & 2013 ; Callon, 2013). Le pétrole est intrinsèquement lié aux régimes autoritaires et aux guerres, de par sa nature propre :

Indeed, this seems to be a further curse of oil: that of all the world's scarce resources it is the most likely to engender conflicts and wars. This is because it is needed by all societies as a result of the mobile modernity legacy of the twentieth century; it is relatively limited in terms of where it is to be found; it generates huge rents and inequalities once it comes on stream; it directly generates economic prosperity and its opposite; and it is for almost all societies sourced from 'offshore' and hence is partially owned/controlled by 'foreign' forces. (Urry, 2013, p. 194)

Les relations entre les États propriétaires du sol et les grandes compagnies exploitantes ont toujours été complexes et opaques, sujettes à corruption, et laissant les populations locales à l'écart du partage de la rente.

Les quatre scénarios possibles

Une chose est sûre : nous allons devoir et nous sommes en train de sortir de la civilisation du pétrole. Selon John Urry, quatre scénarios sont possibles.

- La découverte de la « balle magique ». Nous parvenons à trouver un substitut parfait à l'énergie pétrolière, c'est-à-dire une énergie permettant le même type de mobilité. On ne voit guère à l'horizon de l'épuisement du pétrole que l'hydrogène qui puisse jouer ce rôle. Pour des raisons de difficulté de production et de stockage, John Urry reste extrêmement sceptique. De grands programmes de recherche ont été lancés, ils ne semblent pas sur le point de déboucher.
- Les vies digitales. En quelques années, depuis le milieu des années 90, l'informatique et les nouvelles technologies de communication ont changé énormément de choses dans nos vies. La question qui se pose ici est circonscrite et précise : en quoi ces technologies peuvent-elles substituer du virtuel à des déplacements physiques, de personnes et d'objets ? Sur le plan des objets, on peut attendre beaucoup de l'impression tridimensionnelle (*3D printing*) qui permet de reproduire non plus un texte imprimé mais des objets physiques en trois dimensions et qui est déjà beaucoup utilisée dans l'industrie et même en médecine. On travaille aujourd'hui sur la production d'ailes d'avion avec cette technique. Ce qui peut changer fortement notre organisation industrielle actuelle est la possibilité de produire très localement des objets sophistiqués, adaptés aux besoins du consommateur (*customized*) et à bas coût. Ceci

modifierait la structure des coûts de production mondiale et rendrait beaucoup moins attractif le fait de produire des objets industriels au loin en les transportant ensuite sur longue distance. Sur le plan social, les choses sont plus compliquées. Certes, la communication par vidéo a explosé, avec Skype par exemple. Mais les relations électroniques ne peuvent apparemment pas se substituer au face-à-face réel, qui demande un investissement et un coût (John Urry note que le mot *travel* est dérivé du français travail). Le contact par un medium électronique rend l'empathie plus difficile et la baisse des déplacements et donc des rencontres physiques,



Le parc de Saint-Cloud,
Wassily Kandinsky (1906)

personnelles, peut conduire à des difficultés de compréhension, d'échanges et donc à une dégradation de la coopération entre personnes. Ce futur n'est pas forcément complètement souhaitable.

- Ce n'est pas un hasard si les États-Unis ont implanté des bases militaires à proximité des gisements de pétrole qui se trouvent un peu partout dans le monde, mais surtout au Proche-Orient, et le long des principales routes par lesquelles transite le précieux liquide. Le scénario le plus pessimiste est celui de la généralisation de conflits armés dus à l'épuisement des champs pétrolifères. Il a déjà commencé. Comme l'a déclaré Alan Greenspan, le président de la Federal Reserve : « *I am saddened that it is politically inconvenient to acknowledge what everyone knows: The Iraq war was largely about oil.* » (cité p. 189)
- La société à faible taux de carbone. Dans ce scénario, la transition se fait vers une société consommant peu de pétrole. Il semble qu'il y ait des signes avant-coureurs. Certains analystes se demandent par exemple si un pic n'a pas été atteint en termes de déplacements aériens. Sur le plan terrestre, on peut imaginer que l'on soit en train de s'orienter vers des « *small, ultra-light, smart, probably battery-based, de-privatized vehicles available on demand* » (p. 217). La nature de la difficulté est qu'il faut raisonner en termes de systèmes, et non de valeurs ou de comportements : « *The main problem here is the systemic nature of high-carbon worlds and the needs to engender low-carbon systems, and not just changes of value, or belief or individual behaviour* » (p. 219). Il est probable que dans cette transition, les États et les pouvoirs publics locaux reprendront la main : « *A robust localism cannot develop without many activities and resources that are public and accountable and not offshored and privatized* » (p. 222).

John Urry donne des probabilités pour l'adoption de ces scénarios. Le dernier, par exemple, pour se développer, suppose des sociétés démocratiques et égalitaires, qui sont en petit nombre sur notre terre. Il y en a très peu dans le monde. Probabilité pour ce scénario : une chance sur cinq. Le troisième scénario, celui de la généralisation des conflits armés autour des restes de pétrole a selon lui deux fois plus de chances de se produire : deux chances sur cinq. Le premier scénario est pour lui très improbable. Le scénario digital a de l'intérêt pour l'évolution industrielle, avec un retour à des sites de plus petite taille et dispersés, mieux répartis sur la planète, il en a moins pour les déplacements humains.

Conclusion

Il n'y a pas d'autre choix que d'en sortir (John Urry n'aborde pas la question des gaz de schiste, mais il est probable qu'il range ces derniers dans les *dregs* et de toute façon, leur extraction massive ne ferait que retarder la sortie, pour lui inévitable). C'est évidemment vers la voie d'une société peu consommatrice de carbone qu'il faut selon lui s'orienter. La difficulté, on l'a vu, est que son développement suppose des sociétés égalitaires et démocratiques, mais que son déploiement ne peut se faire que dans la coopération d'acteurs divers :

The emergent 'low-carbon society' is made up of ten of thousands of experiments, groups, networks, prototypes, laboratories, scientists, universities, designers and activists. Many involve making new connections between post-carbon practices developing around the globe, partly through new digital worlds, including the vast App economy. (p. 237)

Croisons les doigts et espérons que les conflits pétroliers ne se multiplieront pas ■

Références

Callon Michel (2013) “La démocratie du carbone. À propos de Carbon Democracy de Timothy Mitchell”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 9, n° 1, pp. 53-69.

Mitchell Timothy (2011) *Carbon Democracy: Political Power in the Age of Oil*, Brooklyn (NY), Verso Books [trad. franç. : *Carbon Democracy : Le pouvoir politique à l’ère du pétrole*, Paris, La Découverte, 2013].

Urry John (2013) *Societies beyond oil. Oil dregs and social futures*, London/NY, Zed Books.

Quelques vidéos postées par John Urry sur le site du Forum Vies Mobiles

- Qu’est-ce que le « tournant de la mobilité » ?

<http://fr.forumviesmobiles.org/video/2012/12/10/quest-ce-que-tournant-mobilite-453>

- Les déplacements mondiaux sont-ils menacés ?

<http://fr.forumviesmobiles.org/video/2013/02/21/deplacements-mondiaux-sont-ils-menaces-641>

- Quelle mobilité après l’ère de l’automobile ?

<http://fr.forumviesmobiles.org/video/2013/06/10/quelle-mobilite-apres-lere-lautomobile-874>

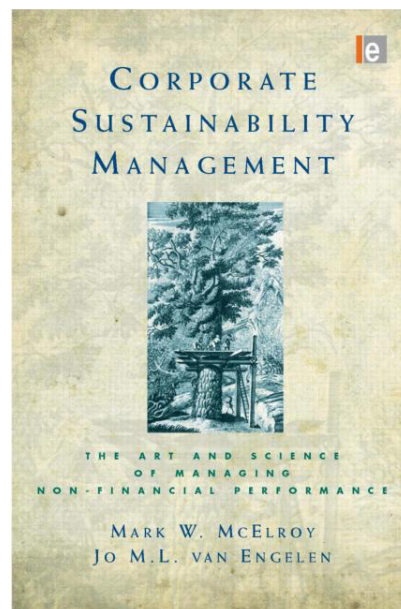
De l'art et la manière de gérer la performance non financière

À propos de *Corporate Sustainability Management* de Mark W. McElroy & Jo M.L. van Engelen

Héloïse Berkowitz
École polytechnique

Le *reporting* environnemental est devenu un enjeu légitime et constitue une figure incontournable de la communication annuelle pour toutes les firmes cotées et les entreprises soucieuses de leur image. En France depuis 2001, l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques oblige les entreprises cotées à renseigner dans leur rapport de gestion certaines informations de performances extra-financières. Ce type d'information permet d'évaluer le comportement d'une entreprise vis-à-vis de l'environnement, sur le respect des valeurs sociales, sur son engagement sociétal et sa gouvernance. Ainsi, « deux référentiels théoriques sont en tension dialectique : le référentiel financier et le référentiel durable » (Martinet & Reynaud, 2004, p. 135). À l'échelle mondiale, la *Global Reporting Initiative*, dite GRI et créée en 1997, encourage ce genre de directives et produit les normes de *reporting* environnemental les plus utilisées par les sociétés comme par les organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Cette organisation rassemble trois types d'acteurs : les parties prenantes organisationnelles – entreprises, syndicats, ONG, communautés – qui définissent la stratégie et l'évolution des normes et des critères ; le conseil des parties prenantes qui discute des grandes orientations stratégiques ; et enfin le comité de conseil technique, composé de spécialistes des questions sociales, sociétales et environnementales, consultés sur l'évolution des normes internationales.

L'ouvrage de McElroy et van Engelen (2012) a pour point de départ la critique des fondements théoriques de ces initiatives de *reporting*. En effet, ces dernières pèchent selon les deux auteurs par l'absence de contextualisation de la performance durable : les métriques utilisées ne sont intégrées à aucun système de ressources de référence permettant d'évaluer le niveau de soutenabilité engagée. C'est-à-dire que publier les quantités d'eau d'une nappe phréatique utilisées par une entreprise lors de certaines opérations n'a de signification que si ces quantités d'eau sont mises en perspective avec la capacité de renouvellement de ladite nappe, ou la limite d'utilisation au-





La Seine à Saint-Cloud,
Edvard Munch (1890)

delà de laquelle la consommation n'est plus soutenable sur un certain horizon de temps. Le *reporting* des performances extra-financières sans contextualisation reviendrait donc à un *reporting* de la performance financière qui n'intégrerait pas d'analyse des coûts. Ainsi, le principal reproche exprimé à l'encontre de la GRI et de la pratique traditionnelle du management durable est d'échouer à mesurer véritablement la soutenabilité ou non de la gestion d'entreprise, favorisant ainsi une forme d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002 ; Dumez, 2012).

Cet ouvrage est l'occasion d'une définition et d'une défense de la gestion de la durabilité, que les auteurs décrivent comme une nouvelle fonction managériale, considérée comme nécessaire (McElroy & van Engelen, 2012). C'est l'apparition d'un nouveau champ stratégique – le développement durable – et son processus d'institutionnalisation qui produisent ces nouveaux rôles dans l'entreprise (Acquier & Aggeri, 2006 ; Aggeri *et al.*, 2005). L'objectif du management de la durabilité d'entreprise – *corporate sustainability management* – est de mesurer, gérer et rendre compte de la performance durable selon une démarche rigoureuse de contextualisation de tous les critères employés.

Pour ce faire, les auteurs mettent en avant la notion de *Context-Based Sustainability* – CBS, ou durabilité contextualisée. Enfin, ce livre propose une méthode pour inclure systématiquement le contexte environnemental et social dans le management durable de l'entreprise.

Afin de présenter cette méthode, il peut être intéressant de faire la genèse de la notion de CBS, puis d'analyser son fonctionnement au sein de l'entreprise, pour finir par sa mise en application.

Genèse de la Context-Based Sustainability

La *Context-Based Sustainability* s'est construite autour des notions de soutenabilité et de capital, et de leur principale application managériale, le triple bilan. Historiquement, l'idée de durabilité mise en contexte n'est pas nouvelle, mais semble plutôt avoir été négligée. La première référence à cette notion remonterait à Hans Carl von Carlowitz, un comptable et administrateur de mines saxon. C'est dans son traité de 1713 sur l'économie forestière, *Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht* qu'est mentionné le terme de durable – *nachhaltigkeit* (Berkowitz & Dumez, 2014). La durabilité, en lien avec la nécessité de contextualisation, est ensuite associée à de multiples auteurs fondateurs : Malthus et le taux de croissance des ressources, notamment celui de la production alimentaire (Malthus, 1888), Mill sur les limites du progrès de la société industrielle et la nécessité d'un état stationnaire (Mill, 1848), le rapport Meadows demandé par le club de Rome, première étude importante soulignant les dangers écologiques de la croissance économique et démographique que connaît déjà le monde à cette époque (Meadows *et al.*, 1972). Le rapport Brundtland est presque inévitablement mentionné (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987), mais il est surtout critiqué pour sa brièveté et l'engouement excessif qu'il a suscité. À l'inverse, les auteurs font la part belle au *Rapport de la Commission*

sur la *Mesure des Performances Économiques et du Progrès Social* qui associe durabilité et contexte, à travers la notion de « stock de capital » – vitale au principe de CBS :

Le rapport établit une distinction entre évaluation du bien-être présent et évaluation de sa soutenabilité, c'est-à-dire de sa capacité à se maintenir dans le temps. Le bien-être présent dépend à la fois des ressources économiques comme les revenus et des caractéristiques non économiques de la vie des gens : ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire, leur appréciation de leur vie, leur environnement naturel. La soutenabilité de ces niveaux de bien-être dépend de la question de savoir si les stocks de capital qui importent pour notre vie (capital naturel, physique, humain, social) seront ou non transmis aux générations à venir. (Stiglitz *et al.*, 2009, p. 2)

Ces « stocks de capital » font référence à un des courants théoriques sur lesquels s'est construite la *Context-Based Sustainability* : la *Capital Theory* en économie. À l'origine de ce principe, se trouve Irving Fisher qui définit le capital comme un stock de richesse à un instant t , tandis que les revenus sur une période constituent des flux (Fisher, 1906). Cette notion de richesse évolue pour converger vers l'idée de durabilité avec Kenneth Boulding et les différents types de capital qu'il décrit – humain, culturel, intellectuel, géologique en lien avec la notion de bien-être humain (Boulding, 1949). Le capital est par la suite défini comme un stock qui rapporte un flux de biens ou de services, nécessaire au bien-être humain (Costanza & Daly, 1992). Le premier apport de la *capital theory* est donc cette définition des capitaux, non restreinte à leur dimension comptable ou économique, mais dans un sens élargi, c'est-à-dire incluant aussi des formes intangibles telles que la connaissance, l'éthique, etc. Le second et principal apport est l'application du système de stocks et de flux à la durabilité des impacts humains sur les ressources critiques. En effet, la soutenabilité de l'activité humaine peut s'analyser à travers le prisme des notions de flux et de stocks de capital vital, que les auteurs définissent comme un stock de tout ce qui rapporte un flux de biens ou de services nécessaires au bien-être humain (McElroy & van Engelen, 2012). Ce dernier est réparti en quatre catégories : le naturel – c'est-à-dire les ressources naturelles ; l'humain – la connaissance, les expériences, et tout ce qui est lié à l'individu ; le social – c'est-à-dire à l'inverse tout ce qui est partagé et relève d'une ressource organisationnelle, et enfin le construit – les objets matériels, les systèmes physiques et infrastructures. Le niveau de soutenabilité de ces flux peut être mesuré en termes de *carrying capacities* ou capacités de charge. Utilisée principalement en écologie, la capacité de charge est la taille maximale de la population d'un organisme qu'un milieu donné peut supporter indéfiniment.

La convergence de la durabilité et de la *capital theory* a trouvé deux applications pratiques : l'*Ecological Footprint* et la *Triple Bottom Line*. L'empreinte écologique est un indicateur et un mode d'évaluation environnementale qui comptabilisent la pression exercée par les hommes sur les ressources naturelles et les capitaux et flux fournis par la nature. Les règles développées par Herman Daly (1990) sont à l'origine de cet indicateur, reprises et résumées ainsi :

In order to be physically sustainable [a] society's material and energy throughputs would have to meet economist Herman Daly's three conditions:

- i. Its rates of use of renewable resources do not exceed their rates of regeneration
- ii. Its rates of use of nonrenewable resources do not exceed the rate at which sustainable renewable resources are developed
- iii. Its rates of pollution emission do not exceed the assimilative capacity of the environment

(Meadows *et al.*, 1972, p. 209)

Cependant, comme l'indique le nom de cette méthode, seuls les impacts écologiques des activités humaines sont mesurés, laissant de côté tout critère de durabilité économique ou sociale. Malgré cette carence, l'*Ecological Footprint Method* constitue une première tentative de remettre en contexte la notion de développement durable par le biais d'une évaluation quantitative et d'un système de *reporting*. C'est en ce sens que le triple bilan ou *triple bottom line* constitue le principe le plus structurant de la durabilité contextualisée, tel que formulé la première fois par John Elkington :

Today we think in terms of a « triple bottom line », focusing on economic prosperity, environmental quality, and – the element which business had preferred to overlook – social justice. (Elkington, 1997, p. 70)

La *triple bottom line* permet d'évaluer les incidences des décisions d'une organisation sur les capitaux vitaux selon trois grandes catégories : l'environnement, la société et l'économie ; ou aussi évoqué en tant que planète, peuple, profit. Une fréquente confusion a lieu entre bilan financier et bilan économique dans ce triple bilan, suggéré par le troisième p ou profit – qui gagnerait donc à être changé en « prospérité ». Cependant, la dimension économique du triple bilan n'a rien à voir avec la performance financière. L'activité économique concerne en effet les générations futures, et non pas les actuels actionnaires seuls. À ce stade, il devient évident que les auteurs sollicitent aussi la théorie des parties prenantes, qui désignent tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par la gestion d'une organisation : les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les organisations non gouvernementales, etc. (Freeman, 1984). Une nouvelle définition des parties prenantes est développée, en lien avec la notion de capital :

A stakeholder in an organization is anyone whose vital capitals – and whose interests and well-being, therefore – are affected by the organization's actions, or whose vital capitals ought to be so affected by virtue of the relationship that exists between them. (McElroy & van Engelen, 2012, p. 145)

Ainsi, la convergence de la notion de durabilité, de la *capital theory*, de la théorie des parties prenantes et de la *triple bottom line* aboutit à une définition de la *Context-Based Sustainability* fondée sur les capacités de charge des capitaux à l'échelle de l'organisation. L'analyse historique a révélé d'emblée les complexités de cette notion, c'est pourquoi une étude plus approfondie de son fonctionnement et de ses implications est nécessaire.

Fonctionnement et implications de la CBS

La *Context-Based Sustainability* remet en cause la stratégie traditionnelle des firmes reposant sur la maximisation du profit pour les actionnaires et offre une mesure de la performance non-financière en fonction de chaque type de capital. La CBS doit être prise en compte dans la stratégie globale de la firme, par le management des impacts non-financiers. La conséquence directe est une gestion à plus long terme : la planification et le management se font sur des horizons et des cycles de 25 ans ou plus, alors que la gestion de la performance financière peut se faire d'une année sur l'autre. Cette gestion de la performance durable repose sur des métriques contextualisées – *Context-Based Metrics* – qui sont une simple extension des principes du management classique de la performance financière à la performance non-financière. En outre, les auteurs développent une vision radicalement normative de la durabilité et non instrumentaliste : le *business case* est une ineptie selon eux puisque le développement durable n'a pas besoin d'avoir d'effet financier positif pour être légitime. La légitimité d'une stratégie durable découle de sa capacité même à remplir

les nécessaires objectifs et devoirs extra-financiers envers les parties prenantes d'une firme. Or de telles obligations existent indépendamment des performances financières poursuivies, et doivent être satisfaites, sinon c'est la survie même de la firme qui est en jeu. De plus, cette intégration des obligations envers les différentes parties prenantes permet à la firme de se protéger contre les risques associés à l'environnement et au social. Avec le management des parties prenantes, et en incluant des notions évoquées précédemment – bien-être humain, capitaux vitaux et *carrying capacities* – le contexte aboutit à une gestion en trois axes : *carrying capacities of capitals, responsible populations, organizational allocations* (McElroy & van Engelen, 2012). Tout d'abord, la définition du contexte durable d'une entreprise nécessite l'identification des capitaux vitaux ou stocks, et de leurs *carrying capacities* ou flux qu'une organisation transforme par son activité, et qui ont une influence sur le bien-être des parties prenantes. Ensuite, il s'agit de déterminer les agents responsables du niveau et de la qualité de chacun de ces stocks et flux – les garants des ressources ou *responsible populations*. Enfin, une répartition des ressources est effectuée en fonction de ces niveaux et des acteurs, c'est l'*organizational allocation*. Ces trois étapes permettent de construire des standards de performance durable contextualisée, c'est-à-dire ce que les auteurs entendent par *Context-Based Sustainability*. D'après la CBS, il existe plus d'un seul type de capital, et donc plus d'un seul type de performance, c'est pourquoi cette méthode se réclame d'une approche pluraliste du capital. La performance associée à chaque type de capital vital se mesure donc par une métrique propre.

Les métriques contextualisées – *Context-Based Metrics* ou *CBM* – sont des métriques relatives prenant en compte la notion de contexte telle que définie précédemment : la mesure de la consommation d'eau par rapport à la capacité de renouvellement par exemple. Afin de standardiser ces métriques, les auteurs proposent une échelle de performance durable, qui exprime un niveau de durabilité : en d'autres termes, la stratégie d'une entreprise est durable ou non par rapport à un niveau de référence – représenté par le point 1 sur l'échelle (McElroy & van Engelen, 2012). Les scores sont calculés simplement en rapportant une mesure de l'impact de l'entreprise sur un standard de référence. Lorsqu'ils sont supérieurs à 1, ils sont considérés comme non durables, et inférieurs à 1 comme durables. Pour chaque type de capital, une échelle peut être utilisée, mais elle n'est applicable qu'à des organisations, des chaînes de valeur et des processus dans la mesure où un comportement ayant un effet sur le capital est nécessaire afin de mesurer la *context-based sustainability*. Ainsi cela implique que selon cette méthode les produits ne peuvent pas être qualifiés de durables ou non (McElroy & van Engelen, 2012) car ils ne peuvent pas être tenus pour responsables de leurs performances durables en tant qu'agents moraux. En revanche, l'avantage de ces échelles est de permettre des comparaisons entre firmes.

Le modèle de la CBS se centre sur les parties prenantes et non pas seulement sur les actionnaires. De fait, il ne suffit plus de gérer uniquement la performance financière mais aussi celles extra-financières – en utilisant une échelle de *Context-Based Metric*



La Seine à Saint-Cloud,
Paul Signac (1903)

pour chaque type de capital engagé. La méthode d'évaluation des niveaux d'impacts idéaux et effectifs fait l'objet de la troisième partie.

Étude d'une mise en pratique managériale, le cas de Cabot Creamery Corporative

La méthode d'application de la *Context-Based Sustainability* à la gestion d'entreprise repose sur un cycle de 6 étapes, le *CSM cycle – Corporate Sustainability Management cycle*. Le bien-être des parties prenantes et la satisfaction des obligations envers elles en constituent le principal impératif stratégique. La présentation de cette méthodologie s'appuie dans l'ouvrage sur l'étude de cas de la firme Cabot Creamery Corporative. Pionnière en matière de *context-based CSM*, cette coopérative laitière américaine récompensée pour un *cheddar* fameux regroupe près de 1200 exploitations dans le Vermont, New England et l'État de New York. Elle est intégrée verticalement puisqu'elle comprend à la fois les producteurs de lait et les usines de produits laitiers. Plusieurs fois condamnée à payer des amendes à cause d'accidents polluants par la Vermont Agency of Natural Resources, Cabot Creamery a notamment plaidé coupable de violation du Clean Water Act en 2005, après qu'une fuite d'ammoniac a détruit toute vie aquatique sur près de 10km. En 2007 l'entreprise décide alors de lancer un programme afin de rendre son activité et sa chaîne de valeur durables, ce programme va servir de support à l'analyse du cycle CSM.

Le cycle CSM se découpe en 6 étapes : le lancement de la « fonction CSM », l'identification des parties prenantes, la définition de standards de performances, la mesure des performances de la firme, la planification de la stratégie, et sa mise en œuvre.

Lors de la première étape, il s'agit de définir le champ d'application et les limites de la CBS d'une firme donnée : que signifie la durabilité pour cette firme, comment se traduit-elle pour ses opérations, quelles composantes de l'entreprise concerne-t-elle et ne concerne-t-elle pas ? Dans le cas de Cabot Creamery Cooperative, le champ d'application de la CBS recouvre toute la chaîne de valeur depuis la production jusqu'au consommateur final, c'est-à-dire d'une part les coopératives laitières, et d'autre part la marque commerciale elle-même, regroupant les fabricants de produits laitiers. Si l'on considère, comme cela a été dit, que la performance non financière n'est qu'une extension de la performance financière à d'autres objectifs, il est logique que les champs d'application soient les mêmes. Les paramètres de durabilité ne s'appliquent qu'à l'organisation, et pas aux fournisseurs externes puisqu'une firme n'est pas responsable de la durabilité d'autres organisations selon les auteurs, bien qu'elle puisse sélectionner ses fournisseurs en fonction de leur performance environnementale.

La deuxième étape consiste à cibler les parties prenantes clés, soit pour Cabot : les fermiers et propriétaires – c'est-à-dire les actionnaires de Cabot –, les clients ou grands groupes de distribution, les consommateurs qui utilisent les produits Cabot, les employés, les fournisseurs, les communautés locales, régionales et globales, et les visiteurs – c'est-à-dire ceux des magasins détenus par Cabot ou des usines.

Ensuite, la troisième étape vise à formuler les devoirs et obligations envers ces parties prenantes, afin de définir des standards de performance pertinents. Les métriques doivent se présenter sous la forme de quotients, avec pour dénominateur le standard de performance, et pour numérateur la performance réelle. Dans le cas de Cabot, il est intéressant de regarder les calculs effectués pour créer un standard de performance

de l'utilisation de l'eau, qui concerne les besoins associés à la communauté locale. En principe, il s'agit de vérifier que l'utilisation de ce capital vital rapporté au nombre de personnes permet un renouvellement et un maintien constant de la ressource. Il faut donc tout d'abord déterminer le nombre total de personnes qu'alimentent les ressources en eau utilisées par l'usine Cabot. Puis est calculée la proportion d'habitants que représente Cabot seul. La même proportion de la ressource en eau peut être allouée à Cabot, après avoir retiré 45% d'évaporation et 27.5% de besoins écologiques non humains. Avec cette méthode, Cabot obtient pour 2007 un score de 0.114, ce qui est considéré comme durable (McElroy & van Engelen, 2012).

La quatrième étape consiste donc à évaluer la performance organisationnelle à partir de ces résultats. La consolidation de tous les scores fournit des résultats globaux pour chaque bilan (économique, social et environnemental). Sur les échelles de performance qui en découlent, seules les performances inférieures à 1 représentent des pratiques durables. À ce stade, le *reporting* et le suivi des nouveaux standards de performance deviennent possibles.

Lors de la cinquième étape, les stratégies d'amélioration ou de maintien de ces performances sont développées. Il existe trois cas : soit les pratiques ne respectent pas les standards attendus, soit elles sont parfaitement en accord avec les standards, soit elles surperforment les standards. Dans les situations d'écarts, les stratégies visent soit à répartir les ressources en excès vers les zones à déficit de performance, soit à diminuer l'impact de l'organisation sur un capital donné lorsque la performance est non durable.

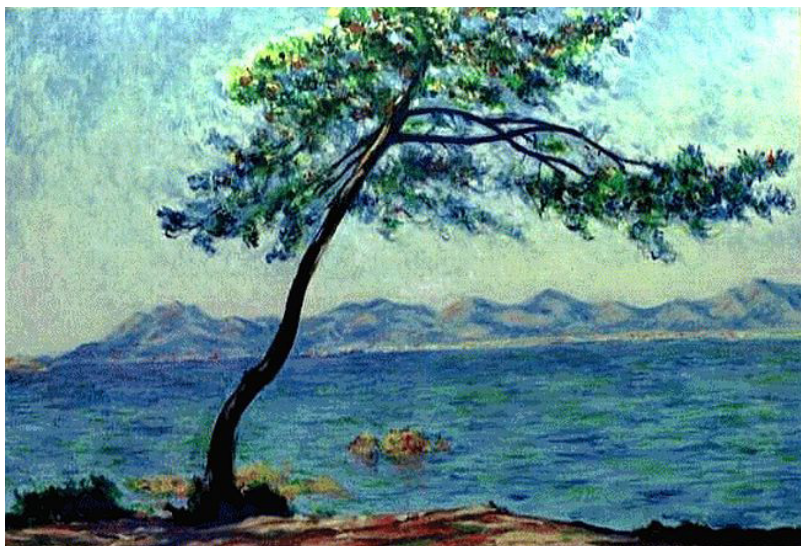
Enfin, ces stratégies sont mises en place lors de la sixième et dernière étape, qui revient ensuite sur l'étape 4 – l'évaluation des performances de ces stratégies, puis l'étape 2, sous la forme d'un cycle à double boucle.

Les auteurs recommandent que les parties prenantes soient engagées à chaque stade, dans l'élaboration commune des standards de performance, leur évaluation, et le développement et la mise en place de stratégies adéquates – ils n'offrent pas de recommandation pratique cependant sur les implications pratiques de cette forme de gouvernance qui semble *a priori* lourde et complexe pour la gestion d'entreprise (Berland & Essid, 2013).

Conclusions et critiques

La *context-based sustainability* cherche à répondre au besoin d'une évaluation rationalisée et uniformisée des impacts d'une entreprise en termes environnementaux, économiques et sociaux. Elle se réclame de deux fondements théoriques principaux : le management durable que les auteurs font remonter à Von Carlowitz en 1713, et la *capital theory*, que l'on retrouve surtout dans la littérature économique et qui distingue entre des stocks de capitaux et des flux (Boulding, 1949 ; Fisher, 1906). La convergence des deux se fait lentement, pour mener à une durabilité contextualisée, c'est-à-dire fondée sur les capacités de charge des capitaux vitaux, la responsabilité des acteurs et la répartition des stocks et des flux à l'échelle de l'organisation. La méthodologie développée et défendue par McElroy et van Engelen s'ancre aussi fermement dans la théorie des parties prenantes. En effet, la firme a pour objectif premier de satisfaire les devoirs et obligations qu'elle a envers ses *stakeholders* clés, c'est-à-dire ceux dont elle influence positivement ou négativement les capitaux vitaux – nécessaires à leur bien-être. C'est donc bien l'existence de ces parties prenantes qui justifie la nécessité de

l'utilisation de standards de performances durables. Le management de la durabilité d'entreprise – ou *corporate sustainability management* – cherche à formaliser la mesure, l'évaluation et le *reporting* de la performance non financière. Il s'agit de rendre explicites et visibles les devoirs et obligations jusqu'ici implicites envers les parties prenantes autres que les actionnaires. Ainsi, le *corporate sustainability management* ne fait qu'étendre à tous les capitaux le management de la performance financière, ce qui implique de passer d'une vision moniste à une vision pluraliste de la gestion.



Antibes,
Claude Monet (1888)

Les managers doivent définir des objectifs financiers et non-financiers à suivre, ce qui nécessite de nouveaux standards de performance. Ce modèle rappelle le *balanced scorecard* (Figge *et al.*, 2002 ; Kaplan, 1996 ; Lehni, 2004) duquel il n'est fait aucune mention dans l'ouvrage, mais qui gagnerait pourtant à être utilisé comme point de comparaison, notamment afin d'évaluer son fonctionnement opérationnel et son efficacité.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes utilisée comme principe de gestion fait l'objet d'une critique traditionnelle : les managers risquent d'être pris entre les différentes parties, et lorsque leurs intérêts

sont contradictoires, la gestion peut s'en trouver confuse. Alors que la maximisation de la valeur de la firme à long terme fournit un objectif unique à suivre, la théorie des parties prenantes multiplie les différents « maîtres » que doivent servir les managers (Jensen, 2010). En revanche, si le management dans les organisations reste concentré sur deux objectifs principaux – la maximisation des profits et la conformité avec la loi – la vitesse de mise en place et de généralisation de ce système ne peut qu'être très lente, surtout si le *business case* de la CBS n'est pas démontré, ou si la loi ne la rend pas obligatoire. Les auteurs partent du principe qu'il existe un *first-mover advantage* à obtenir en suivant cette méthodologie, notamment en termes d'image et de réputation auprès de la société civile. Or, les firmes rivalisent déjà d'ingéniosité en matière de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable, qu'il s'agisse de mettre en avant des fondations à but social, des programmes de protection de l'environnement, l'efficacité énergétique etc. Quel serait donc l'avantage compétitif pour ces dernières à mettre en place des métriques contextualisées ? Seule une intervention de la GRI par exemple, prenant parti pour la contextualisation, permettrait de généraliser ce type de pratiques émergentes et de sortir le *reporting* extra-financier de son inertie.

Une autre question qui se pose est celle de l'application des lois de Daly (1990) aux capitaux humains, étant donné que celles-ci concernent uniquement les capitaux naturels. Si c'est le cas, une seule règle est de mise : que les niveaux d'impacts positifs d'une organisation ou d'une société soient au moins équivalents voire supérieurs à ceux requis pour assurer le bien-être des parties prenantes. Or de fortes incertitudes demeurent quant à la façon de mesurer à l'échelle des villes, des pays, et de la planète, les niveaux de capitaux vitaux présents et futurs nécessaires aux besoins des parties prenantes. Que faire dans les cas de ressources nationales en surplus, par exemple ?

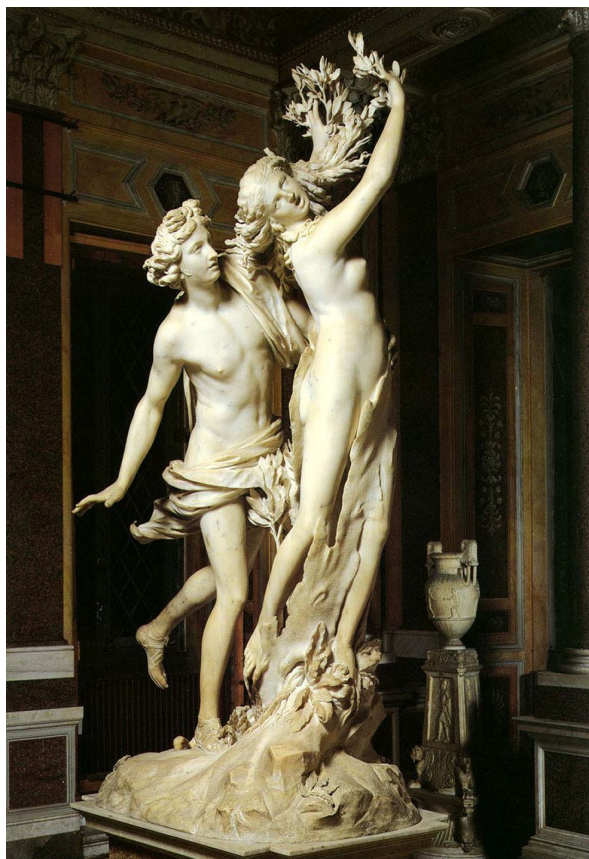
Faut-il les mutualiser ? L'ouvrage se prévaut d'une unité locale pour l'utilisation de l'eau, mais pourrait-elle être envisagée d'un point de vue global ? Sans compter que l'exclusion des nappes phréatiques des ressources en eau utilisable semble pour le moins problématique et difficilement tenable. La notion même de bien-être, si elle est souvent reprise dans la littérature (McGillivray & Clarke, 2006 ; Stiglitz *et al.*, 2009), reste ambiguë et manque de solidité théorique ainsi que d'universalité. Enfin, on ne peut que regretter la restriction du modèle aux opérations : en effet, la transposition des mesures de performance aux produits pourrait permettre une notation globale, standardisée et globale de chaque bien de consommation ou service. Évidemment, la question de la contribution de chaque produit aux impacts sur les capitaux de la firme induirait autant de méthodes de calculs qu'il existe de méthodes d'analyse des coûts.

Il reste que le modèle présente un grand nombre de qualités. Cabot Creamery Cooperative constitue le premier utilisateur de taille non négligeable de cette méthode. Même si de nombreux calculs sont nécessaires pour définir chaque métrique de performance, la mise en application demeure relativement aisée puisque l'évaluation des performances repose sur des données simples et accessibles. De plus, la mesure de la performance sous forme de quotient et la possibilité d'une agrégation de chaque score permettent une comparaison non seulement inter-firmes, mais aussi inter-secteurs, voire inter-pays. Ces métriques contextualisées fournissent aussi une base solide à une analyse temporelle. Une utilisation généralisée de ce genre d'outils serait donc préférable à celle d'outils non contextualisés et limités à la performance financière – même si, au final, l'essentiel est que des actions soient prises afin d'améliorer ou de maintenir la durabilité une fois que les instruments ont été effectivement mis en place ■

Références

- Acquier Aurélien & Aggeri Franck (2006) "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)", *Actes du colloque XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert.
- Berkowitz Héloïse & Dumez Hervé (2014) "La double origine du développement durable : Carl von Carlowitz et Thomas Jefferson", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n° 1, pp. 17-20.
- Berland Nicolas & Essid Moez (2013) "Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable", *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 234, pp. 27-41.
- Boulding Kenneth E. (1949) "Income or welfare", *The Review of Economic Studies*, vol. 17, n° 2, pp. 77-86.
- Brunsson Nils (2002) *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press.
- Costanza Robert & Daly Herman E. (1992) "Natural capital and sustainable development", *Conservation biology*, vol. 6, n° 1, pp. 37-46.
- Daly Herman E. (1990) "Toward some operational principles of sustainable development", *Ecological economics*, vol. 2, n° 1, pp. 1-6.
- Dumez Hervé (2012) "L'hypocrisie organisationnelle", in Saussois Jean-Michel [ed] (2012) *Les organisations – État des savoirs*, Paris, Editions Sciences Humaines, pp. 255-261.
- Elkington John (1997) *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd.

- Figge Frank, Hahn Tobias, Schaltegger Stefan & Wagner Marcus (2002) “The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, n° 5, pp. 269-284.
- Fisher Irving (1906) *The nature of capital and income*, New York, The Macmillan Company.
- Freeman Edward (1984) *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Jensen Michael C. (2010) “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function”, *Journal of applied corporate finance*, vol. 22, n° 1, pp. 32-42.
- Kaplan Robert S. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Cambridge, Harvard Business Press.
- Lehni Markus (2004) “Deloitte Sustainability Reporting Scorecard”, *Eco-efficiency and Beyond: Towards the Sustainable Enterprise*, vol. 1, n° 21, pp. 73-92.
- Malthus Thomas Robert (1888) *An essay on the principle of population: or, A view of its past and present effects on human happiness*, London, John Murray.
- Martinet Alain Charles & Reynaud Emmanuelle (2004) *Stratégies d’entreprise et écologie*, Paris, Economica.
- McElroy Mark W. & van Engelen Jo M.L. (2012) *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*, London, Routledge.
- McGillivray Mark & Clarke Matthew (2006) *Understanding human well-being*, Tokyo, United Nations University Press.
- Meadows Donella H., Meadows Dennis, Randers Jorgen & Behrens III Williams (1972) *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*, New York, Universe Books.
- Mill John Stuart (1848) *Principles of Political Economy with Some of Their Applications*, London, Longmans, Green and Co.
- Stiglitz Joseph E., Sen Amartya Kumar & Fitoussi Jean-Paul (2009) *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*.
- World Commission on Environment and Development [WCED] (1987) *Our common future*, Oxford, Oxford University Press.



*Daphné poursuivie par Apollon et transformée en laurier,
Le Bernin (1625)*

Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques

Franck Aggeri

École des Mines ParisTech / CGS

La notion de dispositif, largement mobilisée dans le champ de la gestion et de la sociologie, est rarement utilisée dans le champ du management stratégique. Ce constat est d'autant plus étonnant que Michel Foucault, qui a popularisé cette notion, a insisté sur le caractère stratégique des dispositifs. Cet oubli tient probablement à la plasticité du concept et aux difficultés méthodologiques pour l'appréhender. Je voudrais ici le réparer en montrant la fécondité de ce concept pour analyser à la fois la formation des cadres de la stratégie et les pratiques stratégiques qu'ils rendent possibles. Aussi proposerai-je une méthode d'analyse des dispositifs que j'illustrerai à travers un exemple : le dispositif stratégique de la construction durable mis en place par Lafarge au cours des dix dernières années.

Le dispositif stratégique, que je définirai plus loin, a une fonction principale de cadrage de l'action stratégique. Il entretient des liens étroits avec les cadres cognitifs ou socio-matériels qui forment les raisonnements stratégiques et guident les pratiques des managers. Dans le modèle dominant du management stratégique incarné par l'approche de Porter (1980), l'école de Harvard (Andrews, 1987) ou l'école de la planification stratégique (Ansoff, 1965), l'attention est portée aux cadres cognitifs qui supportent les raisonnements stratégiques des managers. Ces cadres étant supposés latents et plus ou moins inconscients, le rôle de la recherche en management est alors de les révéler. Il s'agit ainsi de formaliser le langage et les modèles schématisés (les cinq forces de Porter, la matrice SWOT, le modèle LCAG) susceptibles de guider les réflexions des managers. Une fois formalisés, ces modèles de raisonnement ont à la fois une visée prescriptive – donner des clés aux managers pour guider leur intervention – et performative – transformer les pratiques managériales pour les aligner sur ces modèles.

Critiquée pour son irréalisme, cette approche substantialiste a été contestée depuis trente ans par toute une série de travaux qui s'intéressent aux processus et aux pratiques stratégiques situées (Pettigrew, 1985 ; Whittington, 2007). Dans le courant *Strategy as Practice*, il s'agit de s'intéresser à ce que « font » les stratèges dans des situations ambiguës, notamment aux activités de *sense making* qu'ils engagent pour réduire cette ambiguïté. Dans cette perspective, la stratégie n'est plus alors cette activité rationnelle en finalité faisant la part belle aux raisonnements et aux décisions, mais une série d'activités quotidiennes multiformes et hétérogènes et soumises à un flot continu de surprises. Dans cette approche, l'activité stratégique est tout aussi

cadrée que précédemment mais selon des modalités différentes : des cadres cognitifs (routines et instruments de gestion), des cadres socio-matériels (lieux, situations de gestion) formatent et orientent, le plus souvent à leur insu, l'activité des managers (Jarzabkowski & Spee, 2009). En opérant une plongée toujours plus grande dans des situations singulières, l'activité stratégique se dissout en quelque sorte sous le regard du lecteur. Elle ne se distingue plus guère d'activités ordinaires de création des connaissances dans l'action (*knowing*), étudiées notamment dans la littérature sur les communautés de pratique (Cook & Brown, 1999). La dimension projective et créative, spécifique au raisonnement stratégique, est ainsi évacuée de l'analyse au profit d'une analyse micro-sociologique qui perd de vue toute compréhension synthétique de l'action et du raisonnement stratégique.

Bien que les cadres de la stratégie jouent, à l'évidence, un rôle essentiel dans l'analyse, le paradoxe est que la question de leur construction n'est posée ni dans la première approche ni dans la seconde. Cette approximation est à peu près acceptable dans les situations stabilisées où l'on peut considérer que les règles du jeu évoluent peu – par exemple, pour le développement d'un nouveau produit à l'identité clairement établie pour lequel on peut estimer qu'il existe un marché, des clients et des fournisseurs potentiels, des concurrents, des règles de gestion de projet et des compétences associées.

Il en va différemment dans les situations que nous qualifierons d'exploration stratégique, où de nouveaux champs d'action sont investigués. Dans de telles situations, il n'est pas possible de considérer les cadres comme préexistants. Ils sont à concevoir en même temps que l'action elle-même. Au-delà des exemples bien connus d'innovations radicales qui bouleversent les repères cognitifs et les façons de penser et d'agir, nombreux sont les exemples de tels processus où les organisations s'engagent dans des explorations stratégiques dont les mécanismes et les formes sont indéterminés au départ. Comme nous le verrons plus loin, la formation de stratégies de durabilité constitue un exemple de ce type.

Comment s'organise, dans ces situations, l'action stratégique ? Sur quelles bases s'opèrent les raisonnements stratégiques ? La proposition de cet article est de considérer que le concept qui permet de comprendre et d'analyser l'exploration stratégique dans l'incertain est le dispositif stratégique. Nous utiliserons cette notion dans un sens proche de celui donné par Michel Foucault. Mais avant de présenter la façon dont ce dernier problématise ce concept, rappelons brièvement en quoi elle diffère des usages courants.

Les usages courants de la notion de dispositif

L'étymologie du mot vient du latin *dispositio* qui désigne deux choses : disposer des éléments en vue d'une finalité ; agencer les arguments de façon à les rendre intelligibles – ce deuxième sens correspondant à l'une des cinq phases du système rhétorique classique. Cette double étymologie n'a pas échappé à Michel Foucault chez qui la mise en place du dispositif renvoie aussi bien à l'agencement d'éléments hétérogènes assemblés en fonction d'une urgence stratégique qu'au déploiement de stratégies rhétoriques.

Dans le langage courant, le dispositif recouvre une variété de sens comme le souligne Giorgio Agamben (2007). Les trois principaux sont le dispositif technique, le dispositif judiciaire et le dispositif artistique. Le dispositif technique (*technical device*) évoque

un ensemble de pièces constituant un mécanisme, un appareil ou une machine quelconque. Il se confond parfois, dans ce sens, avec l'objet technique. Par extension, de nombreux travaux en sociologie des sciences s'intéressent aux dispositifs socio-techniques qui englobent les équipements et les conditions d'usage qui leurs sont associées et dont ils étudient les effets de cadrage sur l'action collective. Dans cette perspective, c'est moins la logique de constitution du dispositif socio-technique qui est recherchée que l'étude de ses effets performatifs (Callon, 2013). Dans le domaine de la gestion, la notion de dispositif de gestion fait souvent référence à un agencement de règles, d'outils et d'acteurs en vue d'une finalité assignée. (Moison, 1997)

Le dispositif juridique, militaire ou policier désigne, pour sa part, un ensemble de mesures prises et de moyens mis en œuvre pour une intervention précise. Ici, les éléments constitutifs du dispositif excluent les conditions socio-matérielles de l'action.

Enfin, dans le domaine de l'art contemporain ou du théâtre, le terme de dispositif est utilisé pour désigner une installation dynamique en devenir, un agencement scénique qui donne un sens nouveau aux œuvres et s'oppose à une structure formée. Là, le dispositif n'est pas une entité déjà conçue mais, bien au contraire, un agencement en devenir qui vise des effets potentiels qui ne sont repérables que dans des conditions précises.

Ces trois acceptions présentent des similitudes. Toutes trois mettent en évidence un certain degré de cohérence d'un agencement en vue d'une finalité. Elles diffèrent cependant selon l'importance accordée aux activités de conception du dispositif. Dans l'approche socio-technique, la conception n'a qu'une importance secondaire. Considéré comme une machine autonome, le dispositif produit des effets spécifiques et c'est cela qu'il s'agit d'observer. À l'inverse, le dispositif juridique ou militaire n'existe que par les intentions de ses concepteurs et son efficacité doit être mesurée à cette aune. Enfin, le dispositif artistique introduit l'idée d'une indétermination des effets du dispositif dont le sens n'est pas immédiatement accessible ou compréhensible par les publics.

Le dispositif foucauldien

Par rapport à ces usages courants, Foucault propose une conception plus ambitieuse du dispositif comme vecteur de processus de rationalisation et support de nouvelles formes de gouvernementalité. La notion de dispositif parcourt toute l'œuvre de Foucault par exemple dans *Surveiller et punir* (1975) et *La volonté de savoir* (1976) où il met en évidence les dispositifs de savoir/pouvoir qui sont mis en place pour gérer les comportements dans leurs moindres détails. Il ne l'explique pourtant que tardivement dans une interview célèbre donnée en 1977 et retranscrite dans *Dits et Ecrits* volume III où il présente sa conception du dispositif :

Ce que j'essaie de repérer sous ce nom [de dispositif] c'est, premièrement, un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments [...]

Troisièmement, par dispositif, j'entends une sorte – disons – de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante. Cela a pu être, par exemple, la résorption d'une masse de population flottante qu'une société à économie de type essentiellement mercantiliste trouvait encombrante : il y a

eu là un impératif stratégique, jouant comme matrice d'un dispositif, qui est devenu peu à peu le dispositif de contrôle-assujettissement de la folie, de la maladie mentale, de la névrose [...]

J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. (Foucault, 1994a, p. 299)

Cette définition a suscité de nombreux commentaires, notamment de la part de Gilles Deleuze (1988) et de Giorgio Agamben (2007) – dont le livre *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* a fait l'objet d'un commentaire dans le *Libellio* en 2009 (Dumez, 2009). Signalons également le numéro de *Terrains et Travaux* (Beuscat & Peerbaye, 2006) consacré aux dispositifs ainsi que l'ouvrage collectif consacré à la sociologie des dispositifs de gestion (Boussard & Maugeri, 2003) pour ne citer que les plus notables.

Cette démarche a par ailleurs influencé les réflexions de chercheurs comme Jacques Girin, Michel Callon, Michel Berry ou Jean-Claude Moisdon dont les travaux portent respectivement sur les agencements organisationnels (Girin, 1995), les agencements marchands (Callon, 2013), les technologies de gestion (Berry, 1983) et les outils de gestion (Moisdon, 1997). Tous empruntent à Foucault une approche distribuée de

l'action collective, celle-ci s'appuyant sur le déploiement de dispositifs ou d'agencements hétérogènes finalisés qui orientent les micro-pratiques des acteurs et produisent des effets inattendus.

On perd cependant avec ces approches la complexité et la dimension stratégique des dispositifs foucauldien. Ainsi, l'agencement organisationnel, marchand, ou le dispositif de gestion désignent n'importe quelle démarche gestionnaire qu'il s'agisse de la mise en place d'un indicateur, d'une nouvelle organisation ou d'un système de calcul des prix.

Agamben opère, quant à lui, une généralisation de la notion de dispositif qui me semble problématique. Celui-ci désigne selon l'auteur :

[...] tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants. (Agamben, 2007, pp. 30-31)

Comme le souligne justement Dumez (2009) cette définition conduit l'auteur à considérer toute une série d'objets comme des dispositifs : un objet technique (un stylo) ; une discipline (la philosophie) ; un ensemble de techniques (l'agriculture) ou encore le langage lui-même.



Le marais au grand arbre et à la chevretonne,
Jean Baptiste Camille Corot
(1850-1855)

Cet élargissement me semble banaliser le terme. Dans une perspective plus proche de celle de Foucault, j'associerai dans la suite du texte la notion de dispositif à un projet stratégique identifiable. Cette restriction permet ainsi de distinguer le dispositif d'un agencement quelconque, qu'il soit appelé agencement organisationnel ou marchand, ou dispositif de gestion, qui constituent plutôt des briques élémentaires de dispositifs stratégiques.

Quelles sont les caractéristiques du dispositif foucauldien ?

Tout d'abord, à la différence d'un dispositif technique qui se présente d'emblée comme un assemblage cohérent, le dispositif foucauldien est constitué d'éléments hétérogènes dont l'agencement n'est pas immédiatement repérable. Ensuite, cet agencement se construit en fonction d'une urgence stratégique, d'une intentionnalité qu'il est possible de repérer. Mais aussitôt conçu, il est susceptible d'acquérir une autonomie relative et échappe au dessein de ses concepteurs.

Les éléments qui constituent le dispositif renvoient à du dit et du non-dit, à des éléments discursifs et des éléments socio-matériels, à de l'énonçable et à du visible. Or, entre ces deux derniers termes, il n'y a pas d'isomorphisme mais des « liens de présupposition réciproque », selon la formule de Deleuze. Autrement dit, le visible (les éléments architecturaux, les instruments de mesure, les machines, l'agencement des espaces) ne sont pas la traduction d'énoncés stratégiques mais constituent une dimension irréductible de l'action collective. D'où l'importance de ne pas rabattre le dispositif sur les seules dimensions discursives. Quand il analyse la naissance de la prison, Foucault montre qu'un dispositif se constitue après un siècle d'expérimentations marquées par la stabilisation d'un régime juridique sur la délinquance qui lui-même est créé et transformé par la configuration socio-matérielle de lieux appelés « prisons ».

Le dispositif se caractérise par sa morphologie (les éléments qui le composent et les liens qui les unissent) mais également par ses effets actuels et potentiels. Foucault proposait d'étudier ces effets en termes de savoir/pouvoir. S'inspirant de l'axiomatique foucauldienne, Armand Hatchuel lui substitue une axiomatique savoirs/rerelations comme deux dimensions inséparables de l'action collective (Hatchuel, 2000). À cette aune, le dispositif se nourrit de savoirs et organise des relations entre acteurs ; en retour, il produit de nouveaux savoirs et modifie des systèmes de relations (organisation, coopération, coordination).

Dans la perspective foucauldienne, l'étude des dispositifs ne se confond pas avec une approche multi-niveaux. Le dispositif concret opère toujours à un niveau micro. Il agit sur les micro-pratiques et agit dans l'organisation de façon capillaire.

L'analyse des dispositifs se prête à un travail historique. Foucault rappelle que les dispositifs se constituent par stratifications successives. Le dispositif complète et s'appuie sur des dispositifs existants qui constituent des ressources et des contraintes pour l'action stratégique. Cette historicité des dispositifs demande au « chercheur-archéologue » d'étudier la formation historique de ces strates et les effets qu'elles ont produits. L'autre point est que l'action collective est toujours multi-cadrée : un acteur est toujours pris dans plusieurs dispositifs qui le tirent dans des directions souvent opposées. La généalogie des dispositifs vise à étudier ces effets de combinaison et les contradictions qu'elles engendrent dans la durée.

La dynamique du dispositif tient aux effets inattendus qu'il produit mais également à ce qu'il rencontre d'autres dispositifs, et qu'à leur contact, il se transforme. Ainsi,

des dispositifs stratégiques déployés par une entreprise se heurtent à ceux des concurrents ou encore à des dispositifs publics visant à gouverner le domaine d'action considéré. Ces cadrages simultanés produisent des effets imprévisibles qui conduisent à des ajustements permanents.

Foucault a formé la notion de dispositif pour caractériser l'émergence de nouvelles formes de gouvernementalité où les capacités d'action sont plus distribuées et les collectifs dotés de capacités réflexives nouvelles. De même que le pouvoir résulte d'une multitude de foyers, l'action stratégique est le produit de l'intervention d'une multitude de managers à différents niveaux de l'organisation. Ce constat a pour corollaire que le dispositif est, par construction, hétérogène, évolutif et que sa cohérence est sans cesse menacée par les transformations multiples et parfois mal coordonnées qu'il subit.

L'intérêt de la notion de dispositif pour le management stratégique

Selon l'approche foucauldienne, la stratégie n'est jamais la mise en œuvre d'un dessein préétabli mais résulte d'un processus d'expérimentation qui s'appuie sur des dispositifs qui sont conçus comme supports cognitifs et socio-matériels à des expérimentations situées. Il en résulte une indétermination des formes qu'elle est susceptible de prendre.

Foucault refuse l'opposition entre pensée et action qui traverse la philosophie mais également le management stratégique comme nous l'avons vu plus haut (voir Martinet & Payaud, 2008). Il n'y a pas d'un côté production de concepts et de lignes directives, et de l'autre mise en œuvre en pratique. L'activité stratégique combine ces deux dimensions dans un processus interactif où des projets, des éléments socio-matériels, des instruments sont agencés en vue de conduire une action collective. Cet agencement finalisé est ce que Foucault appelle un dispositif.

Etudier la morphologie des dispositifs n'est pas tâche aisée car ils ne se laissent pas facilement cartographier. Chercheurs comme praticiens n'ont souvent qu'une vue partielle des dispositifs : les uns parce qu'ils ont tendance à étudier des situations de gestion particulières (Girin, 1990) sans forcément étudier les relations de cadrage que celles-ci entretiennent avec les autres situations de gestion des dispositifs ; les autres parce que la conception de ces dispositifs étant collective et distribuée et pouvant s'étaler sur plusieurs années, ils n'en ont généralement qu'une vision partielle.

Le dispositif est visible et connaissable dans les situations d'exploration où il s'agit pour une entreprise de découvrir un nouveau champ d'action ou de résoudre une nouvelle problématique dans lesquels les cadres cognitifs usuels de la stratégie (les produits, les marchés, les normes, les clients) ne peuvent être tenus pour préexistants. Il s'agit alors d'engager une exploration stratégique s'appuyant sur des dispositifs spécifiques permettant de conduire des expérimentations nouvelles. L'activité stratégique est alors toute entière tournée vers la conception et la mise à l'épreuve de ces dispositifs.

Prenons l'exemple du dispositif de projet dans l'industrie automobile. L'introduction de ce nouveau mode de gestion chez Renault a été décrite en détail par Christophe Midler au début des années 90 à travers le projet Twingo (Midler, 1993). Il s'agissait alors de répondre à une crise du développement automobile qui se manifestait par une incapacité à développer des produits originaux dans des délais courts et à des coûts acceptables. La logique dominante des métiers s'opérait au détriment du produit et du projet. S'inspirant des méthodes japonaises, l'urgence stratégique pour Renault était donc de rééquilibrer le processus de développement au profit d'une logique de

projet incarnée par un directeur de projet aux pouvoirs étendus chargé d'insuffler un esprit de commando. Dans ce dispositif stratégique, on trouve une multiplicité d'éléments hétérogènes. Certains d'entre eux, comme les règles de pilotage du projet ou le fonctionnement en équipe projet, sont bien connus. D'autres éléments socio-matériels, comme la disposition et l'architecture des lieux de conception (le plateau projet, le centre d'ingénierie appelé chez Renault la « ruche ») visant à faciliter les échanges entre concepteurs, les instruments de visibilité de la performance du projet (ex. : le maquettage virtuel, les tableaux de bord), les machines et les équipements spécifiques (ex. : centres de prototypage, outillages, essais), le langage spécifique de la conception, les éléments de communication et de mise en récit auprès de la presse et du public, les mécanismes d'homologation réglementaires, le sont beaucoup moins ; et pourtant, ils sont partie intégrante du dispositif du projet et concourent à ce qu'il produise des effets.

Le dispositif devient de moins en moins visible dès lors qu'il est de conception ancienne et porte sur des activités stabilisées. Ses évolutions sont alors marginales et l'observateur a tendance à considérer certains éléments du dispositif comme des cadres naturels de l'action collective.

Dans ses développements ultérieurs, le dispositif du projet s'est enrichi de nouveaux éléments comme le développement de programmes à partir de plates-formes ou l'intégration dans des unités pluri-métiers. Les dimensions originales du dispositif du projet, qui étaient saillantes au moment du projet Twingo, sont désormais tenues pour acquises et, d'une certaine manière, font partie du décor. Par exemple, plus personne ne s'étonne aujourd'hui de la colocalisation des activités du projet ou de la virtualité croissante du processus de conception.

La dynamique du dispositif contribue, *in fine*, à transformer l'entreprise elle-même. Dès lors qu'elle n'est plus considérée comme cette entité dotée d'une identité fixe, mais, au contraire, comme un collectif doué de capacités réflexives – et notamment celle de mettre en place de nouveaux dispositifs –, l'entreprise devient l'objet de sa propre transformation. Comme l'indique Armand Hatchuel :

L'entreprise n'est pas un collectif comme un autre : elle a pour particularité d'être éphémère et de n'accepter aucune définition naturelle et la révision de ses frontières (physiques, légales, humaines, commerciales, juridiques, etc.) est la condition même de son existence. (Hatchuel, 2000, p. 21)

Comment étudier un dispositif ? Quelques éléments de méthode

Il ressort de la discussion qui précède que l'étude des dispositifs soulève des problèmes méthodologiques ardues : comment repérer les contours et les effets du dispositif si certains éléments sont progressivement tenus pour acquis ? Quelles traces étudier et comment les repérer ? Quels fils tirer en priorité ? Comprendre la logique de conception et de déploiement du dispositif nécessite de revenir aux premières étapes de son émergence. C'est à ce moment que les motifs stratégiques et les premières expérimentations sont identifiables. Pour étudier la formation du dispositif, des « lunettes spéciales » sont nécessaires.

S'il est difficile d'identifier *a priori* les types d'agencement qui le constituent, il est cependant possible d'identifier des grands types d'activité que l'on retrouve dans la conception de tout dispositif. Les invariants que nous avons pu repérer sont au nombre de cinq. Nous les appellerons : problématisation, énoncé d'un projet

stratégique et schématisation d'un dispositif, constitution des espaces d'action collective, instrumentation et scénographie, scénarisation et communication.

Problématiser

La première activité est celle de problématisation. Foucault la désigne comme :

[...] l'ensemble des pratiques discursives ou non-discursives qui constitue quelque chose comme objet pour la pensée (que ce soit sous la forme de la réflexion morale, de la connaissance scientifique, de l'analyse politique, etc.). (Foucault, 1994b, p. 670)

Pour Foucault, comme pour les philosophes pragmatistes ou les sociologues des sciences, les problèmes ne préexistent pas. Formuler un problème stratégique, suppose un travail préalable d'enquête pour produire un sens à partir de situations ambiguës et identifier des liens de causalité éventuels (Callon, 1986). S'interroger sur les modes de problématisation propres à des projets stratégiques suppose ainsi d'analyser la façon dont un ensemble d'éléments sont constitués en objet pour la pensée dans des situations historiques particulières. Sur des questions en apparence similaires, les problématisations peuvent varier d'une organisation à l'autre. Pour problématiser, les entreprises ont besoin d'explorer les concepts et les connaissances susceptibles de les aider à mieux définir où se situent les enjeux stratégiques. Cette double exploration propre aux activités de conception (Le Masson *et al.*, 2006) constitue souvent une étape indispensable du processus de problématisation. Enfin, celle-ci doit conduire à l'identification d'objets de gouvernement, c'est-à-dire de questions partagées et repérables par les managers sur lesquelles porte leur action.

Dans la formation du dispositif stratégique du recyclage que j'ai étudiée chez Renault dans les années 90 (Aggeri, 1999), la problématisation stratégique s'est déroulée sur une période de trois ans environ. Le déclencheur des premières réflexions a été l'annonce de projets réglementaires européens et nationaux concernant le recyclage des véhicules en fin de vie, qui était alors considéré comme un problème environnemental important. Certains projets, en Allemagne, prévoyaient des taux de recyclage très élevés alors même que les incertitudes étaient fortes sur les possibilités de concevoir de nouvelles techniques de recyclage à des coûts modérés. Par ailleurs, les managers de l'entreprise gardaient de mauvais souvenirs de dossiers réglementaires (les pluies acides par exemple) dans lesquels une stratégie d'opposition aux projets réglementaires s'était avérée perdante face aux promoteurs allemands du pot catalytique. Après une phase d'exploration initiale, un groupe d'acteurs, composé d'ingénieurs et de managers, avaient abouti à formuler un problème stratégique : il n'était pas possible de définir *a priori* l'intérêt de l'entreprise sur ce sujet, mais l'important était de conduire un processus d'apprentissage collectif afin d'identifier les risques et les potentiels associés au recyclage et être en mesure d'influencer le processus réglementaire. Les contacts lancés au niveau français avec les pouvoirs publics et les autres industriels montrent la pertinence d'une telle orientation. Un accord cadre français peut alors être signé, organisant les conditions de cet apprentissage collectif et les modalités d'une responsabilité collective des acteurs de la filière : constructeurs, équipementiers, démolisseurs, broyeurs et recycleurs.

Énoncer un projet stratégique et proposer une schématisation du dispositif

La problématisation débouche le plus souvent sur la formulation d'une première ébauche de projet stratégique qui sert de déclencheur au déploiement d'un dispositif. L'énoncé de ce projet s'accompagne d'une représentation schématique du dispositif à mettre en place. Autrement dit, la mise en place du dispositif concret nécessite

au préalable quelque chose comme la formalisation d'un modèle abstrait qui schématise les relations entre les éléments du dispositif. C'est ce que Deleuze et Guattari appellent la machine abstraite ou le diagramme, qui sert de modèle au dispositif concret (Deleuze & Guattari, 1980). Ainsi, le diagramme panoptique est-il la matrice de référence à toute une série de dispositifs disciplinaires : la prison, la caserne, l'asile, l'internat, etc.

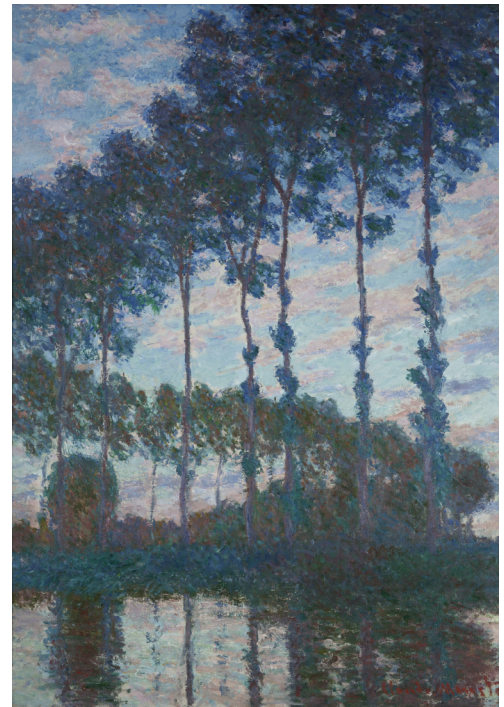
Dans le dispositif du recyclage, la problématisation initiale, rendue crédible par la perspective de la signature d'un accord-cadre, débouche sur l'énonciation d'une stratégie de pionnier. Cette stratégie s'incarne dans un document qui est présenté en 1993 au comité exécutif (COMEX) de Renault. Il y est proposé la création d'un projet chargé d'explorer la question du recyclage dans trois directions simultanées : la conception des véhicules en vue du recyclage ; le développement de nouvelles filières de recyclage des véhicules en fin de vie ; la négociation des normes publiques concernant le recyclage. Le dispositif s'appuie sur le modèle schématique du cycle de vie : il s'agit de coordonner deux activités qui se déroulent à quinze ans d'intervalle, la conception des produits et leur fin de vie.

Constituer des espaces d'action collective et mobiliser des partenaires

Dans la plupart des situations, un tel document stratégique présentant de façon schématique le dispositif à mettre en place n'existe pas. Il est alors utile d'identifier les différents théâtres d'opération en lien avec la question stratégique qui est traitée et la nature des liens observés entre ces différentes scènes. Ce travail de cartographie peut s'avérer délicat à mener dans les cas où la construction du dispositif s'opère sur le temps long. Par un effet de perspective, certains éléments du dispositif peuvent ainsi apparaître comme étant acquis, comme faisant partie du décor.

La liste des espaces d'action collective, des participants et des questions à traiter par chacun d'eux est potentiellement infinie. La force du dispositif consiste à établir *a priori* des liens entre ces différents espaces distincts mais néanmoins articulés. Contrairement à ce que certaines théories professent, les stratégies d'exploration pertinentes n'impliquent pas nécessairement un recentrage sur les compétences clés de l'entreprise. Les explorations stratégiques suivent parfois des détours inattendus qui les conduisent à aborder des territoires éloignés de leur cœur de métier et à mobiliser de nouveaux partenaires dès lors que ces actions sont susceptibles de contribuer à construire le cadre d'actions stratégiques ultérieures.

Dans l'exemple du recyclage, les trois espaces d'action identifiés avaient leur logique propre. L'espace de la conception en vue du recyclage se déroulait dans l'espace des projets de nouveaux véhicules. Il était question de définir des règles concernant le démontage et la recyclabilité des véhicules afin d'orienter le travail des concepteurs, de mettre en place des protocoles de validation, des centres et des moyens d'essais, de mesurer une performance de conception. L'espace du développement des filières se déroulait dans une multiplicité de lieux où il s'agissait d'expérimenter et d'organiser de nouvelles filières de démolition et de recyclage en lien avec des démolisseurs, des broyeurs, des chimistes, des équipementiers. Enfin, l'espace de la négociation réglementaire mettait aux prises les acteurs de la filière,



*Peupliers au bord de l'Epte,
effet du soir,
Claude Monet (1891)*

des associations professionnelles, les agences environnementales nationales et la commission européenne dans le cadre de groupes de travail organisés à Bruxelles. Ce qui était discuté et qui circulait était des études technico-économiques et des projets de directive. Parmi ces nouveaux partenaires, certains comme les démolisseurs, les broyeurs ou les recycleurs étaient nouveaux pour Renault. En effet, l'économie de la fin de vie s'était historiquement constituée en marge du système automobile. Il a fallu les mobiliser, les associer dans un processus d'exploration collective.

Mais la force du dispositif du recyclage de Renault a également été de traiter ces trois dossiers simultanément et en coordination étroite au sein du projet recyclage. Cette gestion articulée permettait ainsi de modifier en temps réel les règles propres à chaque espace en fonction des explorations conduites et des effets observés dans les autres. Par exemple, la connaissance fine des projets de conception a permis d'identifier les nouvelles filières à organiser et mettre en place. Réciproquement, la connaissance de contraintes en matière de démontage et de recyclabilité a permis d'établir de nouvelles prescriptions pour la conception. Au même moment, d'autres constructeurs faisaient un choix différent en restreignant leurs explorations aux règles de conception sans s'engager, à la différence de Renault, dans la conception de nouvelles filières, de technologies de démontage et de prise de participation chez des démolisseurs.

Instrumenter et scénographier

La conduite de projets d'exploration dans des espaces stratégiques spécifiques suppose de définir précisément les instruments et la scénographie propre à chacun d'eux. L'action collective s'appuie de plus en plus sur une instrumentation de gestion sophistiquée qui permet de rendre visibles et connaissables certains phénomènes qui, sinon, ne le seraient pas.

La scénographie désigne cette activité d'agencement scénique où les instruments et l'espace matériel sont disposés de façon à produire certains effets. Cette activité est essentielle dans toutes les activités artistiques contemporaines (spectacles, exposition) pour produire un sens inédit à une œuvre. De même, dans les stratégies contemporaines, la scénographie tend à occuper une place de plus en plus centrale. Cette activité recouvre notamment la construction de démonstrateurs, de halls d'exposition, d'espaces de conception physiques et virtuels pour donner un caractère de matérialité et une puissance démonstrative aux projets stratégiques. La scénographie occupe une place d'autant plus grande que la stratégie est destinée à être exposée auprès des collaborateurs, des clients potentiels et de différents publics en général. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le dispositif stratégique du projet s'est accompagné dans l'automobile d'une scénographie très particulière pour organiser les relations entre acteurs.

Dans l'exemple du recyclage, la notion de recyclabilité est une construction intellectuelle qui suppose des règles de calcul, de conventions et l'établissement de régimes de vérité pour évaluer un niveau de recyclabilité des véhicules. Cette instrumentation du recyclage s'est doublée de scénographies en grandeur nature de la démontabilité des prototypes dans des ateliers de démontage où sont simulées les conditions de démontage chez des démolisseurs.

Scénariser et communiquer

Le corollaire de l'activité scénographique est la scénarisation. C'est la combinaison de ces deux activités qui donne une force démonstrative aux projets stratégiques. Le dispositif, en tant qu'art rhétorique, recouvre des dimensions de scénarisation en vue

d'une communication. La scénarisation et la scénographie participent à cette activité de mise en scène de la stratégie dans des espaces dédiés.

Ces pratiques ne sont pas nouvelles. Elles ont accompagné, de longue date, la mise en scène des projets innovants. L'entreprise Edison en est une illustration particulièrement frappante. Comme l'a brillamment illustré l'historien Charles Bazerman dans le cas de l'éclairage électrique public (Bazerman, 1999), l'entreprise Edison a déployé des stratégies de mise en scène sophistiquées pour matérialiser cette innovation et convaincre des publics aussi variés que des banquiers, des pouvoirs publics, des industriels, des politiciens.

Le dispositif du projet a raffiné, plus que tout autre, cette dimension de scénarisation et de scénographie. Le projet se décrit d'une multitude de manières en fonction des publics concernés : aventure humaine et organisationnelle à destination des professionnels du management ; histoire de choix stratégiques à destination des décideurs ; aventure technologique à destination des ingénieurs ; récit du mode d'existence d'un objet de désir à destination de la presse et des clients. Ces multiples narrations font partie intégrante du dispositif et s'appuient sur les nombreuses compétences développées en son sein.

Les caractéristiques particulières des dispositifs stratégiques de durabilité

Comment la notion de dispositif stratégique permet-elle de rendre compte de nouvelles problématiques comme celle du développement durable dans les entreprises ? Quelles sont les caractéristiques particulières des dispositifs stratégiques du développement durable dans les entreprises ? Comme différents auteurs l'ont souligné, le développement durable a introduit diverses dimensions dans la réflexion et l'action stratégique.

Tout d'abord, comme son nom l'indique, le développement durable instille le doute quant à la durabilité des modes de développement actuels. Ainsi, il est intéressant de noter que le succès grandissant du développement durable est corrélatif d'une contestabilité croissante des modèles de développement de l'entreprise (Godard & Hommel, 2006). Le corollaire de cette contestabilité est que la légitimité des activités et des projets de l'entreprise est sujette à caution. Cette crise de légitimité suppose la mise en place de différentes stratégies pour la surmonter.

La deuxième dimension de la durabilité concerne la prise en compte du temps long, notamment concernant la reconnaissance des effets sur l'environnement, qui n'est pas l'horizon traditionnel du raisonnement stratégique. Cette prise en compte bute sur les contraintes de l'actualisation qui réduit la valeur attribuée aux coûts et bénéfices lointains. Pour les dépasser, les acteurs cherchent à susciter des promesses afin de capter des fonds publics et générer des investissements dans de nouvelles technologies « vertes ». Selon certains observateurs, la gestion des rapports entre promesses et réalisations porte en germe des risques de création de bulles spéculatives avec leur cortège de désillusions si les promesses ne se réalisent pas (Geels, 2002).

La troisième concerne l'intégration de dimensions environnementales et sociales à côté des dimensions économiques traditionnelles. Cette intégration s'appuie sur une variété d'instruments et de tactiques. La mieux documentée porte sur les stratégies discursives des entreprises qui se déploient dans le cadre de rapports de RSE ou de développement durable. Ces rapports mettent en scène les relations de l'entreprise avec ses *stakeholders* selon une scénarisation réglée mobilisant des témoignages, des

photos et des éléments de discours. Mais le dispositif ne se limite pas à des stratégies discursives. Il englobe également de nouveaux instruments de visibilité (indicateurs, outils) pour identifier des impacts environnementaux et sociétaux ainsi que des outils de valorisation économique des externalités. Ainsi, les dispositifs du développement durable incorporent de nouvelles instrumentations comme l'analyse de cycle de vie, le calcul en coût complet ou des règles de *reporting* comme celles de la Global Reporting Initiative (GRI).

Enfin, la dernière dimension concerne le rapport aux normes publiques. Les objectifs de durabilité déclenchent rarement une nouvelle dynamique à eux seuls. L'anticipation de l'adoption de normes plus sévères est souvent le catalyseur de transformations à venir. Une fois engagée, l'action dépasse bien souvent les

contraintes des réglementations pour explorer de nouveaux espaces de valeur. Ce rapport étroit à l'action normative fait que l'étude des dispositifs stratégiques est souvent inséparable de celle des dispositifs publics qui sont déployés en miroir. Entre les deux, il n'existe pas de lien de causalité mais plutôt des rapports de présupposition réciproques que nous avons évoqués plus haut.

Le schéma implicite de nombreux dispositifs de développement durable s'organise selon des régimes d'énoncé et de visibilité interdépendants. Ainsi, l'entreprise est soumise aux exigences d'une responsabilité élargie des producteurs introduite dans le droit européen et qui se traduit par un régime d'énoncés juridiques particulier. Ce régime a notamment pour conséquence d'organiser une chaîne de responsabilité fondée sur de



Amandier en fleurs,
Vincent van Gogh (1890)

nouveaux contrats implicites et explicites entre entreprises, riverains, communautés, consommateurs. À ce premier régime s'ajoute un second, de visibilité, qui s'articule autour du concept de cycle de vie. Ce dernier vise à appréhender les relations entre les pollutions et dommages engendrés à différentes étapes du cycle de vie des produits et des procédés. Ce nouveau regard rend visibles les interdépendances des pollutions qui se produisent à différents moments et en différents lieux. Il se concrétise par toute une série d'outils et de techniques, tels que l'analyse de cycle de vie, qui est mobilisée non seulement dans les pratiques managériales d'éco-conception, mais également comme élément de preuve dans les textes juridiques relatifs à la responsabilité élargie des producteurs. Il n'y aurait pas d'un côté un univers juridique autonome fondé sur des régimes d'énoncés, et de l'autre un univers ingénierique fondé sur un régime de visibilité, mais une interdépendance dynamique entre les deux : l'un s'appuyant sur les développements de l'autre et réciproquement. Cette double schématisation a des implications fortes sur les dispositifs stratégiques associés. Ce schéma s'incarne dans la promesse de nouveaux *business models* du développement durable organisés autour d'offres de systèmes de produits-services fondés sur des concepts tels que la dématérialisation et le passage du produit au service (location, contrats de service). Cette problématique apparue au cours des années 2000 émerge actuellement comme la nouvelle ligne d'horizon, le nouveau « mythe rationnel », pour reprendre la notion

proposée par Armand Hatchuel, qui permettrait de réconcilier les objectifs de durabilité avec la création de valeur.

Voyons à présent comment opèrent ces nouvelles logiques des dispositifs stratégiques de durabilité sur un cas concret : celui de la construction durable chez Lafarge.

Le dispositif de la construction durable chez Lafarge

Le développement durable chez Lafarge a une longue histoire. L'entreprise s'est trouvée prise depuis longtemps sous le feu des projecteurs du fait des pollutions, notamment atmosphériques, que ses activités engendraient. Ainsi, la première action prise par le ministère de l'environnement nouvellement créé en 1971 fut de signer un accord avec les cimentiers concernant la réduction des émissions de poussière (Padioleau, 1982). Toute une série d'actions ont ainsi été engagées dès les années 70 pour réduire les émissions de poussière, les émissions atmosphériques ou réhabiliter les carrières.

Le premier rapport de développement durable de Lafarge date de 2001 et s'appuie sur toutes ces actions préalables. Il apparaît en même temps qu'une nouvelle fonction, rattachée directement au président de l'entreprise est créée. L'accent est mis à l'époque sur la réduction des émissions de CO₂, sujet particulièrement sensible dans un secteur aussi énergétivore que le ciment, le dialogue avec les *stakeholders*, la réhabilitation des carrières, la lutte contre la corruption et la transparence, la lutte contre le sida dans les usines du groupe en Afrique, la gouvernance. Cet agencement hétéroclite de domaines d'action s'appuie sur des relais, des outils, et se déroule dans des espaces d'action définis selon des cadrages spécifiques (Aggeri *et al.*, 2005).

Le dispositif stratégique établi par l'entreprise prend également appui sur les relations nouées au plus haut niveau par la direction de l'entreprise avec différents partenaires, comme les entreprises partenaires du WBCSD (World Business Council on Sustainable Development) et avec les pouvoirs publics onusiens. Cet engagement prend une ampleur nouvelle à partir de 2004, date à laquelle Bertrand Collomb prend la présidence du WBCSD. Lafarge est alors impliqué dans la création de la *Cement Sustainability Initiative* (CSI), qui vise à élaborer des normes et des référentiels sectoriels sur la façon de mesurer les émissions de CO₂ par exemple. Toutefois, la caractéristique du dispositif de Lafarge à cette époque est qu'il est hétérogène et poursuit une multitude de finalités assez disjointes les unes des autres.

Problématisation

Parmi les fonctions de la nouvelle direction du développement durable, se trouve une fonction de veille et d'incubation de nouveaux sujets porteurs. En 2003, une nouvelle problématique fait son apparition sur l'agenda de cette direction : le thème émergent de la construction durable. Ce concept fait référence à la promotion de principes de construction qui répondent à un cadre bâti sain limitant l'utilisation des ressources naturelles et répondant à des principes écologiques. La question est alors cadrée dans le débat public comme un problème de compétition entre matériaux. Or, dans cette logique, le béton apparaît comme peu performant : il est source « d'énergie grise » (les émissions liées à la production de béton) et son bilan CO₂ est médiocre comparé au bois ou aux matériaux naturels.

Par ailleurs, l'entreprise redoute, comme les industriels du secteur, les nouvelles réglementations thermiques qui imposent dans les pays du Nord des normes beaucoup plus sévères en matière de besoins d'énergie primaire par mètre carré et

par an. De nouveaux référentiels de la construction durable émergent par ailleurs au niveau international (Leed, Breeam, HQE), qui remportent un succès croissant auprès d'opérateurs du secteur de la construction.

Le constat est rapidement fait par l'entreprise que ces nouvelles normes et ces demandes sociales émergentes sont susceptibles de déstabiliser en profondeur l'organisation de la conception réglée de l'entreprise et les *business models* associés.

La menace est prise suffisamment au sérieux pour qu'un comité construction durable soit mis en place en 2004, rassemblant des représentants des principales directions de l'entreprise, pour examiner toutes les voies d'exploration à conduire pour faire face au problème. Un coordinateur construction durable, rattaché à la direction marketing et stratégie, est nommé en 2005. Il est en charge d'animer un réseau de correspondants dans l'entreprise et d'assurer la mise en œuvre des décisions prises au niveau du comité construction durable. Ainsi, le dispositif stratégique du développement durable est complété par un dispositif plus ciblé portant sur la construction durable.

Les questions qui se posent alors à l'entreprise sont nombreuses : comment l'entreprise peut-elle contribuer en tant que fabricant de matériaux à cette nouvelle question ? Comment explorer ce thème ? Quelles actions engager en priorité ? Quelle problématisation ?

Les premières explorations menées conduisent l'entreprise à reformuler le sujet. La question n'est pas tant l'efficacité environnementale d'un matériau que celle de la performance fonctionnelle du bâtiment, c'est-à-dire l'aptitude de systèmes constructifs à satisfaire un ensemble de fonctions. Ainsi, l'efficacité énergétique des bâtiments peut-elle être ramenée à un certain nombre de fonctions élémentaires : confort d'hiver (et isolation) et confort d'été notamment, dont l'atteinte nécessite le développement de nouveaux systèmes constructifs.

Si ces différents points n'ont pas été révélés plus tôt, c'est que le système de R&D tourné vers la conception de nouveaux matériaux (par exemple de bétons isolants) n'y prépare pas : la question des systèmes constructifs est invisible. Or l'entreprise produit une variété de produits (bétons, isolants, éléments de toiture) qui peuvent être combinés dans des offres de produits-services répondant à des fonctions nouvelles.

L'enquête collective aboutit à plusieurs résultats. Le premier concerne les performances du béton : l'une de ses qualités est de contribuer à l'inertie lourde des bâtiments qui aide à améliorer le confort d'été dans les zones tempérées. Or, cette fonction a été oubliée avec la conception de bâtiments isolés par l'intérieur. Le développement de nouveaux principes d'isolation par l'extérieur rend à nouveau attractive la valorisation de cette propriété du béton. En combinant inertie lourde sur certaines parties (plancher, structure) et matériaux isolants pour les parois extérieures, tout un champ d'innovation de nouveaux systèmes constructifs à forte valeur ajoutée et à forte efficacité énergétique est envisageable.

Deuxième résultat : Lafarge se rend compte que les critères de la construction durable sont éminemment variables d'une région à l'autre. En Europe du Nord, l'efficacité énergétique est le levier déterminant mais dans les pays du Sud, l'accès à des logements sains et de qualité peu chers est un critère déterminant. Si Lafarge n'opère pas en tant que constructeur de maisons dans les pays du Nord, il identifie des opportunités dans les pays du Sud.

Troisième résultat de l'enquête : Lafarge identifie le fait que de multiples expérimentations locales concernant l'emploi de matériaux naturels (chanvre, bottes

de paille, terre cuite, etc.) sont menées dont les usages potentiels sont nombreux. L'entreprise constate que ces matériaux peuvent être intégrés dans des offres de produits-services proposées par Lafarge aux promoteurs ou constructeurs locaux en complément des produits de l'entreprise.

L'énoncé d'un projet stratégique

Ces explorations conduisent à la formulation d'une problématique beaucoup plus riche que celle de départ. La question n'est plus tant de proposer des matériaux plus efficaces énergétiquement que de développer de nouvelles offres de produits-services répondant à un ensemble de fonctions variables selon les aires géographiques et culturelles dans lesquelles le groupe opère. Une telle exploration ne se limite pas à des recherches à caractère technologique mais englobe une réflexion en profondeur sur de nouveaux *business models*, sur la conduite de projets pilotes permettant de développer les compétences de l'entreprise, et sur la formation de nouveaux partenariats permettant d'acquérir de nouvelles connaissances.

Organiser les scènes d'action collective et conduire de nouveaux partenariats

Ainsi formulée, cette stratégie flexible et multiforme s'appuie sur un dispositif particulièrement sophistiqué. L'action collective se déploie sur de multiples théâtres d'opération. L'exploration de nouveaux concepts est menée dans le cadre de projets de R&D, de grands démonstrateurs (tour HyperGreen), de nouveaux projets urbains (JO de Londres), de nouveaux systèmes constructifs (en France et en Chine) où les compétences de Lafarge sont mises à l'épreuve.

L'exploration de nouvelles connaissances passe par toute une série de partenariats portant sur des projets de R&D collaboratifs ou par la prise de participation à travers le monde dans de nombreuses sociétés produisant des matériaux naturels.

Mais l'entreprise réalise qu'un des enjeux clés pour elle est de participer à la construction des règles émergentes en matière de construction durable. L'entreprise monte ainsi une initiative appelée *Energy Efficiency Buildings* au sein du WBCSD qui vise à promouvoir les nouveaux standards internationaux de l'efficacité énergétique des bâtiments. Non seulement des rapports sont produits, mais toute une stratégie d'enrôlement des acteurs publics est mise en œuvre à travers différents événements organisés à travers le monde.

Instrumenter et scénographier

L'instrumentation de l'action collective prend chez Lafarge des formes diverses. Elle porte sur les modélisations du bâtiment et de la performance environnementale des systèmes constructifs et des matériaux. En particulier, la réduction de l'empreinte environnementale des bâtiments tout au long du cycle de vie s'appuie sur une équipe de conception multi-métiers en charge de proposer des solutions et des référentiels adaptés. Mais elle porte également sur l'élaboration de nouveaux *business models* pour accompagner le développement d'offres locales.

La scénographie, quant à elle, est l'objet d'attentions toutes particulières. Les initiatives publiques de Lafarge sont l'occasion de mises en scène spectaculaires pour mettre en évidence les savoir-faire de l'entreprise dans le cadre de projets concrets. Des scénographies virtuelles avec des architectes réputés et des démonstrateurs réels sont tour à tour utilisées pour exhiber la nouvelle orientation stratégique du groupe en matière de construction durable.

Scénariser et communiquer

Enfin, la scénarisation en vue d'une communication auprès de différents publics est, comme le rappellent les nombreux prix obtenus par Lafarge en matière de RSE, un savoir-faire entretenu depuis longtemps par l'entreprise. C'est une partie intégrante de sa stratégie de développement et une composante essentielle du dispositif mis en place. L'ensemble du dispositif de la construction durable et ses multiples ramifications sont exemplifiés dans le rapport de développement durable et, plus récemment dans un supplément paru en 2013, intitulé « construire des villes meilleures ». Les très nombreuses problématisations de la ville durable (la ville compacte, la ville durable, la ville abordable) y sont traitées et illustrées à travers une multitude d'expériences : immeubles de grande hauteur utilisant des matériaux à haute performance, logements abordables pour les pays du Sud, nouveaux systèmes constructifs, etc. Cette communication kaléidoscopique met en évidence les ramifications multiples d'un dispositif qui se déploie dans des directions différentes et qui vise à rendre plus cohérentes ces explorations décentralisées.

Les explorations actuelles attestent que la problématique de la construction durable travaille en profondeur toutes les fonctions de l'entreprise. Mais à quelle vitesse et à quelle profondeur ces transformations opèrent-elles ? Dans quelle mesure les expériences pilotes se diffusent-elles dans l'ensemble du groupe et transforment-elles les *business models* de l'entreprise ? Dans quelle mesure la promesse de nouveaux systèmes de produits-services est-elle susceptible de se concrétiser ? Quelles nouvelles connaissances et relations ces dispositifs suscitent-ils ? La question des effets de ce dispositif reste entière au stade actuel de la recherche. Entre les promesses et les réalisations, il est probable que des difficultés apparaissent et conduisent à faire évoluer le dispositif. La difficulté tient aussi à l'étendue de celui-ci, en particulier à sa capacité à intégrer les préoccupations de différentes *business units* largement indépendantes.

Conclusion : pour une étude des dispositifs stratégiques

L'étude des dispositifs stratégiques constitue un chantier potentiellement vaste. Il a d'abord pour ambition de contribuer à mieux comprendre le processus de construction de la stratégie en réintégrant la question de la formation des cadres cognitifs et socio-matériels au cœur de l'analyse. Ceux-ci ne s'imposent pas aux acteurs de l'extérieur. Ils sont produits et adaptés de façon endogène par les organisations qui cherchent à orienter, guider et stimuler des conduites par le biais de dispositifs.

Leur analyse est susceptible de se déployer dans quatre directions : l'innovation dans les dispositifs, l'identification de régimes de production des dispositifs à travers une approche cartographique, l'étude morphologique des dispositifs, l'étude dynamique des dispositifs.

L'étude des dispositifs innovants constitue un premier axe de recherche possible : il s'agit, à travers cette perspective, d'apporter un regard nouveau sur l'innovation managériale et la façon dont elle est agencée pour produire certains effets et construire de nouveaux potentiels d'action.

La cartographie des dispositifs est un deuxième axe. Son intérêt réside dans une perspective généalogique et comparative. Il est pertinent s'il permet de dégager des régimes d'énonciation et de visibilité, c'est-à-dire des régularités dans les façons de concevoir et de mettre à l'épreuve des dispositifs. À la manière dont Foucault avait pu

repérer des régularités entre différents dispositifs disciplinaires, il serait intéressant de comparer les logiques de conception et de déploiement de dispositifs dans des contextes similaires.

L'étude comparative de la morphologie des dispositifs et de leurs effets est une troisième perspective. Il s'agit par exemple d'analyser en quoi des dispositifs étendus et multiformes ont des effets différents de ceux de dispositifs plus courts et moins variés.

Dernier axe de recherche possible : l'étude dynamique des dispositifs. Comment et selon quelles forces les dispositifs évoluent-ils au cours du temps ? Dans quelles conditions et selon quelles forces ont-ils tendance à se complexifier ou, au contraire, à se simplifier ? Comment des dispositifs deviennent performatifs, ou au contraire, voient leurs effets s'estomper ?

Voici pour l'agenda, reste à le mettre en œuvre ■

Références

- Agamben Giorgio (2007) *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages poche/Petite Bibliothèque.
- Aggeri Franck (1999) "Environmental policies and innovation: a knowledge-based perspective on cooperative approaches", *Research Policy*, vol. 28, n° 7, pp. 699-717.
- Aggeri Franck, Pezet Eric, Abrassart Christophe & Acquier Aurélien (2005) *Organiser le développement durable. Stratégies des entreprises pionnières et formation de règles d'action collectives*, Paris, Vuibert.
- Andrews Kenneth (1987) *The concept of corporate strategy*, Homewood (IL), Irwin.
- Ansoff Igor (1965) *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Bazerman Charles (1999) *The languages of Edison light*, Cambridge, MIT Press.
- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible*, Paris, École polytechnique.
- Beuscat Jean-Samuel & Peerbaye Ashveen (2006) "Histoires de dispositifs", *Terrains & Travaux*, vol. 2, n° 11, pp. 3-15.
- Boussard Valérie & Maugeri Salvatore [eds] (2003) *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- 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*, n° 36, pp. 169-208.
- Callon Michel (2013) "Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?" in Callon Michel [ed] *Sociologie des agencements marchands*, Paris, Presses des Mines, pp. 325-440.
- Cook Scott D. & Brown John S. (1999) "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization Science*, vol. 10, n° 4, pp. 381-400.
- Deleuze Gilles (1988) "Qu'est-ce qu'un dispositif ?" in *Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale, Paris 9, 10, 11 janvier 1988*, Paris Seuil/Des travaux, pp. 185-195.
- Deleuze Gilles & Guattari Felix (1980) *Mille plateaux*, Paris, Éditions de Minuit.
- Dumez Hervé (2009) "Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 3, pp. 34-39.
- Foucault Michel (1975) *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Foucault Michel (1976) *La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.



L'étang à l'arbre penché, Jean-Baptiste Camille Corot (1865-1870)

- Foucault Michel (1994a) “Le jeu de Michel Foucault” in Foucault Michel, *Dits et Écrits, III*, Paris, Gallimard, pp. 298-329.
- Foucault Michel (1994b) “Le souci de la vérité”, in Foucault Michel, *Dits et Écrits, IV*, Paris, Gallimard, pp. 668-678.
- Geels Frank (2002) “Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study”, *Research Policy*, vol. 31, n° 8-9, p. 1251-1291.
- Girin Jacques (1990) “L’analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode”, in Martinet Alain-Charles, *Epistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- Girin Jacques (1995) “Les agencements organisationnels” in Charue-Duboc Florence [ed] *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L’Harmattan, collection Logiques de gestion, pp. 233-279.
- Godard Olivier & Hommel Thierry (2006) “Les multinationales, un enjeu stratégique pour l’environnement et le développement durable ?”, *La Revue internationale et stratégique*, n° 60, pp. 100-111.
- Hatchuel Armand (2000) “Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective”, in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d’épistémologie en management*, Paris, Vuibert, pp. 7-43.
- Jarzabkowski Paula & Spee P. Andreas (2009) “Strategy-as-practice: a review and future directions for the field”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n° 1, pp. 69-95.
- Le Masson Pascal, Weil Benoît & Hatchuel Armand (2006) *Les processus d’innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Paris, Hermès.
- Martinet Alain-Charles & Payaud Marielle (2008) “Le développement durable, vecteur d’une régénération de la gouvernance et du management stratégique : un cadre théorique intégrateur”, *Management International*, vol. 12 n° 2, pp. 13-27.
- Midler Christophe (1993) *L’auto qui n’existait pas, management des projets et transformation de l’entreprise*. Paris, InterEditions.
- Moison Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d’existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Padioleau Jean (1982) *L’État au concret*, Paris, PUF.
- Pettigrew Andrew (1985) *The awakening giant: Continuity and change at ICI*, Oxford, Blackwell.
- Porter Michael (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.
- Whittington Richard (2007) “Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye”, *Organization Studies*, vol. 28, n° 10, pp. 1575-1586.

Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance

Hervé Dumez
CNRS / École polytechnique

CE TEXTE EST
ISSU D'UNE
INTERVENTION
INTRODUCTIVE À
DEUX VOIX, L'AUTRE
ÉTANT CELLE
D'OLIVIER BASSO,
AU SÉMINAIRE
D'HIVER DE LA
SOCIÉTÉ FRANÇAISE
DE MANAGEMENT
QUI S'EST TENU
À L'UNIVERSITÉ
PARIS-DAUPHINE LE
6 FÉVRIER 2014

En 1960, Duesenberry, s'inspirant peut-être de la distinction entre action logique et action non-logique de Pareto, écrivait : « *L'économie est tout entière dans la manière dont les gens font des choix ; la sociologie est tout entière dans la manière dont les gens n'ont pas de choix à faire.* » (Duesenberry, 1960, p. 233) Cette phrase, ironique bien sûr – mais l'ironie n'exclut pas le sérieux, disait Kierkegaard – appelle une remarque et une interrogation. La remarque tient à ceci : à cette époque, il semblait encore possible de caractériser la nature d'une discipline scientifique, l'économie ou la sociologie, d'une phrase. Du fait d'une spécialisation croissante du champ scientifique, ce type de caractérisation semble aujourd'hui plus difficile. Pour Popper (1979/1969), elle est probablement impossible : une discipline n'est qu'un nœud de problèmes scientifiques auxquels sont attachées des traditions méthodologiques et épistémologiques. Mais si l'on essaie malgré tout d'en revenir à la tentative d'une caractérisation des disciplines scientifiques, la phrase de Duesenberry appelle une interrogation. Quelle place la gestion peut-elle occuper dans le champ scientifique ? En effet, Duesenberry (ou Pareto, 1968/1917) semble exclure la possibilité d'une troisième discipline portant sur les acteurs : pour eux, l'opposition entre économie et sociologie paraît exclusive et exhaustive. Avec elle, il semble que l'on couvre la totalité du champ scientifique s'intéressant aux choix des acteurs humains : si l'on veut analyser ces choix, on n'a d'autre solution que de se situer soit en économie, soit en sociologie. La thèse défendue ici est que la gestion se distingue de l'économie et de la sociologie, même si les frontières ne sont évidemment pas étanches. En effet, la gestion étudie la manière dont des acteurs parviennent ou non à réaliser leurs choix en élaborant des dispositifs. Ces choix peuvent être librement calculés et faits, ou imposés par des structures ou des circonstances, et sont très probablement le plus souvent un mélange de tout cela. Notre réflexion nous porte donc à aborder la question des dispositifs et celle des conditions de leur réussite.

La notion de dispositif

L'affirmation selon laquelle la gestion s'intéresse à des dispositifs paraît abstraite et marquée par la philosophie de Foucault ou de Deleuze. La réalité est plus concrète et différente. Dispositif vient du latin *dispositio* qui lui-même traduit le grec *Oikonomia*. Nous voilà alors renvoyés de la philosophie à l'économie, semble-t-il, et pas à la gestion. Non, car en grec, l'économie désigne la gestion du domaine agricole, sa



*Fausses-reposes,
HD (mai 2012)*

signification ayant été très tôt étendue : « *Économie est devenu ainsi un mot courant dans le monde hellénistique. Il évoque l'art qui consiste à gérer les choses, c'est-à-dire à les disposer harmonieusement en vue d'un but.* » (Fantino, 1994, p. 108) C'est donc bien de gestion qu'il est question quand on parle d'*oeconomia* et de dispositif, et la gestion est en un sens science première (Hatchuel, 2005). Encore faut-il opérer un détour par la théologie, essentiellement celle d'Irénée de Lyon, pour bien comprendre ce que nous pouvons entendre par dispositif (Fantino, 1994 ; Agamben, 2007 ; Dumez, 2009). Pour Irénée, qui reprend le terme grec d'économie qui sera traduit dans l'édition latine de ses œuvres par *dispositio*, l'économie ou dispositif suppose un dessein, l'agencement d'éléments divers en un tout, qui produit un ordre et un résultat. Irénée ajoute aussi l'idée, centrale pour lui, du déploiement dans le temps. Que ce soit en finance, en comptabilité-contrôle de gestion, en ressources humaines, en stratégie, en marketing, en systèmes d'information, ce qui fait la nature de la gestion comme discipline est l'intérêt qu'elle porte aux dispositifs, aux agencements (Callon, 2013), notamment organisationnels (Girin, 1995), visant à coordonner l'action et obtenir un

résultat. La finance est aujourd'hui à l'articulation des sciences de gestion. Quand elle s'éloigne des dispositifs comme objets d'étude, elle se rapproche de l'économie ; quand elle s'en rapproche, elle renforce son lien avec les autres sciences de gestion. Autrement dit, la gestion perd sans doute son identité quand elle s'éloigne des interrogations sur les dispositifs. Ils vont de la comptabilité en partie double aux marchés en passant par la gestion de projet, les systèmes de gestion de carrière, les options réelles, etc. En étudiant les dispositifs concrets, la gestion se garde de ce que Foucault appelait les « universaux », les grandes idées théoriques abstraites. Si elle centre la plupart de ses analyses sur les dispositifs contemporains, elle s'intéresse aussi à l'histoire et à la dynamique de ces derniers. L'histoire a en effet connu des dispositifs plus originaux que les théories standards ne le pensent, comme la *Companhia Geral das Vinhas do Alto Douro* créée au XVIII^e siècle, étrange hybride à la fois régulateur du marché, organisateur du marché et opérateur sur le marché du vin de Porto (Duguid & Da Silva Lopez, 1999). Les dispositifs sont créés pour résoudre des problèmes et atteindre des objectifs. Ils perdurent souvent parce qu'ils remplissent des rôles multiples, pas forcément prévus à leur création. Ils s'usent et disparaissent lorsque de nouveaux problèmes apparaissent ou lorsque changent les circonstances.

La notion de performance (le descriptif/normatif)

Les dispositifs mis en place réussissent ou échouent. La gestion comme discipline s'intéresse, pour reprendre les mots de Austin (1979) quand il définit le langage performatif, aux conditions de félicité des dispositifs, c'est-à-dire aux conditions de leur réussite ou de leur échec. Comme le rappelle Hannah Arendt, les latins analysaient les affaires humaines avec deux verbes : *agere* (qui a donné action) et *gerere* (qui a donné gestion). *Agere*, c'est mettre en branle, lancer une initiative. *Gerere*, c'est mener à bien, porter à l'achèvement (Arendt, 1983, p. 247 ; Dumez, 2006). La gestion a un rapport essentiel au fait de porter quelque chose à son achèvement, le fait de réussir

ou d'échouer. Son objet central est la performance. Il s'agit d'un concept particulier, « enchevêtré » au sens du philosophe Hilary Putnam (2004/2002), c'est-à-dire une notion qui est à la fois descriptive et normative. Longtemps, une tradition remontant au positivisme du Cercle de Vienne a estimé que la science ne pouvait pas traiter des valeurs, mais uniquement des faits. Putnam estime qu'une véritable révolution est intervenue en philosophie morale lorsqu'on a identifié (on le doit notamment à la romancière et philosophe Iris Murdoch) des concepts à la fois descriptifs et normatifs. Appliquée à la gestion, la tradition du Cercle de Vienne l'obligeait à ne s'occuper que des faits, la performance enregistrée, en excluant toute dimension normative, ou la condamnait à n'être qu'un art pratique. Or la performance, qui est au cœur du projet scientifique développé par la gestion, est indissolublement descriptive et normative, les deux dimensions ne pouvant être séparées. Parmi les sciences sociales, la gestion a ce statut particulier d'être construite autour de concepts descriptifs/normatifs, autour de l'idée de performance ou de félicité des dispositifs, qui fait son originalité mais constitue en contrepartie la difficulté de son épistémologie. On peut d'ailleurs noter qu'en réfléchissant sur les fins des dispositifs et sur leur fonctionnement, la gestion peut (et peut-être doit) avoir une dimension critique : le courant des études critiques a donc pleinement sa place dans la discipline.

Un défi méthodologique et épistémologique

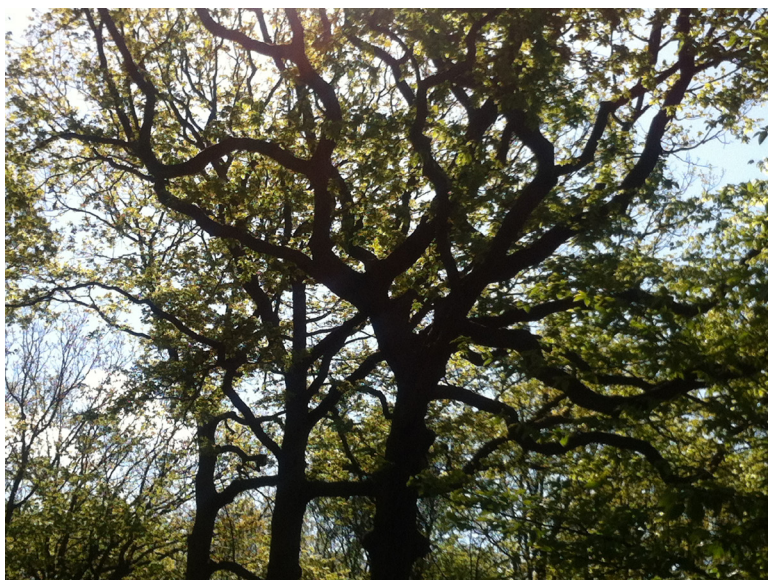
La gestion comme discipline scientifique s'intéresse aux dispositifs ou agencements et à leur performance. Elle analyse la conception, la mise en œuvre, le fonctionnement, la fin des dispositifs et elle cherche à mettre en évidence les conditions dans lesquelles ils réussissent à coordonner les actions (félicité) et celles où ils échouent. C'est son objectif scientifique et le défi qu'elle rencontre. Elle est probablement la première science sociale à aborder aussi frontalement cette question du descriptif/normatif (qui existe dans les autres disciplines, notamment en économie) et la première à s'intéresser d'aussi près à la question des dispositifs (même si un courant de la sociologie récente s'est centrée sur eux en développant l'idée de performativité – Callon, 2008). L'objectif n'a pas toujours été atteint. Beaucoup de théories sur l'excellence ont connu un succès éphémère, une mode, avant de sombrer dans l'oubli et parfois le ridicule. Réfléchir à la performance est une tâche risquée et difficile. Il faut pourtant l'affronter. Lier cette question à l'étude des dispositifs, cette liaison constituant la spécificité des sciences de gestion, complique encore le travail. Mais la gestion se doit de développer une épistémologie originale et les méthodes qui lui permettront de relever le défi¹ ■

Références

- Agamben Giorgio (2007) *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris, Rivages poche/Petite Bibliothèque.
- Arendt Hannah (1983) *La condition de l'homme moderne*. Paris, Calmann-Lévy.
- Austin John Langshaw (1979) *Philosophical papers. Third edition*, Oxford, Oxford University Press.
- Callon Michel (2008) "Elaborating the notion of performativity", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 1, pp. 18-29.
- Callon Michel (2013) "Qu'est-ce qu'un agencement marchand ?", in Callon Michel *et al. Sociologie des agencements marchands*, Paris, Presses des Mines, pp. 325-440.
- David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain [eds] (2000) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE.

1. Il y a des essais en ce sens : David, Hatchuel & Laufer (2000) ; Dumez (2013) ; Martinet & Pesqueux (2013).

- Duesenberry James (1960) "Comment on 'An Economic Analysis of Fertility'", in NBER *Demographic and Economic Change in Developed Countries*, Princeton, Princeton University Press.
- Duguid Paul & Da Silva Lopes Teresa (1999) "Ambiguous Company: Institutions and Organizations in the Port Wine Trade, 1814-1834", *Scandinavian Economic History Review* vol. 47, n° pp. 90-111.
- Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 2, n° 3, pp. 10-24.
- Dumez Hervé (2009) "Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 5, n° 3, automne, pp. 34-39.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Fantino Jacques (1994) *La théologie d'Irénée. Lecture des Écritures en réponse à l'exégèse gnostique*, Paris, Éditions du Cerf.
- Girin Jacques (1995) "Les agencements organisationnels" in Charue-Duboc Florence *et al.*, *Des savoirs en action, Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, pp. 233-279.
- Hatchuel Armand (2005) "Pour une épistémologie de l'action : l'expérience des sciences de gestion", in Teulier Régine & Lorino Philippe [eds] *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, Colloque Cerisy La Salle/La Découverte, pp. 72-92.
- Martinet Alain-Charles & Pesqueux Yvon (2013) *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Pareto Vilfredo (1968/1917) *Traité de sociologie générale*, Genève, Droz.
- Popper Karl (1979/1969) "La logique des sciences sociales", in Adorno Theodor & Popper Karl (1979) *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90 [trad. franç. de : *Der Positivismusstreit in der Deutschen Soziologie*, Darmstadt und Neuwied, Hermann Luchterhand Verlag].
- Putnam Hilary (2004/2002) *Fait/Valeur : la fin d'un dogme, et autres essais*, Paris/Tel Aviv, Éditions de l'Éclat [traduction française de : *The collapse of the Fact/Value Dichotomy, and Other Essays*, Cambridge (MA), Harvard University Press].



*Fausses-reposes,
HD (mai 2012)*

Une fantaisie sur le nom de Bach

Hervé Dumez

Johann Sebastian Bach mourut à Rome le 11 septembre 1778. Tout au long de son séjour, il avait peint avec passion la campagne romaine, où dansaient, sous le clair de lune, des groupes de nymphes et de bergers parmi les pins et les ruines. Le directeur de l'école des beaux-arts de Leipzig, le maître de dessin de Goethe, le considérait comme l'un de ses élèves les plus prometteurs. Il était tombé gravement malade au début de 1777, alarmant son père et sa mère. Il n'avait pas trente ans.

*
**

Dans la maison silencieuse et sombre encore, se fauflent furtivement deux petites ombres. Les grandes pièces vides ne sont habitées que de clavecins solitaires. Trompant l'ennui de l'aube naissante, les deux marmousets se sont mis à improviser l'un après l'autre, parfois ensemble, au début avec retenue, respectant le silence environnant, puis, peu à peu, oubliant l'heure matinale, avec plus d'entrain.

La porte s'ouvre brusquement. Leur père s'y encadre, sans perruque, hors de lui dans son demi-sommeil, criant pour lui plus que sur eux : « *La quinte ! La quinte !* »

Au spectacle des deux petits garçons pétrifiés, hésitant entre fou rire et peur, sans doute se rend-il compte, soudain réveillé, du ridicule de son apparition et il en sourit lui-même.

*
**

Colérique, Bach aimait enseigner, même si le manque de travail et de talent l'insupportaient. Toute sa vie, il composa au clavier avec un enfant sur les genoux. C'est pour ses deux aînés, pour qu'ils pussent étudier à l'université comme Händel ou Telemann, comme lui n'avait malheureusement pu le faire, qu'il accepta le poste de Leipzig où il devait tant souffrir.



Carl Philipp Emmanuel Bach

La famille y connut pourtant des moments de bonheur. La maison, dit un jour Carl Philipp Emanuel dans une lettre à Forkel, était « *bourdonnante comme une ruche.* »

Parfois, tous se mettaient à jouer ensemble au hasard d'une inspiration farfelue, avec le plus de force possible, la voix de soprano d'Anna Magdalena dominant ce tumulte et Johann Sebastian s'amusant des rencontres insolites entre sonorités.

Quand la foire de Leipzig battait son plein, le café Zimmermann servait bières et tartes sur de grandes tables installées au soleil. Un accord le liait avec le Collegium Musicum, créé par Telemann et formé d'étudiants de l'université. Le père et les fils jouaient du clavecin et dirigeaient l'ensemble pour la grande joie des consommateurs. Johann Sebastian écrivait pour l'occasion des cantates profanes.

Lorsqu'il créa la passion selon Saint Mathieu, ses fils l'aidèrent à faire travailler les chœurs et les instrumentistes.

*
**

Exister n'est jamais chose aisée. Moins encore sans doute quand on a un père tel que lui et que l'on ambitionne d'être musicien.

*
**

Wilhelm Friedeman fut le préféré. Il était, dans les lettres de son père, le « *cher Friede* ». Lorsqu'il eut atteint neuf ans, Johann Sebastian composa pour lui le *Clavierbüchlein*. Peu de temps plus tard, sa mère disparaissait. Quoique profondément atteint, Johann Sebastian se remaria avec Anna-Magdalena un an plus tard. Il est probable que l'enfant ne s'en remit jamais tout à fait.

Ses cahiers montrent un élève brillant. Les marges sont truffées de caricatures de professeurs et de condisciples.

Son père l'accompagna et le soutint tout le temps qu'il vécut, craignant son instabilité. Il guidait ses créations et sa carrière, l'emmenait en voyage avec lui à Dresde.

Après qu'il eut disparu, la fragilité de Wilhelm Friedemann s'accentua, confinant au déséquilibre. Il ne tenait plus en place, ne pouvait tenir une place. Il se mit à boire. Parfois il entra dans un salon, s'asseyait au clavecin, improvisait durant des heures de grandes fantaisies fougueuses et déchirantes, puis se levait sans un mot et partait. Il vendit les manuscrits de son père pour survivre. Il signa du nom de son père ses propres compositions pour mieux les vendre, et parfois fit passer pour siennes certaines œuvres paternelles. De tous, c'est lui qui avait hérité du don de Johann Sebastian pour le roi des instruments : il fut probablement le plus grand organiste de son temps. Carl Philipp Emanuel disait de lui : « *À lui tout seul, il était un meilleur succédané de notre père que nous tous réunis* ». Longtemps il aida ce frère aimé, avant de se lasser. Wilhelm Friedemann mourut abandonné, demi-fou solitaire.

*

**

Johann Christian n'avait que quinze ans lorsque son père s'éteignit. Wilhelm Friedemann le mena à Berlin où Carl Philipp Emanuel le forma, comme leur père les avait lui-même formés. Johann Christian fut le seul à partir pour l'Italie, où il se convertit même au catholicisme (horreur familiale !) et à composer des opéras. Sa musique fut légère, sans doute celle qui, par son style, inspira le plus profondément Mozart. À Londres, il avait tenu sur ses genoux l'enfant, et un amour réciproque était né entre le musicien de cour et de ville, adulé mais dont l'enfance orpheline ne s'était pas effacée, et le petit prodige. Sa carrière fut brillante, mondaine, facile. Puis il passa de mode. Organisateur de concerts, il connut la faillite et dut vendre ses biens. Il disait : « *Je compose pour vivre mais mon frère, lui, vit pour composer* ».

*

**

À Weimar, Carl Philipp Emanuel avait été tenu sur les fonds baptismaux par Georg Philipp Telemann, *Kapellmeister* de la ville impériale et libre de Hambourg. N'ayant eu pour seul professeur, en musique, que son père, il s'inscrivit à l'Université de Leipzig pour y faire son droit. Le registre indique l'inscription de Carolus Philippus Emanuel Bach Vinariensis Thuringus.

Il payait ses études en donnant des leçons de musique – il semble qu'il ait été aussi bon pédagogue que son père – et il était populaire auprès de ses condisciples, notamment parce qu'il composait pour eux des chansons et des morceaux instrumentaux.

Sa première œuvre publiée, sous la houlette bienveillante et fière de son père, un *Menuet pour le clavessin* de 1731, est étonnante : bien que le style de Johann Sebastian y domine, elle manifeste déjà une volonté de rupture et d'originalité. Ses compositions de la période universitaire montrent clairement une nouvelle orientation musicale, caractérisée par l'affranchissement de la voix du dessus.

Il était sur le point de partir pour l'Italie lorsqu'il fit la connaissance du prince héritier de Prusse. Dénué de moyens, en butte à la surveillance policière de son père, celui-ci ne put véritablement l'engager, mais il le prit malgré tout à son service, à Ruppin où il était tenu éloigné.

Lorsqu'il devint roi sous le nom de Frédéric, son premier acte fut de se produire devant sa cour pour un concert de flûte à Charlottenburg. Carl Philipp Emanuel l'accompagnait au clavecin.

Mais le roi ne prisait guère l'innovation en musique. Sa préférence allait au sage Quantz. Durant les concerts, ce dernier s'ébaudissait et couvrait son élève royal de bravos. Carl Philipp Emanuel était d'un tout autre caractère. Un jour qu'un courtisan ponctuait un solo de flûte joué par Frédéric d'exclamations admiratives : « *Welch'ein Rhythmus !* » (quel rythme !), le claveciniste en titre gronda ironiquement, assez fort pour qu'on pût l'entendre : « *Welche Rhythmen !* » (« Quels rythmes ! »). Seule

à la cour, la princesse Amélie appréciait le tournant qu'il entendait imposer à la musique de son temps. Il lui dédia ses *Sonates pour le clavecin avec des reprises variées*.

Il préférait fréquenter les salons de la haute bourgeoisie berlinoise. Il y était admiré et aimé pour ses improvisations et ses portraits musicaux de dames de la bonne société. À leur audition, dit-on, il était possible de reconnaître le caractère et le tempérament de la personne dépeinte. Quelques-uns de ces morceaux ont été conservés : *L'Herrmann, La Buchholz, La Stahl, La Boehmer, La Gleym*. À la manière de Wilhelm Friedemann, il avait développé son sens de l'ironie, sans doute comme une protection. Sa musique en porte la marque.

Il épousa la fille d'un riche négociant en vins de Berlin et Johann Sebastian se rendit dans la capitale de la Prusse pour y voir son premier petit-fils.

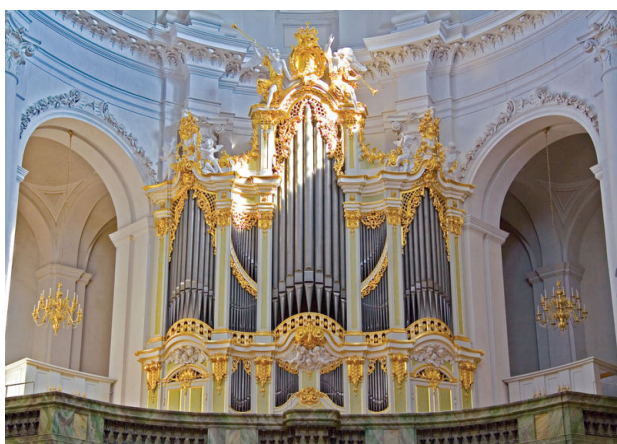
*

**

À peine descendu de la diligence, ce 7 mai 1747, poussiéreux, en costume de voyage, il lui fallut se rendre chez le roi. Ce dernier proposa un thème à la flûte. Johann Sebastian le développa à trois voix. Le roi lui demanda de le développer à six voix. Le musicien hésita, puis renonça. Revenu chez lui, il releva le défi, et envoya la partition deux mois plus tard, accompagnée d'une dédicace : « *Sire, je prends la liberté de vous présenter, dans la plus profonde soumission, une Offrande Musicale dont la partie la plus noble est de la main de Votre Majesté. C'est avec un respectueux plaisir que je me souviens encore de la grâce toute royale que voulut bien me faire, il y a quelque temps, Votre Majesté, en daignant me jouer, lors de ma présence à Potsdam, un sujet de fugue et en daignant me demander de le traiter en son auguste présence. C'était mon devoir le plus humble d'obéir à Votre Majesté, mais je remarquai bientôt que, faute de la préparation nécessaire, il ne m'était point possible de traiter un sujet aussi excellent de la façon qu'il méritait. Je me décidai alors à travailler ce sujet vraiment royal en toute perfection et à le faire ensuite connaître au monde.* »

Cette dédicace est généralement considérée comme ironique. Mais sur quoi donc porterait l'ironie ? Le thème proposé à Bach est d'une grande beauté et d'une fécondité remarquable : l'œuvre à elle seule en

témoigne. Le ton est courtisan, comme il est de règle dans une dédicace. Peut-être il est vrai un peu trop appuyé, avec cette insistance sur le caractère royal de l'épisode. De là peut venir l'impression communément ressentie qu'un sourire se dissimule sous le respect. D'autant que la partition envoyée est émaillée de rébus ou de jeux de mots. *Ricercar* donne lieu à un acrostiche : « *Regis iussu cantio et reliqua canonica arte resoluta* » (sur l'ordre du roi, le thème et le reste sont



L'orgue Silbermann de la cathédrale de Dresde (1775)

traités sous la forme du canon). Une montée de notes s'accompagne de la mention : « *Notulis crescentibus crescat fortuna regis* » (qu'avec ces notes qui s'élèvent s'élève la bonne fortune du roi). Et surtout : « *Quaerendo invenietis* » (cherchez et vous trouverez). Mais la question demeure : que recouvre exactement cette ironie ? Que nous faut-il chercher ?

*
**

Arnold Schönberg (1977) a hasardé une hypothèse. Il fait remarquer que le thème de l'*Offrande Musicale* présente une caractéristique étrange : simple d'apparence – un accord parfait mineur –, il a la particularité d'être étonnamment difficile à développer en fugue. Il n'y a dès lors que deux possibilités : soit le Roi, ses connaissances musicales n'étant pas de taille, est tombé sur ce thème par le plus grand des hasards ; soit, et c'est bien sûr le plus probable, le thème a été trouvé par un musicien de l'entourage du Roi et a été suggéré à celui-ci pour placer le grand maître en difficulté.

Les soupçons se portent évidemment vers celui que Schönberg qualifie de « *contrapuntiste extraordinaire* » et qui se tient, en ce jour de printemps à Sans Souci, silencieux et modeste, en retrait derrière le Roi, à demi caché par le bel instrument de Silbermann.

*
**

Si Schönberg a raison, il faut aller plus loin et se dire qu'il est impensable que Johann Sebastian n'ait pas reconnu, sans doute obscurément au début, mais plus clairement ensuite (voir le « *je remarquai bientôt...* » de la dédicace), le défi à lui lancé par son fils, de manière masquée : mélange de plaisir délicieusement pervers à placer son père dans l'embarras, revanche prise sur le maître de son enfance, avec l'espoir respectueux et tranquille, quoique pimenté d'une inquiétude ténue et excitante, de le voir finalement triompher.

Ce que Johann Sebastian fit de manière éclatante, à trois voix. Mais il y eut la proposition du roi (peut-être elle aussi suggérée) : « Et à six voix ? » Terrible silence. Terrible spectacle que celui de ce père qui hésite un interminable moment, et abdique enfin. Le jeu cesse, et le sourire railleur se fige.

*
**

Deux mois s'écourent et la partition parvient à Potsdam. Elle comporte un extraordinaire *ricercar* à six voix sur le thème imposé, réponse au défi.

Mais, toujours si l'on suit Schönberg, il y aurait bien alors, dans la dédicace de cette œuvre, dans cette mention du thème « vraiment royal », dépassant la seule fierté d'avoir traversé l'épreuve, une mordante ironie de Johann Sebastian à l'égard de Frédéric – il sait que le roi n'en est pas l'auteur et le lui fait sentir – et un hommage, sur le mode du masque et du jeu lui aussi, rendu à son fils.

*
**

Pourtant peut-être aussi la mention de cette blessure réciproque qui unit tout père à son fils, après que le second s'est émancipé. Schönberg fait remarquer que le titre choisi par Johann Sebastian est à double sens : « *Ein musikalisches Opfer* » signifie à la fois une « Offrande musicale » et un « sacrifice musical », voire une « victime musicale ».

Quelques années après cet envoi, Johann Sebastian se donne à lui-même un thème, encore un accord parfait mineur, proche mélodiquement de celui de l'*Offrande*, et le développe. Ce sera l'*Art de la Fugue*. Il s'interrompt tragiquement au milieu même de la puissante quadruple fugue, juste après l'introduction d'un thème commençant par si bémol, la, si, do, ce qui, en Allemand, s'énonce B-A-C-H. À qui Johann Sebastian pensait-il alors ?

Au bout de la ligne du manuscrit où la composition s'est brisée, manuscrit qu'il conserva pieusement toute sa vie, Carl Philipp Emanuel a écrit ce quatrain :

*Ueber dieser Fuge, wo der Name
Bach im Contrasubjekt
Aufgebracht worden, ist
der Verfasser gestorben¹.*

1. Sur cette fugue, où le nom de Bach en contre-sujet apparaît, est mort l'auteur.

*
**

Au moment où disparaît Johann Sebastian Bach, la musique occidentale bascule. En 1768, sur le ton dogmatique qui est le sien, Rousseau l'exprime dans son *Dictionnaire de musique* : « *L'unité de mélodie exige qu'on n'entende jamais deux mélodies à la fois... Toute musique où l'on distingue plusieurs chants simultanés est mauvaise.* »

*
**

De la musique de leur père, un des fils aurait dit : « *Alte Perücke !* » (Vieille perruque !). À propos de celle de Carl Philipp Emanuel, le père aurait commenté : « C'est du bleu de Prusse ; cela pâlera vite avec le temps... » (*Es ist Preussisch-Blau, das schnell verschießt*). En réalité père et fils s'estimèrent. Carl Philipp Emanuel garda toute sa vie les manuscrits originaux de son père et si la musique de Johann Sebastian est aujourd'hui connue, elle le doit à cet héritage précieusement préservé.

*
**

On pense que le *Concerto dans le goût italien*, original dans la production de Johann Sebastian par son expressivité, son brillant, et son style galant, fut la démonstration, unique et pleine d'humour, que le père voulut donner à ses fils, du fait qu'il était tout aussi capable d'écrire dans leur nouvelle manière.

*
**

Carl Philipp Emanuel supportait de plus en plus mal Berlin et son roi. Les heurts se multipliaient. Lui s'échappait dans des compositions nouvelles, étranges, que Frédéric prisait peu et qu'il ne voulait pas entendre. On faisait jouer au claveciniste de la cour, en tant qu'accompagnateur, des morceaux qu'il méprisait.

Lorsque mourut Georg Philipp Telemann, son parrain, il brigua son poste à Hambourg et obtint de lui succéder.



Dans la ville impériale et libre, il composa de la musique religieuse pour les cinq églises qu'il avait sous sa responsabilité. Il reprenait aussi des cantates de son père, par amour et par nécessité. Il était respecté en tant que bourgeois de la ville, et en même temps participait à une vie intellectuelle brillante, avait pour amis Lessing et Klopstock. Ses talents de musicien étaient peut-être moins appréciés. Dans son *Voyage musical en Allemagne*, Charles Burney écrit que la musique à Hambourg ne traverse pas alors une de ses périodes les plus florissantes. Il a entendu Carl Philipp Emanuel diriger plusieurs de ses œuvres en l'église Sainte Catherine : les instrumentistes jouaient mal, et les auditeurs semblaient prêter peu d'attention à ce qu'ils entendaient. Au cours d'un entretien, le compositeur confia à son interlocuteur : « *Mais adieu à la musique ! J'aime la société de ces gens, et je jouis d'une indépendance et d'une tranquillité bien plus grandes que dans une cour ; passés mes cinquante ans, j'ai tout abandonné et je me suis dit : mangeons et buvons, car la mort est pour demain ! et me voilà parfaitement réconcilié avec ma situation présente ; sauf, bien sûr, lorsque je rencontre des hommes pleins de goût et de discernement qui méritent une meilleure musique qu'ils ne peuvent en entendre ici : alors, je rougis pour moi-même et pour mes bons amis les Hambourgeois.* » Carl Philipp Emanuel fit enlever ce passage des éditions suivantes. Il est vrai, dit Burney, que l'on a « *reproché à ce compositeur d'écrire des pièces exagérément longues, difficiles, fantasques et recherchées.* »



Sur le manuscrit de la fantaisie en fa dièse mineur (WQ 80), écrite un an avant sa disparition, une vaste improvisation, partiellement sans barres de mesure, il a écrit : « *Très triste et très lent. Sentiments de CPE Bach.* ». C'était sa forme préférée, celle qui pouvait le mieux, selon ses mots, atteindre à la « *beauté dans la diversité* ». Il cherchait, par la fantaisie, les changements d'humeur expressifs. Ce sont des sortes de longs récitatifs accompagnés, sans voix, où plusieurs climats émotionnels se succèdent, sans transitions marquées. Au moment le plus surprenant, tout se tait en un silence étrange, un peu angoissant, qui relance différemment le mouvement. C'est l'*abruptio*, ou interruption, empruntée aux figures de la rhétorique. L'omission des barres de mesure, il l'a apprise des clavecinistes français, qu'il avait travaillés sous la direction de son père.

La longue fantaisie en ut mineur, celle du *Versuch ueber die wahre Art das Klavier zu spielen* (*Essai sur la vraie manière de jouer des instruments*

à clavier), « *fantaisie sombre* », selon les mots de son auteur, frappa les esprits. Sur le *largo*, un de ses amis adapta des paroles inspirées du monologue de Hamlet, avec pour première phrase : « *Ins Licht zum Seyn erwachen!* » (s'éveiller à l'être, dans la lumière). On demanda à Carl Philipp Emanuel d'en écrire d'autres, de même facture. Mais il confia ses doutes à Forkel : « *la seule difficulté est que l'on peut s'interroger : combien de gens peuvent aimer ce genre de musique, le comprendre, et le jouer correctement ?* »

Clavicorde
d'après Silbermann
(1775)



C'est au clavicorde, sur lequel on ne joue que pour soi-même, qu'il aimait surtout à improviser. « *Un bon joueur de clavicorde est forcément un bon*

claveciniste ; mais pas vice versa », écrit-il dans le *Versuch*. Burney, qui l'a entendu, témoigne : « *Chaque fois qu'il avait une note longue à exprimer, dans les mouvements lents, il réussissait à arracher à son instrument un véritable cri de douleur et de lamentation, tel qu'on n'en peut produire que sur le clavicorde, et dont nul autre musicien ne serait sans doute capable.* » Il se sert du clavecin pour l'orchestre. Quant au *piano forte*, il lui reconnaît des vertus, mais continue à lui préférer son clavicorde, qui seul lui permet les effets de *vibrato* et de *portato*.

« *Après un dîner qui fut servi avec élégance et pris avec bonne humeur, je réussis à le convaincre de se rasseoir à son clavicorde, et il joua quasiment sans interruption jusqu'à près de onze heures du soir. Il était transporté de sentiments si violents qu'il semblait possédé, et que non seulement son jeu, mais sa*

physionomie étaient ceux d'une personne inspirée. Il avait les yeux fixes, la lèvre inférieure pendante, et l'effervescence de son esprit perlait en petites gouttes sur son visage. Il dit que si on le faisait plus fréquemment travailler de la sorte, il retrouverait sa jeunesse. Il a maintenant cinquante-neuf ans ; il est plutôt de petite stature, il a les cheveux et les yeux noirs, le teint foncé, l'expression très animée, et un caractère naturellement vif et enjoué.

Ce que je venais d'entendre me conforta dans l'opinion que j'avais déjà retirée de ses ouvrages : qu'il est non seulement l'un des plus grands compositeurs de tous les temps pour les instruments à clavier, mais qu'il dépasse tous les autres exécutants sous le rapport de l'expression ; d'autres, peut-être, peuvent l'égalier pour la rapidité de l'exécution, mais il a une maîtrise totale de tous les styles, même s'il se confine essentiellement dans la maîtrise expressive. Il est capable d'être encore plus savant que son père, et il le dépasse de loin par la variété de ses modulations ; ses fugues sont toujours écrites sur des sujets neufs et inhabituels, qu'il traite avec autant d'art que de talent. »

*
**

Au début de sa carrière, Carl Philipp Emanuel méprisait la forme rondeau. « *C'est une ronde* », écrit Forkel, « *dans laquelle une idée belle, aisée à mémoriser et pleine de sens revient de temps à autre, se mêlant ou alternant avec d'autres motifs subordonnés issus d'elle.* » Il tentait de mêler ses aspirations à la musique savante, héritées de son père, et ses efforts pour rapprocher la musique instrumentale du chant, d'intéresser à la fois les musiciens de métier et les jeunes filles de la bourgeoisie qui commençaient à toucher le clavier, les « *connoisseurs* » et les « *amateurs* ». Apparemment cynique, il avait donné ce conseil à un jeune compositeur : « *Pour ce qui est destiné à la publication, c'est-à-dire à tout le monde, soyez moins artistique, et ajoutez-y du sucre.* » Dans une lettre, il précise qu'il a inclus dans sa série de sonates nombre de rondeaux, pour doper les ventes. Ce sont les *Sonaten, freie Fantasien, und Rondos für Kenner und Liebhaber* (*Sonates, Fantaisies libres, Rondeaux pour connaisseurs et amateurs*). Mais, après 1780, ses rondeaux deviennent de plus en plus élaborés et recherchés dans la composition, et sa forme d'expression favorite, avec la fantaisie. La dernière des sonates tente d'ailleurs une étrange fusion entre la fantaisie et le rondeau dans un enchaînement tantôt échevelé, tantôt rêveur, de cinq mouvements.

En 1781, le baron von Grotthuss le presse de lui vendre son clavicorde préféré, et il finit par céder. Il écrit alors son *Adieu à mon Silbermann* (*Abschied von meinem Silbermannischen Claviere* – WQ 66). Ce fut apparemment pour lui l'occasion de s'amuser à démontrer qu'il était possible de composer des rondeaux tristes.

*

**

Carl Philipp Emanuel collectionnait les portraits, dessins, peintures et gravures, d'hommes célèbres. Il en possédait plus de quatre cents. Parmi eux, celui de son père, de Gluck, Händel, Haydn, Leopold Mozart, Palestrina, Rameau, Schubart, Telemann, Klopstock, Lessing, Rousseau, Leibniz, Luther.

*

**

En 1770, Burney rendit visite à Diderot. « *Il me présenta à sa fille, une jolie et aimable personne de dix-sept ans ; elle joue très bien du clavecin et possède une prodigieuse collection des meilleurs auteurs allemands pour cet instrument. Elle exécuta des pièces dans tous les styles ; sa science de la modulation est excellente ; elle a une bonne main, mais elle n'est pas toujours en mesure. Quoiqu'elle me fit le plaisir de jouer plusieurs heures, je n'entendis pas un seul morceau français : tout était italien et allemand, d'où il n'est pas difficile de juger le goût musical de M. Diderot.* »



Hambourg,
Église Sainte Catherine

Quelques mois plus tôt, Diderot était à Hambourg. Ses bagages suivaient, venant de Russie. Sa fille lui avait demandé de passer par là pour lui rapporter « *des sonates de Emanuel Bach dans des tons extraordinaires* ». (*Lettre à Grimm*, 28 juin 1770) Sans la somptueuse pelisse que Catherine II lui a offerte et en simple robe de chambre, Diderot ne peut guère faire de visite : il écrit donc. Le compositeur lui fera passer, par le prince Galitzine, ministre de l'impératrice de Russie à la Haye, quelques-unes de ses œuvres.

Peut-être les *Six sonates pour le clavecin à l'usage des dames*, qui venaient d'être publiées à Amsterdam.



Installé à Vienne dans une maison de la Michaelerplatz et cherchant à parfaire sa formation musicale, le jeune Haydn cherchait un bon traité théorique. Un libraire, chez qui il était entré un peu par hasard, sur le Kohlmarkt, lui conseilla le *Versuch über die Wahre Art das Clavier zu spielen*. Il le travailla assidûment, y compris les exercices, conçus pour clavicorde, dix-huit pièces, organisées en six sonates. Du plus simple – « *Allegretto tranquillamente* » – à la grande fantaisie finale. Déjà, avant d'avoir rejoint Hambourg et la liberté, Bach commençait à incarner, mieux que tout autre musicien, la sensibilité d'une époque, qui se reconnut en lui. Haydn reprit son esprit de recherche, en le disciplinant. Il fut frappé par la tension des contrastes, l'impulsivité de cette musique, l'usage dramatique, varié, extrême parfois, des silences, par les longues improvisations vagabondes et pourtant construites. Un jour de 1797, il déclara : « *Les silences sont ce qu'il y a de plus difficile à écrire* ». Nul ne fit un usage aussi radical et systématique de l'*abruptio* que Carl Philipp Emanuel, qui lui permit d'introduire dans ses pièces la surprise, l'angoisse, l'humour, le désespoir, l'inquiétude, le mystère, la douleur de l'interruption, la difficulté d'une issue heureuse.



Rochlitz a raconté que, se rendant à Leipzig, Mozart se serait détourné pour passer par Hambourg et y aurait rencontré Carl Philipp Emanuel. Il aurait entendu ce dernier improviser sur son *Silbermann*, puis aurait joué de l'orgue pour lui. Ils se seraient embrassés. On ne sait si l'anecdote est apocryphe ou non. Mozart ne se mit à étudier sérieusement les sonates pour clavier qu'après sa rencontre avec le baron van Swieten, et déclara : « *Il est le père et nous sommes les enfants. Ceux d'entre nous qui savent faire quelque chose le tiennent de lui* ». Il précisa : « *Ce qu'il fait ne nous suffirait plus aujourd'hui ; mais la manière dont il a fait ce qu'il a fait est inégalable.* »

En 1788, le maître de chapelle de la cour impériale, Herr Mozart, dirige la *Résurrection du Christ* de Carl Philipp Emanuel Bach dans le palais du comte Esterhàzy.



Haydn prit le chemin de l'Angleterre en 1790. Il avait cinquante-huit ans et appréhendait ce voyage. Le jour de son départ, Mozart ne le quitta pas et prit son repas avec lui, comme s'il pressentait quelque chose. Lui était jeune, plein de vie. Embrassant Haydn, il lui dit : « *Nous nous faisons sans doute nos derniers adieux dans cette vie* », et tous deux se mirent à pleurer. L'un et l'autre pensaient à la mort possible du vieux maître.

Le séjour en Angleterre est un triomphe. Burney le couronne en faisant nommer Haydn *doctor honoris causa* de l'université d'Oxford.

En décembre 1791, Haydn apprend la mort de Mozart. Sans envie, avec la simplicité qui était la sienne, en ce jeune musicien, il avait vu le génie, le tenant parfois pour supérieur au sien. Mi-rieur, mi-sérieux, Mozart l'appelait « Papa Haydn » et sans doute se considéraient-ils l'un et l'autre, en tant que compositeurs, comme père et fils.

Au retour de son second voyage en Angleterre, Haydn tint à débarquer à Hambourg. On était en août 1795. Carl Philipp Emanuel était mort depuis déjà sept ans. Haydn l'ignorait-il ? Ou peut-être voulait-il rencontrer son épouse. Elle était morte trois semaines avant sa venue. Haydn ne trouva que la fille homonyme de celui qui l'avait inspiré, Anna Carolina Philippina, qui lui remit quelques-uns des derniers manuscrits de son père, dont celui de la grande fantaisie en fa dièse mineur¹.

*
**

Admirateur de ses fantaisies, le baron van Swieten commanda à Carl Philipp Emanuel, six symphonies dans leur style. À leur création à Hambourg, les auditeurs furent ébahis devant leur originalité, la diversité recherchée dans la forme, leur audace, leur nervosité et leur humour. Il est possible que Haydn et Mozart aient assisté aux concerts au cours desquels elles furent données à Vienne.

*
**

Beethoven, dans sa jeunesse, eut le même choc que Haydn en travaillant les sonates du Bach de Hambourg et se servit plus tard du *Versuch* pour former ses élèves.

*
**

« *La vie est un rondeau* », écrit Charles-Joseph, Prince de Ligne, dans ses *Mémoires*. Sans doute entend-il par là que certains thèmes, présents dans l'enfance, semblent disparaître, parfois longuement, cheminant cependant souterrainement pour resurgir plus tard sous une autre forme, mêlés à d'autres passions, d'autres sentiments, s'évanouissent à nouveau, ou demeurent, mais masqués sous le chatoiement d'émotions et de pensées nouvelles, reviennent encore, quelquefois avec plus de force, et ce jeu se perpétuant jusqu'à ce que tout s'arrête enfin.

*
**

1. La 45^e symphonie de Haydn, dite « Les adieux » (*Abschiedsinfonie*), est semble-t-il la seule de toutes les symphonies composées au XVIII^e siècle à l'avoir été en fa dièse mineur.

En 1801, la *Allgemeine Zeitung* publia un article anonyme, comparant les trois frères : « *Friedemann (le Bach de Halle) est un maître dans la lumière et l'ombre, Emanuel (le Bach de Hambourg), dans les couleurs sombres, et Chrétien (le Bach de Londres) dans les dessins floraux colorés d'après nature. On peut sans doute les opposer non seulement en tant qu'artistes mais aussi en tant qu'hommes, car les deux sont liés, de la manière suivante : Friedemann voulait ne plaire dans ses œuvres qu'à lui-même, Emanuel se souciait de plaire aux amateurs et aux connaisseurs, et Chrétien se souciait avant tout de plaire aux amateurs et aux virtuoses. Friedemann, dès lors, fut repoussé, Emanuel intéressa et Chrétien fut adoré. Friedemann resta mal dégrossi, Emanuel fut cultivé et Chrétien policé. Friedemann connut le besoin, Emanuel eut tout en suffisance et Chrétien gagna assez pour vivre de manière extravagante. Friedemann ne se fixa nulle part, Emanuel s'installa à Hambourg, Chrétien à Londres. Friedemann se fit surtout des ennemis, Emanuel beaucoup d'amis et Chrétien encore plus de compagnons. Friedemann pensait plutôt du bien du frère du milieu, et méprisait le cadet ; Emanuel tenait en grande estime son aîné, et moins son cadet ; Chrétien se moquait des deux. Friedemann buvait, et ne pouvait plus composer ; Emanuel ne buvait pas et composait ; Chrétien buvait et composait. »*

L'article est très probablement de Johann Friedrich Rochlitz, l'éditeur de la revue. Son livre, *Für Freunde der Tonkunst*, paru à Leipzig en 1832, contient des analyses pénétrantes sur la musique de Carl Philipp Emanuel.



Le 14 décembre 1788, à dix heures du soir, âgé de 74 ans, il meurt à Hambourg. Quelques mois plus tôt, dans un article non signé de la *Allgemeine Deutsche Bibliothek*, il avait défendu la mémoire de son père, que Burney avait jugé inférieur à Händel dans l'art de composer les fugues. Il avait également écrit un très beau double concerto pour clavecin et *piano forte*, où les deux instruments rivaux dialoguaient avec vivacité et humour. Le pincement des cordes y lançait un adieu joyeux, plein de nostalgie légère, alors même que Mozart avait déjà composé la quasi-totalité de ses concerti pour piano.



Burney avait écrit : « *Emanuel Bach semble laisser derrière lui son époque, et sa musique paraît avoir été écrite pour une autre sphère, pour un autre siècle.* » Pourtant, plus de deux cents après qu'elle a été composée, elle demeure en son étrangeté troublante, tenant à sa volonté sans cesse renouvelée d'échapper à toute forme régulière et achevée, elle conserve son pouvoir de surprise, d'inquiétude et parfois même d'angoisse, comme si son auteur n'avait pu se défaire d'une blessure, toujours ravivée, et dont ses œuvres ne purent le délivrer.

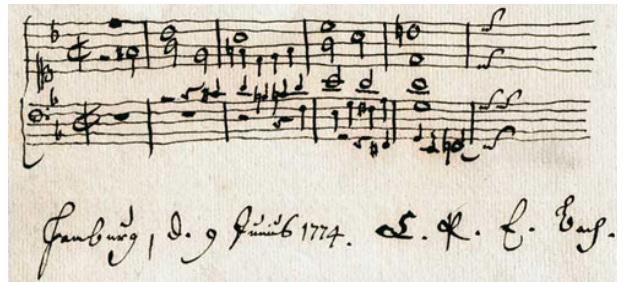


À la veille de partir pour l'Italie, Carl Philipp Emanuel avait rencontré Frédéric. Toute sa vie, il avait regretté de n'avoir pas voyagé, comme les autres musiciens de son temps l'avaient fait.

C'est à Rome que mourut son fils, le seul de ses enfants qui ait manifesté un talent artistique, mais non plus en musique, et à qui il avait donné le prénom de son père ■

Références

- Bach Carl Philipp Emanuel (1779/1753-1762) *Essai sur la vraie manière de jouer des instruments à clavier*. Paris, Jean-Claude Lattès.
- Burney Charles (1992/1773) *Voyage musical dans l'Europe des Lumières*, Paris, Flammarion.
- Ottenberg Hans-Günter (1991) *Carl Philipp Emanuel Bach*, Oxford, Clarendon.
- Rousseau Jean-Jacques (2007/1768) *Dictionnaire de musique*, Arles, Actes Sud/Thesaurus.
- Schönberg Arnold (1977, trad. franç.) *Le style et l'idée*. Paris, Buchet/Chastel [le passage sur *L'offrande musicale* se trouve pp. 301-302].



Une harmonisation sur le nom de Bach, manuscrit de Carl Philipp Emanuel Bach

La fantaisie en fa dièse mineur

(*Sehr traurig und ganz langsam, CPE Bachs Empfindungen – WQ 80*) :

<http://www.youtube.com/watch?v=W2gMgux0Mk8>

Le rondeau en ut mineur des *Sonates, libres fantaisies et quelques rondeaux pour les connaisseurs et amateurs* (WQ 59). Une des pièces les plus personnelles de CPE dont le thème initial semble une question mystérieuse et empreinte d'ironie :

- au piano
<http://www.youtube.com/watch?v=ZsH9IbvaY90>
- au clavicorde
http://www.youtube.com/watch?v=OvfnS3JuE_Q
- la sonate en si mineur
http://www.youtube.com/watch?v=VWaA0i-J_2g
- Dans l'affirmation du bonheur, l'ombre d'une tristesse et l'*abruptio*
<http://www.youtube.com/watch?v=MrAGp0k00sg>

Prière d'insérer

C'est à la rhétorique que CPE Bach emprunta la notion d'abruptio. Plus profondément, il chercha à transposer en musique certaines structures du discours, comme les enchaînements de questions et réponses, ce que Beethoven, entre autres, retrouva dans son « Muß es sein? Es muß sein! ». Réciproquement, par delà la quête de la musicalité de la langue, des auteurs ont tenté de transposer dans l'écriture des structures empruntées à la musique. Valéry, par exemple, a écrit La Jeune Parque sous le coup d'un choc ressenti à l'écoute des récitatifs de Gluck et en recherchant un effet structurel analogue. Simenon disait vouloir organiser dans ses romans des superpositions de voix à la manière des fugues de Bach.

Ce petit texte est écrit sur le modèle d'une fantaisie en rondeau.

Le début est l'équivalent d'un accord dissonant, destiné à surprendre le lecteur, le nom de Jean Sébastien Bach semblant renvoyer au musicien, alors qu'il est question de son petit-fils qui étudia la peinture. Le thème dominant dans la pièce est celui des relations père-fils. Il revient tout au long sous des formes diverses, comme lorsqu'il est question des relations de Mozart à Jean-Christien Bach, à Haydn et à CPE lui-même (la relation à Léopold étant omise, mais planant par son absence). Un thème subordonné et en miroir apparaît parfois, celui des relations père-fille (CPE et Carolina Philippina, Diderot et Marie-Angélique). Autour de ces thèmes, le texte se développe comme une fantaisie libre marquée par des abruptio qui l'orientent vers des voies inattendues, avec des retours en arrière et des sauts dans le futur, le thème reparaisant dans des tonalités différentes, et se termine sur la résolution de la dissonance initiale.

*Chaville l'étang aux écrevisses,
André Dunoyer de Segonzac
(1924)*



*Vous qui vous êtes effacés sur son passage,
Qui avez refermé sur elle vos chemins,
Impassibles garants que Douve même morte
Sera lumière encore n'étant rien.*

*Vous fibreuse matière et densité,
Arbres, proches de moi quand elle s'est jetée
Dans la barque des morts et la bouche serrée
Sur l'obole de faim, de froid et de silence.*

*J'entends à travers vous quel dialogue elle tente
Avec les chiens, avec l'informe nautonier,
Et je vous appartiens par son cheminement
À travers tant de nuit et malgré tout ce fleuve.*

*Le tonnerre profond qui roule sur vos branches,
Les fêtes qu'il enflamme au sommet de l'été
Signifient qu'elle lie sa fortune à la mienne
Dans la médiation de votre austérité.*

*Que saisir sinon qui s'échappe,
Que voir sinon qui s'obscurcit.*

Yves Bonnefoy, *Aux arbres, Du Mouvement et de l'immobilité de Douve*